MORE

DER METRO KURZBERICHT 2016/17

Um unseren Kunden mehr zu bieten, müssen wir wissen, was sie bewegt. Wir hören zu und stellen Fragen. Wie unsere Antworten aussehen? Das zeigt dieser Kurzbericht.

METRO

WORIN UNTER-SCHEIDET SICH DIE NEUE METRO VON DER ALTEN?

OK **Die neue METRO ist deutlich klarer aufgestellt. Wir sind jetzt ein Handelsunternehmen, das einen starken Fokus auf den Lebensmittelbereich legt und international stark im Großhandel verankert ist. Hier streben wir an, der Partner der Wahl der vielen kleinen und mittelgroßen Unternehmen zu sein. Unser Ziel dabei ist, unsere Kunden noch erfolgreicher zu machen. In Deutschland ist zusätzlich der Lebensmitteleinzelhandel eine wichtige Säule unseres Geschäfts. Hier bieten wir ein außerordentlich umfangreiches, vielfältiges und hochqualitatives Angebot.**

Interview mit Olaf Koch, Vorsitzender des Vorstands der METRO AG

Sie wollen zu 100 % Partner Ihrer Kunden sein. Was verbirgt sich konkret hinter diesem Anspruch?

OK Wir wollen unsere Relevanz für unsere Kunden kontinuierlich steigern. Dazu müssen wir die Fokussierung auf die ausgewählten Zielgruppen pro Geschäftseinheit noch weiter schärfen und ausbauen und auf dieser Basis die entsprechenden Angebote permanent optimieren. Dazu gehören passgenaue Sortimente in einer ausgezeichneten Qualität, effektive Absatzkanäle und Belieferungsmodelle, aber auch Services wie Fortbildungen, Trainings und innovative IT-Lösungen, die insbesondere kleine Betriebe effizienter machen. Über die letzten Jahre haben wir dabei schon große Fortschritte gemacht, wir wissen aber auch, dass wir noch enormes Potenzial haben, unsere Relevanz weiter zu steigern.

Die Differenzierung nach Ländern und Kundengruppen ist also der Schlüssel zum Erfolg?

OK Sie ist im Grunde genommen unser Lebenselixier. Über Jahre war die Standardisierung im Großhandelsgeschäft sehr erfolgreich. Heute hingegen ist es kaum noch möglich und oftmals auch nicht sinnhaft, überregionale Sortimente oder Formate festzulegen. Es geht vielmehr darum, das Geschäft so nah wie möglich an den lokalen Bedürfnissen auszurichten. Wir müssen die Besonderheiten des jeweiligen Landes sehr genau verstehen und uns dann auf die jeweils wichtigsten Zielgruppen fokussieren. Ist es zum Beispiel in erster Linie die Gastronomie oder der kleine, unabhängige Handel? Darüber hinaus müssen wir noch besser analysieren, vor welchen Herausforderungen unsere Kunden stehen, welchen konkreten Unterstützungsbedarf sie haben und wie wir diesen bedienen können.

Großhandel samt Belieferung macht rund 80 % des METRO Umsatzes aus. Welche Rolle spielt da Real?

OK Real ist auf einem sehr guten Weg, einen wachsenden Bedarf im deutschen Lebensmitteleinzelhandel zu bedienen. Wir haben heute bereits eine einzigartige Vielfalt. Diese Stärke muss durch Service und Inspiration ergänzt werden. Das Food-Lover-

Konzept, das wir in Krefeld umgesetzt haben, spiegelt das sehr stark wider. Der Qualitäts- und Serviceanspruch kommt noch klarer zur Geltung und die diversen gastronomischen Angebote begeistern und inspirieren die Kunden. Das Food-Lover-Konzept zeigt sehr klar, dass man die große Fläche unserer Märkte zu einem strategischen Vorteil ummünzen kann. Ich bin beeindruckt von dem, was das Team bei Real seit dem Sommer vergangenen Jahres erreicht hat, und sehe in der Umwandlung weiterer Märkte nach dem Food-Lover-Konzept große Perspektiven für das stationäre Geschäft. Aber auch online hat sich im vergangenen Jahr einiges getan – zum Beispiel durch die Integration des Hitmeister-Marktplatzes in den Real Onlineshop. Damit ist Real als moderner und zukunftsfähiger Multichannel-Anbieter gut aufgestellt.

Macht Ihnen neue Onlinekonkurrenz im Lebensmittelhandel Sorgen?

OK Im Großhandel sind direkte und persönliche Kundenbeziehungen, innovative Angebote und Services sowie Vertrauen und Kundennähe die wesentlichen Erfolgsfaktoren. Hier sind wir national wie international extrem gut aufgestellt und werden uns auch in Zukunft als eines der führenden Unternehmen im Großhandel behaupten. Durch unsere diversen Maßnahmen wie beispielsweise den Own Business Day, um die Kundenbeziehungen auszubauen und zu intensivieren, werden wir in den kommenden Jahren unsere Nähe zum Kunden noch weiter stärken. Hinzu kommen dann natürlich auch noch die diversen digitalen Lösungen, die wir unseren Kunden anbieten. Was den Online-Lebensmitteleinzelhandel angeht, gibt es derzeit eine große Dynamik. Ob dies allerdings wirtschaftlich umgesetzt werden kann, bleibt fraglich. Schließlich sind die Grenzkosten erheblich, die Preisbereitschaft und Loyalität allerdings sehr gering. Ausblenden werden wir das Thema aber nicht. Derzeit können Kunden in ausgewählten Städten und Regionen bei Real.de online Lebensmittel bestellen und über einen Partner nach Hause liefern lassen. Insofern bleiben wir auch hier eng am Thema dran, aber eben sehr kontrolliert.

Im Großhandel wächst der Belieferungsanteil hingegen seit Jahren. Verlieren hier die Märkte an Bedeutung?

OK Keineswegs, wir beobachten in vielen Ländern zweierlei: Zum einen nimmt die Belieferung zu, gerade bei abgepackten Waren und Getränken. Zum anderen kommen insbesondere Gastronomen weiterhin sehr gerne zu uns in den Markt. Gerade bei frischen und ultrafrischen Produkten wollen sie die Ware sehen und erleben. Sie wollen sich beraten lassen und sich über neueste Trends informieren, Anregungen erhalten, aber auch Kollegen aus der Branche treffen. Unsere Märkte sind immer mehr Branchentreffpunkte und Orte der Inspiration.

Sehen Sie in diesem Bereich noch weitere Wachstumsfelder für die neue METRO?

OK Die Wachstumschancen sind vielfältig. Zum einen haben wir noch viele Möglichkeiten, unsere Standortpräsenz auszubauen. Dies geschieht immer stärker auch mit innovativen Formaten wie beispielsweise unserem neuen Compact Store in Frankreich. Darüber hinaus werden wir die Belieferung deutlich steigern und auch hier neue Lösungsangebote machen, wie beispielsweise mit dem Express-Service in Österreich. Ein weiteres Wachstumsfeld liegt in speziell definierten Produkten, die zum Beispiel schon geschnitten und portionsgerecht abgepackt sind und somit den Arbeitsalltag unserer Kunden vereinfachen. Eine ideale Chance für Eigenmarken. Gerade in diesem Bereich werden wir in den kommenden Jahren unser Engagement erheblich ausbauen. Großes Potenzial liegt aber noch in einem anderen Bereich: dem Angebot von digitalen Lösungen.

Digitalisierung ist ein gutes Stichwort. Hier arbeiten Sie vor allem an Lösungen für die Gastronomie. Warum?

OK Die Gastronomie ist eine fantastische Branche. Millionen von unabhängigen Unternehmern ermöglichen uns durch ihr leidenschaftliches Engagement den Zugriff auf die wunderbare Vielfalt an Speisen, Inspirationen und Erlebnissen. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe nutzt heute allerdings praktisch keine digitalen Lösungen. Dabei hat die Anzahl der verfügbaren

OLAF KOCH

UNSER ZIEL IST ES, UNS LANGFRISTIG ALS STARKER PARTNER UND LÖSUNGSANBIETER ZU POSITIONIEREN.

Lösungen, mit denen sie wirtschaftlich noch erfolgreicher werden können, in den letzten Jahren rapide zugenommen. Seit 2014 haben wir diesen Markt analysiert, seit 2015 ausgewählte Start-ups über den METRO Accelerator unterstützt und seit 2016 mit Pilotkunden den Nutzen diverser digitaler Applikationen validiert. Die Erkenntnis hieraus ist sehr klar: Wir können unserem Ziel, der ideale Partner für unabhängige Unternehmer zu sein, durch die Bereitstellung und Vermarktung von innovativen Lösungen deutlich näher kommen. Die Vorteile für den Kunden sind vielfältig. Eine gute Onlinepräsenz etwa steigert die Besucherzahl. Ein digitales Personalmanagementsystem vereinfacht die Zeiterfassung, Schicht- und Urlaubsplanung. Und wer seinen Bestand digital steuert, behält leichter den Überblick über seine Lebensmittelvorräte und kann dadurch seine Abfälle deutlich reduzieren. All diese Lösungen tragen dazu bei, dass die Betriebskosten und der Administrationsaufwand sinken und Freiräume für wichtigere Dinge entstehen.

Der Nutzen für Ihre Kunden liegt auf der Hand. Aber wie profitiert METRO?

OK Das Prinzip ist einfach: Wir wollen einen Beitrag leisten, um unsere Kunden noch erfolgreicher zu machen und ihren Arbeitsalltag zu erleichtern. Ihr Erfolg ist unsere Motivation. Und um diese Strategie voranzutreiben, müssen wir eben auch in digitale Produkte und Dienstleistungen investieren. Hier geht es allerdings nicht um schnelle Gewinne oder unmittelbare Umsatzsteigerungen. Unser Ziel ist es, uns langfristig als starker Partner und Lösungsanbieter zu positionieren und dadurch unseren Marktanteil weiter auszubauen.

Wie wichtig sind in diesem Zusammenhang auch Innovationen innerhalb von METRO?

OK METRO hat eine lange Tradition bezüglich der Entwicklung von innovativen Lösungen. Zum Beispiel im Bereich der Kassensysteme oder der Warenwirtschaft. In den vergangenen Jahren haben wir eine Reihe von neuen Lösungen entwickelt. Ein Beispiel hierfür ist der Belieferungsprozess, der heute komplett digitalisiert ist und international ausgerollt wird. Unsere Fahrer können dank neuer Tools ihre Routen deutlich besser planen. Außerdem konnten wir den Papier- und Dokumentationsaufwand deutlich reduzieren. Auch für den Vertrieb haben wir ein neues Tool entwickelt. Damit lassen sich Kontakte systematisch verwalten und interne Schwachstellen identifizieren. Unsere Mitarbeiter können so noch besser auf die Bedürfnisse einzelner Kunden eingehen und maßgeschneiderte Angebote machen.

Im Herbst fand METRO unboxed statt. Was hatte es damit auf sich?

OK Mit der effektiven Abspaltung unserer Firma und der ersten Börsennotierung im Juli 2017 hat ein ganz neuer Abschnitt in der Geschichte unserer Firma begonnen. Unser Unternehmen zeichnet sich durch eine unglaubliche Vielfalt an Geschäftsmodellen, Innovationen und Kulturen aus. Genau das wollten wir für unsere Kolleginnen und Kollegen, aber auch für unsere vielfältigen Partner sowie für die Medien und den Kapitalmarkt auf unterhaltsame Weise erlebbar machen. Jede Geschäftseinheit hat sich in einer 3-wöchigen Ausstellung mit einer repräsentativen Geschichte aus dem jeweiligen Land vorgestellt. Allein schon die Vorbereitung mit den diversen Teams war unglaublich beeindruckend. Als es dann losging, war die Begeisterung und Faszination groß, denn wir konnten zum ersten Mal die wunderbare Vielfalt unseres Unternehmens an einem Ort greifbar machen. Darüber hinaus haben wir METRO Delegierte aus 25 METRO Ländern eingeladen und somit symbolisch gemeinsam den „Startschuss“ für unser neues Unternehmen gegeben. METRO unboxed hat eine unglaublich positive Dynamik erzeugt. In Zukunft wollen wir solche Formate weiterentwickeln. Es geht darum, den Reichtum an Wissen und Menschen, den wir haben, maximal zu nutzen und zu fördern.

Was schätzen Sie am meisten an den METRO Mitarbeitern?

OK Am meisten schätze ich ihre Leidenschaft. Wir können uns sehr glücklich schätzen, dass wir so viele Kolleginnen und Kollegen haben, die mit Begeisterung tagtäglich nach neuen Möglichkeiten suchen, um ihr Arbeitsfeld im Sinne der Kunden, der Geschäftspartner und Kollegen besser zu gestalten. Es herrscht eine große Offenheit, neue Wege zu gehen. Das begeistert mich sehr und gibt mir eine sehr große Zuversicht. Wir haben gemeinsam noch so viel vor.

Der vorliegende Bericht ist die Kurzfassung des Geschäftsberichts 2016/17. Die vollständige Version finden Sie unter

WWW.METROAG.DE/MORE/BERICHTE

WAS STEHT AUF WELCHER SEITE?

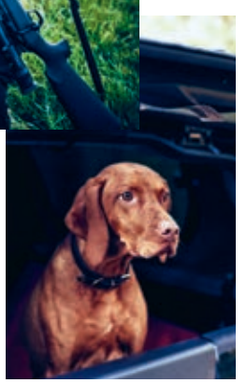
1

WORIN UNTERSCHEIDET SICH DIE NEUE METRO VON DER ALTEN?

Olaf Koch, Vorsitzender des Vorstands der METRO AG, gibt Antworten im Interview.

8

WER TREIBT DIE NEUE METRO VORAN?



5 Mitarbeiter sprechen über das, was sie anspornt und bewegt.

14

WESHALB IST REGIONALES OFT SO GUT?

Bei der Safranproduktion in Spanien kommt es auf jeden Handgriff an.

20

WARUM LOHNT SICH DIE ZUSAMMENARBEIT MIT LOKALEN ERZEUGERN?

Schlaglichter aus Osteuropa zeigen die Chancen.

21

WOHER KOMMEN DIE UMSATZTREIBER IM DEUTSCHEN LEBENSMITTELHANDEL?

Bei Real haben Erzeugnisse aus Deutschland die Nase vorn.

22

WOHER KOMMT DIE KARTOFFEL?

Qualitätssicherung fängt schon beim Erzeuger an.

26

WIE WIRD AUS EINER IDEE EIN PRODUKT, DAS EINER GANZEN BRANCHE NÜTZT?

Das Start-up Frag Paul digitalisiert die Personalverwaltung in der Gastronomie.

30

WAS WOLLEN KUNDEN, LIEFERANTEN UND MITARBEITER WISSEN?

Die 4 Vorstandsmitglieder der METRO AG beantworten Fragen.

38

WO LIEGEN DIE WACHSTUMSMÄRKTE DER ZUKUNFT?

Zum Beispiel in Indien, wo METRO mehr als 1,8 Millionen Betreiber kleiner Läden als Kunden hat.

44

WELCHE ZUTATEN SIND NÖTIG, UM INNOVATIV ZU SEIN?

Bei METRO sind es unter anderem eine offene Unternehmenskultur und klare Verantwortlichkeiten.

46

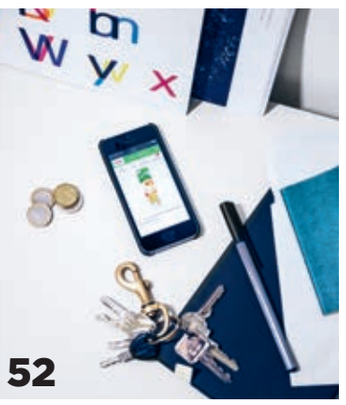
WER IST DAFÜR VERANTWORTLICH, DASS GUTES NICHT IM MÜLL LANDET?

Anne Hildebrand (METRO AG) und Raphael Fellmer (SirPlus) sprechen über Lebensmittelverschwendung.

50

WIE GELINGT GUTER SERVICE AUCH IN ZUKUNFT?

Wie digitale Lösungen der HoReCa-Branche wieder mehr Zeit für ihr Kerngeschäft verschaffen.



52

WARUM MÜSSEN LEBENSMITTEL ONLINE VERFÜGBAR SEIN?

Um Kunden noch mehr Service zu bieten, hat Real.de sein Angebot erweitert.

54

WAS GIBT ES NOCH ZU WISSEN?

Zahlen und Fakten zum Geschäftsjahr 2016/17.

WER TREIBT DIE NEUE METRO VORAN?

Mehr als 150.000 Mitarbeiter, die jeden Tag alles für die Kunden geben. Die unternehmerisch denken, offen für Neues sind, Verantwortung übernehmen, aus Fehlern lernen und gemeinsam an der Lösung von Problemen arbeiten. Und die viele Erfahrungen von außen mitbringen. Was sie antreibt, erzählen 5 von ihnen.

WIE LASSEN SICH

HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN?

„Wenn ich mit meinen Kollegen von der freiwilligen Feuerwehr zu einem Einsatz gerufen werde, kommt es vor allem auf PROFESSIONALITÄT, ZUVERLÄSSIGKEIT UND TEAMWORK an. Nur auf den eigenen Erfolg und das eigene Wohlergehen zu blicken – das funktioniert nicht. Egal, ob in meinem Berufsalltag oder bei der freiwilligen Feuerwehr: Sowohl unser Kunde als auch der Bürger, der in Not geraten ist, muss sich zu jeder Zeit auf mich verlassen können.“

Frank Groß

BEI METRO CASH & CARRY SEIT 22 Jahren **--- POSITION** Kundenmanager bei METRO Cash & Carry Deutschland **--- HOBBY** Brände löschen – seit 1991 bei der freiwilligen Feuerwehr, mittlerweile Oberbrandmeister

Boris Kalesse

BEI METRO SEIT 2011 **--- POSITION** Manager Corporate Websites bei der METRO AG **--- HOBBY** Kampfgeist beweisen – seit 5 Jahren Schwertkämpfer, nicht im Verein, sondern im Freundeskreis

„Viel Übung, die richtige Technik und Taktik sind das eine. Aus Fehlern und Niederlagen zu lernen, ist das andere. Europäischer Schwertkampf ist eine Kultur des Scheiterns. Bei jedem Messen mit dem Gegner lotet man seine Möglichkeiten aus und versucht Neues. Falsche Entscheidungen führen schnell zu einer Niederlage. Doch das gehört dazu. Denn genau darin liegt der Schlüssel zu langfristigem Erfolg. MAN LERNT AUS DEN FEHLERN, was funktioniert und was nicht, und wird dadurch kontinuierlich besser.“

WAS IST ENTSCHEIDEND,

UM ZU GEWINNEN?

WIE LASSEN SICH KUNDEN

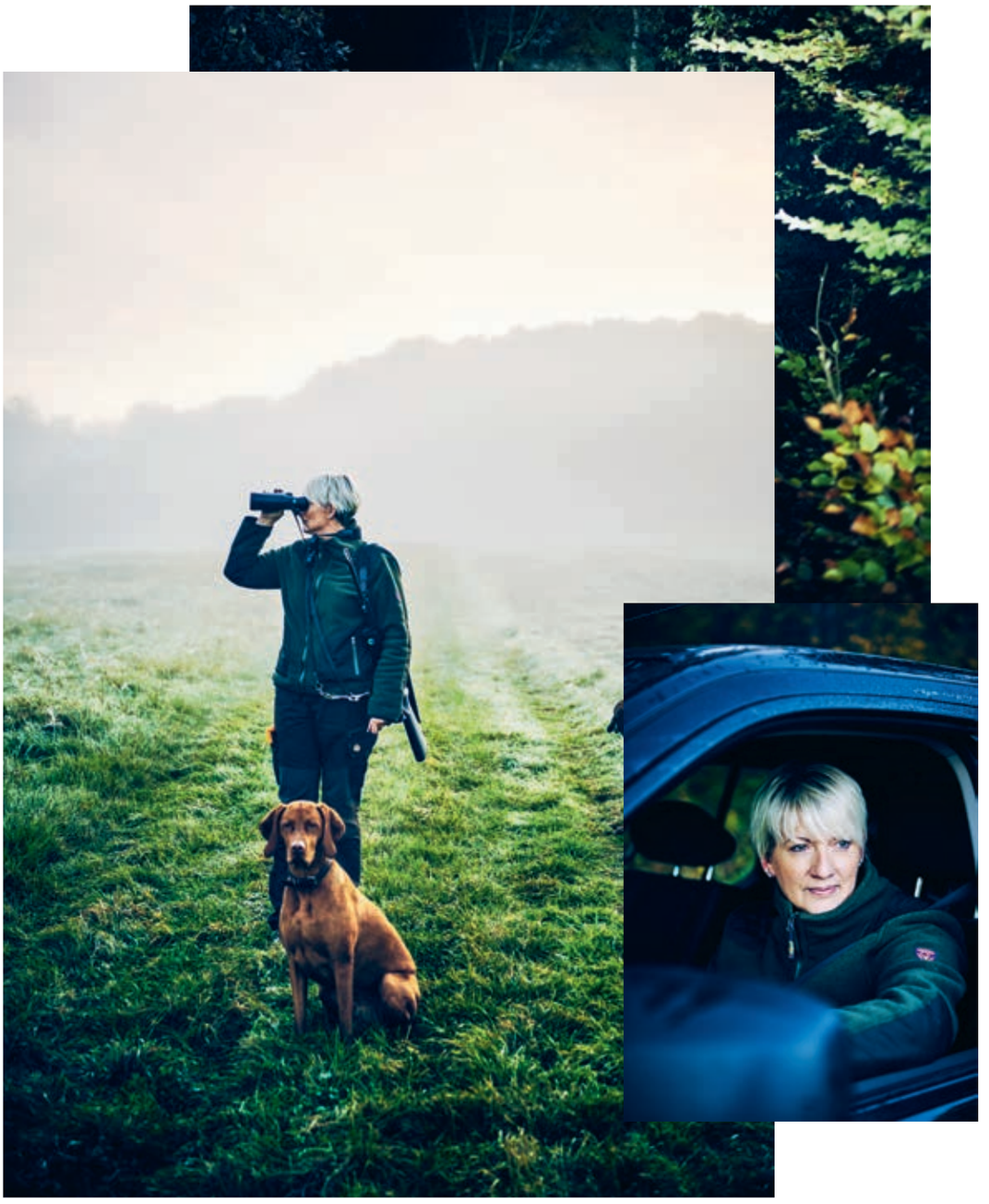
GLÜCKLICH MACHEN?

„Mit einem herausragenden Produkt und Leidenschaft. Der Kunde merkt sofort, ob du einfach nur etwas verkaufen möchtest oder voll dahinterstehst. Ich setze auf besonders GUTE QUALITÄT UND AUSGEFALLENE GESCHMACKSVARIATIONEN. Egal, ob thailändische, indische oder mexikanische Buletten – Dinge mit einem neuen Twist überraschen einfach. Darauf stehen die Leute. Und: Freundlichkeit hat noch nie geschadet, selbst in Berlin nicht!“

Jochen Wolfgramm

BEI METRO CASH & CARRY SEIT Juni 2017 **--- POSITION** Social Media & Content Manager bei METRO Cash & Carry Deutschland **--- HOBBY** Buletten braten – seit 4 Jahren Inhaber von Berlin Beef Balls und Betreiber eines Street-Food-Stands in der Markthalle Neun in Berlin-Kreuzberg

„Jäger tragen eine hohe Verantwortung. Wir sorgen dafür, dass das Ökosystem im Revier gesund bleibt. Das Schwarzwild richtet bei der Futtersuche großen Schaden auf Feldern an – enorme Ertragseinbußen für die Bauern. Da es in unseren Gefilden keine Wölfe gibt, die natürlichen Fressfeinde der Tiere, regulieren wir die Population. EIN RESPEKTVOLLER UMGANG IST DABEI DAS A UND O – das gilt natürlich nicht nur bei der Jagd.“



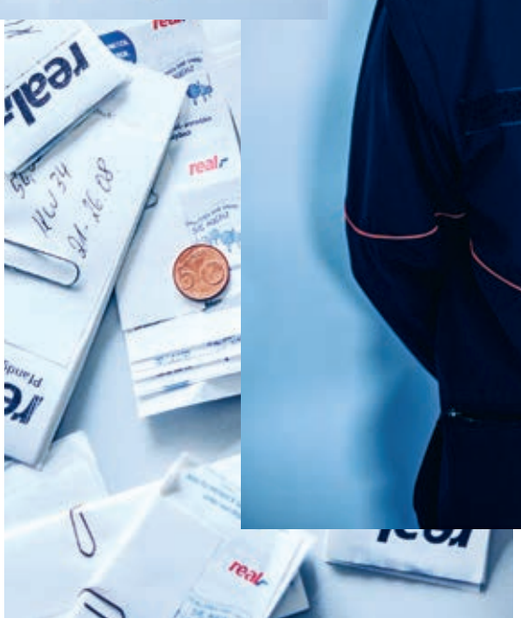
WIE WICHTIG IST ES, VERANTWORTUNG ZU ÜBERNEHMEN?

Monika Lauer-Reiter

BEI METRO CASH & CARRY SEIT 25 Jahren **--- POSITION** Mitglied im METRO Cash & Carry Deutschland Gesamtbetriebsrat **--- HOBBY** Auf die Pirsch gehen – seit 6 Jahren Jägerin im Revier Schöffengrund-Oberwetz in Hessen

Thomas Körblein | **BEI REAL SEIT** 1990 **--- POSITION** Geschäftsleiter Real Markt Köln-Sülz **--- HOBBY** Menschen helfen – seit 33 Jahren ehrenamtlicher Helfer beim Malteser Hilfsdienst

WARUM LOHNT ES SICH, OFFEN FÜR NEUES ZU SEIN?

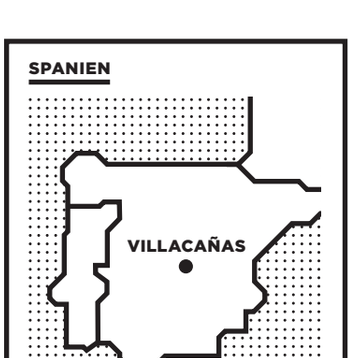


„Als Rettungswagenfahrer und Flüchtlingshelfer beim Malteser Hilfsdienst ist für mich kein Einsatz wie der andere. Ich muss mich stets auf neue Situationen und Menschen einstellen. Wichtig dabei ist es, sich nicht davor zu verschließen, sondern sich darauf einzulassen. Ich habe gelernt, Neuem immer MIT OFFENHEIT, TOLERANZ UND RESPEKT zu begegnen. Mir eröffnen sich dadurch ganz neue Perspektiven – jedes Mal eine wahre Bereicherung für mich. Übrigens bemerke ich auch bei unseren Kunden eine große Hilfsbereitschaft. Wir rufen seit einigen Jahren in meinem Markt dazu auf, Pfandbons für Hilfsprojekte der Malteser zu spenden. Jedes Jahr kommen da ein paar Tausend Euro zusammen.“

VIDEO: ▶ WWW.METROAG.DE/MORE/REGIONALES

WESHALB IST REGIONALES OFT SO GUT?

In der zentralspanischen Region Kastilien-La Mancha gibt es den weltbesten Safran. Davon ist Safranproduzent Jesús Sánchez Cruza überzeugt. Was ihn so besonders macht? Es ist die natürliche und traditionelle Art, ihn zu ernten, zu reinigen und zu rösten. Dank der INITIATIVE ALMA MAKRO VON MAKRO CASH & CARRY SPANIEN, die den traditionellen Anbau durch regionale Produzenten finanziell unterstützt, und leidenschaftlichen Helfern aus seinem Dorf konnte er seine Erträge in den vergangenen Jahren steigern.



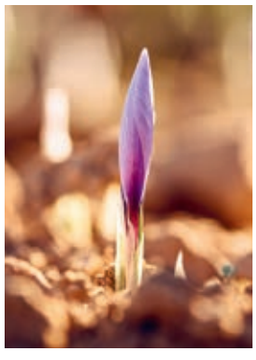
Es ist kurz vor 11 Uhr. Die Sonne scheint warm vom strahlend blauen Himmel. Über den Krokusfeldern liegt ein violetter Schimmer. Zwischen den akkurat gepflanzten Blumenreihen sind rund 15 Erntehelfer im Einsatz. Die Frauen und Männer bücken sich nach den zarten Blütenkelchen, zupfen sie vorsichtig ab und legen sie in einen braunen Weidenkorb. Safranproduzent Jesús Sánchez Cruza hat sich unter die Helfer gemischt und gibt hier und da ein paar Tipps.

Der Safran, auch Crocus sativus genannt, ist eine Krokusart, die zu den Schwertliliengewächsen gehört. Die Blume kann von der Wurzel an bis zu 30 Zentimeter hoch werden. 6 Blütenblätter schützen die 3 Stempelfäden im Inneren der Blüte. Aus den 2,5 bis 4,5 Zentimeter langen Narbenschenkeln, wie sie im Fachjargon heißen, wird später der Safran gewonnen. Das edelste aller Gewürze wird im August ausgesät, ab Ende Oktober trägt die Pflanze Blüten. Dann beginnt die kurze Erntezeit, die bereits Mitte November wieder endet.

Wie von Zauberhand verwandeln sich im Herbst die Felder in La Mancha über Nacht in ein prächtiges Farbenmeer. Ist es endlich so weit, muss sofort geerntet werden. Der spanischen Sonne halten die zarten Blüten nicht lange stand. Um zu verhindern, dass sie welken, geht es Tag für Tag aufs Feld. Geerntet wird in aufwendiger Handarbeit. Bis heute gibt es keine Maschine, die diese Aufgabe übernehmen kann. „Die Blüten sind einfach zu empfindlich. Sie möchten liebevoll behandelt werden. Für mich ist das Pflücken der schönste Teil der Produktion“, schwärmt Jesús Sánchez Cruza. Der 55-Jährige ist nicht nur erfolgreicher Safranbauer, sondern auch Präsident der Asoma Cooperativa.

Was ist die Asoma Cooperativa? Unter diesem Namen haben sich 9 Safranproduzenten zu einer gemeinnützigen Genossenschaft zusammengeschlossen. Zum einen verschaffen sie den Menschen Arbeit, zum anderen verhelfen sie der Safranproduktion in La Mancha wortwörtlich zu neuer Blüte. Lange Zeit gab es nur wenige Safranzüchter in der Region. Der Anbau der Pflanze ist im Grunde relativ einfach, wenn die klimatischen Bedingungen stimmen. Damit Gewinn zu machen, ist dagegen schwer. „Die Konkurrenz ist stark. Außerdem sind zur Produktion von 1 Kilo Safran rund 250.000 Blüten notwendig. Da reicht die Ausbeute der Ernte in den seltensten Fällen aus, um den Lebensunterhalt damit komplett zu bestreiten“, erklärt Jesús Sánchez Cruza, der neben Safran auch noch Gemüse anbaut. Seit Beginn des Projekts 2014 konnte die Asoma Cooperativa ihre Erträge dank der Unterstützung durch Alma MAKRO immer weiter steigern. „Anfangs ergaben unsere 2,5 Hektar 4 bis 5 Kilo im Jahr. Mittlerweile haben wir die Produktion auf 10 bis 12 Kilo Safran jährlich gesteigert“, so Jesús Sánchez Cruza. Größter Abnehmer ist MAKRO Cash & Carry Spanien.

Mit seiner Initiative Alma MAKRO unterstützt das Unternehmen regionale Produzenten dabei, ihr traditionelles Handwerk fortzuführen. Kunden in 37 MAKRO Märkten können den Safran der Kooperative kaufen. Den weltbesten Safran, wie Jesús Sánchez Cruza meint: „Denn Safran aus Kastilien-La Mancha würzt und färbt Gerichte besser als jede andere Sorte.“



Der Crocus sativus blüht nur 2 bis 3 Wochen pro Jahr. Lilafarbene Blätter schützen die Stempelfäden im Inneren der Blüte. Aus ihnen wird später der Safran gewonnen.

Frauen und Männer aus dem Dorf entfernen die filigranen roten Stempelfäden, auch Narbenschenkel genannt, in mühevoller Handarbeit.

Statt mit Geld werden die Helfer mit dem „roten Gold“ bezahlt. Ein Drittel ihrer Tagesleistung dürfen sie mit nach Hause nehmen.

ALMA MAKRO – ARBEIT MIT LIEBE VERRICHTEN

MAKRO Cash & Carry Spanien unterstützt mit seiner Initiative Alma MAKRO spanische Kleinbauern und Produzenten dabei, ihren Betrieb trotz großer Konkurrenz fortzuführen und auf traditionelle Weise authentische Produkte herzustellen. Damit fördert MAKRO Cash & Carry Spanien die heimische Wirtschaft und bietet seinen Kunden ein einzigartiges Produktsortiment, bei dem Qualität und Nachhaltigkeit an erster Stelle stehen.

V

Vom Feld geht es zur Weiterverarbeitung, und das nicht etwa in einer Fabrik, sondern in einem Familienhaus in dem idyllischen Örtchen Villafranca de los Caballeros. Die großzügige Toreinfahrt und der schöne Innenhof führen ins Haupthaus. Es riecht intensiv nach Safran. Der Geruch erinnert an Tee. In der Mitte des Raums steht eine lange Tafel mit weißem Tischtuch. Darauf ausgebreitet: Hunderte von Krokusblüten. Rund 25 Frauen und Männer, die meisten im Seniorenalter, entfernen aus den Blütenkelchen die 3 filigranen roten Narbenschenkel. Der Rest landet auf dem Fußboden. So schön die lilafarbenen Blütenblätter auch sind, es gibt keine weitere Verwendung für sie.

Unter den Helfern herrscht eine fröhliche, ja fast schon familiäre Stimmung. „Das ist es, worauf es ihnen ankommt. Sie nutzen die Ernte als Abwechslung, treffen auf andere Dorfbewohner und tauschen Neuigkeiten aus“, erklärt Jesús Sánchez Cruza. Statt mit Geld werden sie mit dem „roten Gold“ bezahlt. Ein Drittel ihrer Tagesleistung dürfen sie mit nach Hause nehmen.

Während der Großteil der Frauen und Männer am Tisch fleißig die Fäden entfernt, kümmert sich eine Frau in der Zwischenzeit um die Röstung. Erst beim Rösten über Holzkohle im Trommelsieb tritt das Aroma hervor. Manche sagen, dass Safran bis zu 150 verschiedene Aromen haben kann: Anfangs ist es lieblich, erinnert ein wenig an Vanille oder Karamell. Über die Jahre wird es immer kräftiger wie Süßholz oder Lakritze. Safran bietet in der Küche viele Möglichkeiten. Allerdings ist Vorsicht geboten: Da das Gewürz sehr intensiv schmeckt und färbt, sind zum Beispiel für eine klassische spanische Paella für 6 Personen gerade einmal 0,1 Gramm Safran nötig.

Vor dem Röstvorgang werden die Safranfäden noch einmal auf andere Pflanzenrückstände kontrolliert. Alles, was nicht rot ist, hat keinen Geschmack und muss weg. „Durch diese minutiöse Handarbeit stellen wir sicher, dass einzig die Stempelfäden jeder Blüte in unser Produkt gelangen. Verunreinigungen sind ausgeschlossen. Deshalb übertrifft die Qualität unseres Safrans auch die unserer regionalen Wettbewerber um bis zu 45 %“, erklärt Jesús Sánchez Cruza. Für den letzten Arbeitsschritt, das professionelle Verpacken, sind 2 bis 3 Mitarbeiterinnen zuständig. Sie rollen den Safran in kleine Pergamentröllchen, um ihn so besser in die 1- oder 2-Gramm-Gläschen abfüllen zu können. Dann fehlt nur noch das Etikett und der Safran ist startklar für die Weiterreise in die MAKRO Märkte.

Der Tag neigt sich dem Ende zu. Für die Helfer heißt es nach stundenlanger Arbeit, nach Hause zu gehen. Über Nacht werden an den Pflanzen neue Blüten wachsen. Dann heißt es am nächsten Morgen wieder: pflücken, selektieren, rösten und verpacken.

WARUM LOHNT SICH DIE ZUSAMMENARBEIT MIT LOKALEN ERZEUGERN?

Flexibel auf lokale Bedürfnisse reagieren zu können, ist ein Erfolgsfaktor für METRO. In vielen Märkten sind regionale Spezialitäten deshalb fester Bestandteil des Sortiments. Um die QUALITÄT UND VIELFALT DER WAREN sicherzustellen, arbeitet METRO gezielt mit Erzeugern aus der Region zusammen. Das hilft der heimischen Wirtschaft und freut die Kunden. Ein paar Beispiele aus osteuropäischen METRO Ländern.

KROATIEN

Boškarin-Rind

Das Fleisch des istrischen Boškarin-Rinds ist eine kroatische Delikatesse. Doch in den 1990er-Jahren war die Rasse so gut wie ausgestorben. Mittlerweile gibt es wieder mehr als 3.500 Tiere – dank der Zusammenarbeit von METRO Cash & Carry Kroatien, istrischen Behörden und regionalen Bauern.

BULGARIEN

Rosa Tomaten

Mehr als 200 Landwirte aus der Region liefern täglich frisches Obst und Gemüse an die 11 METRO Märkte in Bulgarien. Darunter ist auch die Pink Tomato, eine einzigartige Tomatensorte, die seit mehr als 100 Jahren in Bulgarien wächst.

MOLDAWIEN

Einheimische Winzer

Gute Qualität reicht nicht. Es kommt auch auf die Vermarktung an. Und genau dabei unterstützt METRO Cash & Carry Moldawien Winzer aus der Region. Sie können im Rahmen von Aktionen und Events Gastronomen von ihren Weinen überzeugen.

Mehr Informationen zum Thema bietet die Publikation Corporate Responsibility 2016/17 Kompakt:

WWW.METROAG.DE/CR-KOMPAKT-2016-17

29,1 %

des Umsatzes entfallen auf Produkte aus Europa.

67,1 %

des Umsatzes im Food-Bereich erwirtschaftet Real mit Produkten aus Deutschland.

3,8 %

des Umsatzes machen Produkte aus anderen Ländern und Übersee aus.

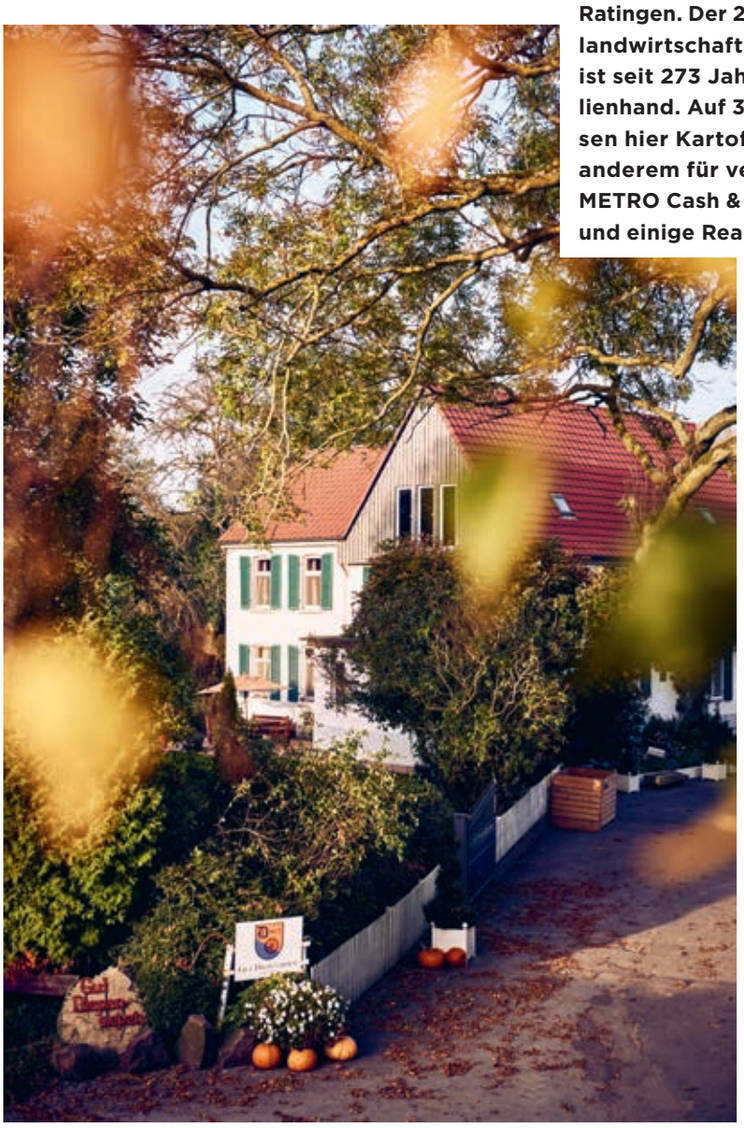
WOHER KOMMEN DIE UMSATZTREIBER IM DEUTSCHEN LEBENSMITTELHANDEL?

Rund 80.000 Artikel im Food- und Non-Food-Bereich bietet Real in seinen Hypermärkten an. Von der Tomatenbüchse über die Schokoladentafel bis hin zum frischen Salat ist alles in mehreren Varianten und Sorten dabei. Ein knappes Drittel der angebotenen Food-Artikel stammt aus Deutschland.[1] Das klingt wenig – ist aber sehr viel. Denn mit Lebensmitteln aus deutscher Produktion wird bei Real der meiste Umsatz gemacht.

[1] Im System sind nicht alle Artikel mit einem Herkunftsland versehen, die Berechnung berücksichtigt nur Artikel mit einer Kennzeichnung.

WOHER KOMMT DIE KARTOFFEL?

Höchste Qualität und ultrafrische Produkte – dafür steht METRO. Und dafür stehen auch die vielen regionalen Erzeuger, die täglich ihre Waren an METRO liefern. Einer von ihnen ist Christian Benninghoven vom Gut Diepensiepen in Ratingen. Der 200 Hektar große landwirtschaftliche Betrieb ist seit 273 Jahren in Familienhand. Auf 30 Hektar wachsen hier Kartoffeln – unter anderem für verschiedene METRO Cash & Carry Märkte und einige Real Märkte.



1 Acker

6 verschiedene Sorten werden auf Gut Diepensiepen angebaut. Besonders beliebt sind Annabelle und Allians. Ab März wird ausgepflanzt. Die Ernte beträgt bis zu 1.400 Tonnen pro Jahr. Um die Fruchtbarkeit und Gesundheit des Ackers zu erhalten, wird eine strenge Fruchtfolge eingehalten. Kartoffeln kommen nur alle 5 Jahre auf dasselbe Feld. In der Zwischenzeit wachsen dort Weizen und andere Getreidesorten.

3 Verpacken und beladen

Je nach Bedarf werden die Kartoffeln für Endverbraucher oder Profikunden in 2,5-Kilo-Tüten, 5-, 10- oder 12,5-Kilo-Säcke abgefüllt. Danach wird die Ware für die einzelnen Märkte zusammengestellt, auf Paletten gestapelt und in den Lkw geladen.

2 Ernten und sortieren

Steine, Pflanzen- und Erdreste, beschädigte, grüne oder faule Kartoffeln – schon bei der Ernte wird aussortiert. Später auf dem Hof erfolgt die Feinauslese auf dem Band. Danach werden die bestellten Kartoffeln gewaschen und direkt für den Transport verpackt. Der Rest der Ernte landet im Kühlhaus.

④

Transport

Das Gut Diepensiepen beliefert mehrmals pro Woche verschiedene Kunden in der Region. Darunter seit 2013 auch 6 METRO Cash & Carry und 3 Real Märkte. Um den Lkw bei jeder Fahrt auszulasten und Routen optimal zu planen, werden die Bestellungen gebündelt.

6 °C

Optimaltemperatur für die Lagerung

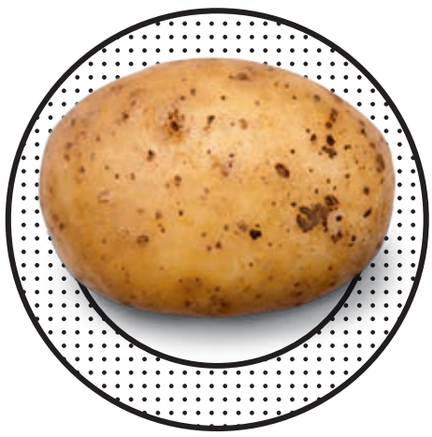
⑤

Ankunft im Markt

Im Markt wird die Ware erneut kontrolliert: Sind die Knollen frisch und einwandfrei? Stimmt die Temperatur? Ist die Verpackung unversehrt? All das spielt bei der Abnahme eine Rolle. Danach kommen die Kartoffeln sofort in den Verkauf – auf die regionale Herkunft weist bei Real zum Beispiel das Logo „Gutes aus der Heimat“ hin.

56,8 kg

Kartoffeln kommen in Deutschland pro Kopf und Jahr im Schnitt auf den Teller.



⑥

Verkauf

Im Düsseldorfer METRO Cash & Carry Markt gehen zum Beispiel rund 300 Kilo Kartoffeln vom Gut Diepensiepen pro Tag über die Ladentheke. Die Ware bleibt auch in der Profiküche oder zu Hause noch mehrere Wochen frisch, wenn sie bei maximal 6 Grad dunkel und trocken gelagert wird.

CHRISTIAN BENNINGHOVEN

BEI UNS KOMMEN KARTOFFELN TÄGLICH AUF DEN TELLER – MANCHMAL SOGAR 2-MAL.

Familie Benninghoven vom Gut Diepensiepen bewirtschaftet den Hof bereits in der 9. Generation.

26

WIE WIRD AUS EINER IDEE EIN PRODUKT, DAS EINER GANZEN BRANCHE NÜTZT?

Peter Praeder und Marc Stratmann sind seit 2014 Geschäftspartner. Beide bringen Erfahrungen aus der Gastronomie mit.

Schichtpläne erstellen, Einsatzzeiten erfassen, Mitarbeiterdaten sicher verwalten und die Lohnabrechnung machen – richtig Freude bereiten diese Aufgaben nicht. Aber sie sind auch in der Gastronomie ein Muss. Frag Paul, ein Kölner Start-up, hat eine Software entwickelt, die kleinere Betriebe spürbar entlastet. Das Unternehmen ist gerade dabei, richtig durchzustarten – auch weil METRO als Partner unterstützt.

Mitten im Kölner Stadtzentrum, in einer Seitenstraße der Fußgängerzone, hat Frag Paul vor Kurzem ein neues Büro bezogen. 2 Räume mit 8 Schreibtischen und einem kleinen Konferenzraum. Die Einrichtung: weiß, schlicht, pragmatisch. Auf Schnickschnack kommt es den beiden Unternehmensgründern und Geschäftsführern, Marc Stratmann und Peter Praeder, nicht an. Auf Qualität und größtmöglichen Kundennutzen dagegen schon. Stratmann und Praeder wollen mit ihrem Produkt überzeugen – einem digitalen Personalassistenten, der Gastronomen das Leben erleichtert. Denn durch den Einsatz der Software lassen sich 20 bis 30 Stunden Arbeitszeit pro Monat einsparen. Und sie haben eine klare Vision: Frag Paul soll die Nummer 1 in diesem Bereich für kleine und mittelgroße Gastronomiebetriebe werden.

WIR HABEN ALLES HINTERFRAGT: UNSERE PREISE, UNSERE ZIELGRUPPE, UNSEREN AUFTRITT.

MARC STRATMANN

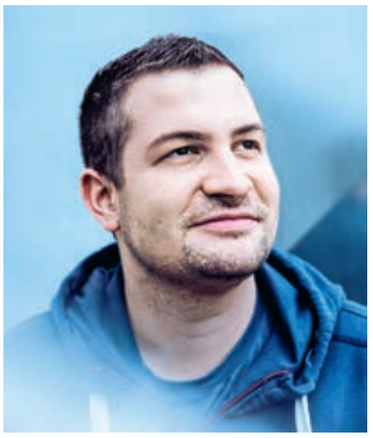
VIDEO: ▶ WWW.METROAG.DE/MORE/GRUENDER

Tim Wenz und andere Kollegen von HoReCa Digital schauen regelmäßig bei Frag Paul vorbei, um sich auszutauschen und neue Vertriebsangänge zu besprechen.

M

„Meine Familie hat ein Restaurant in Süddeutschland. Damit bin ich aufgewachsen, dort habe ich viel Zeit verbracht“, sagt Marc Stratmann. Zunächst packte er überall mit an, dann übernahm er die Personalverwaltung im Familienbetrieb. Eine zeitaufwendige Tätigkeit, bei der noch viele Tabellen und Dokumente per Hand ausgefüllt werden mussten. Und genau das stellte der heute 28-Jährige infrage. „Ich dachte mir, das muss doch einfacher gehen. Deshalb habe ich die Arbeitsschritte nach und nach digitalisiert“, so Stratmann. Das war quasi die Geburtsstunde von Frag Paul.

Als Stratmann dann während des Wirtschaftsinformatik-Studiums in Köln Peter Praeder (27) kennenlernte, reifte der Gedanke, aus der Idee ein Geschäft zu machen. Die beiden gründeten 2014 ein

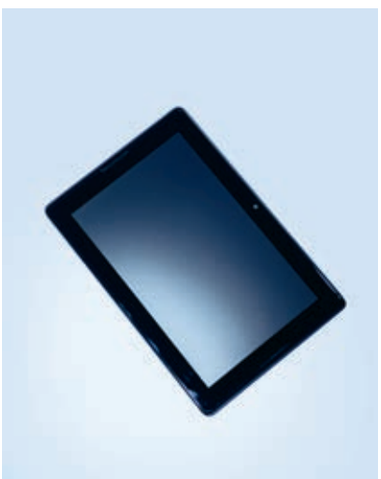


Frag Paul hat eine klare Vision: die Nummer 1 für kleine und mittelgroße Gastronomiebetriebe werden.

Start-up, das zunächst den Namen resment trug und nicht allein auf die Gastronomie ausgerichtet war. „Die Personalverwaltung ist zu 80 % überall gleich. Deshalb waren wir überzeugt, dass zum Beispiel auch Handwerksbetriebe von unserem Angebot profitieren könnten. Aber wir haben schnell gemerkt, dass die restlichen 20 % den Unterschied machen und dafür individuelle Lösungen nötig sind“, so Peter Praeder. Für den 3-Mann-Betrieb war das nicht zu schaffen. Deshalb entschied das Team, sich voll und ganz auf die Gastronomie zu konzentrieren.

Der METRO Accelerator for Hospitality powered by Techstars 2016 gab dem Vorhaben dann den entscheidenden Anstoß: Die Start-up-Gründer bewarben sich erfolgreich um die Teilnahme am Programm und wurden anschließend 3 Monate lang von Experten aus verschiedenen Bereichen betreut und beraten. Eine sehr intensive Zeit: „Wir haben alles hinterfragt: unsere Preise, unsere Zielgruppe, unseren Auftritt – also das ganze Konzept“, erinnert sich Marc Stratmann. „Am Ende mussten wir uns schweren Herzens von bestimmten Vorstellungen verabschieden. Aber es hat sich gelohnt.“ Das Accelerator-Programm half, das Profil weiter zu schärfen und sich noch professioneller aufzustellen. Auch der heutige Unternehmens- und Produktname Frag Paul entstand in dieser Zeit.

Mittlerweile ist Frag Paul auf 13 Mitarbeiter angewachsen. Auch die Kundenzahl ist deutlich gestiegen. Von 5 Ende 2016 auf eine mittlere 3-stellige Zahl im Herbst 2017 – Tendenz steigend.



Ein Start-up aus dem Digitalbereich benötigt am Anfang wenig: Eine leistungsstarke IT, kluge Köpfe, Durchhaltevermögen und etwas Nervennahrung reichen.

ICH DACHTE MIR, DAS MUSS DOCH EINFACHER GEHEN.

MARC STRATMANN

Dass die Entwicklung so positiv verlaufen ist, liegt an der guten Idee, dem extrem nützlichen Produkt, der Profilschärfung im Accelerator und einem starken Partner: HoReCa Digital. Die METRO Geschäftseinheit ist auf die Digitalisierung der Hospitality-Branche fokussiert und arbeitet gezielt mit vielversprechenden Start-ups zusammen.

„Die Zusammenarbeit lief von Anfang an auf Augenhöhe ab“, erzählt Marc Stratmann. Kein Wunder. Schließlich profitieren beide Seiten voneinander: das kleine Start-up von den engen Kundenbindungen und dem Marktzugang von METRO und der Branchenriese von der Kreativität und Schnelligkeit, mit der Frag Paul Lösungen entwickelt.

Und es gibt noch einen Gewinner: die Gastronomie. Um die Ecke von Frag Paul, direkt in der Fußgängerzone, betreibt Edi Viskovic seit 21 Jahren ein Steakhaus. Jetzt ist der Arbeitgeber von rund 20 Mitarbeitern begeisterter Neukunde des Kölner Start-ups: „Man merkt bei Marc sofort, dass er selbst aus der Branche kommt. Ich muss ihm nicht erklären, wie mein Restaurant funktioniert.“ Noch bis vor Kurzem hat Edi Viskovic viel Zeit in die Personalverwaltung investiert. Jetzt können seine Mitarbeiter über einen Touchscreen in der Umkleide ihre Arbeitsstunden eingeben, Urlaubsanträge stellen und Schichten tauschen. Und Viskovic kann sich auf Knopfdruck den nötigen Überblick verschaffen: „Ich hätte nicht gedacht, dass alles so einfach geht und ich tatsächlich mehr Zeit für meine Gäste habe“, sagt der Gastwirt und lächelt.

WWW.FRAG-PAUL.DE
HOSPITALITY.METROACCELERATOR.COM

SIE WOLLEN PARTNER DER VIELEN SELBSTSTÄNDIGEN UNTERNEHMER SEIN.

WAS BEDEUTET DAS GENAU?

ALEXANDRA GREENTREE

Inhaberin des auf vegetarische und vegane Küche spezialisierten Cafés Greentrees in Düsseldorf

Unser Herz schlägt für Unternehmer, die genau wie wir alles für ihr Geschäft geben. Sie wollen wir als Partner auf dem Weg zum Erfolg unterstützen und begleiten. Wie wir das tun? Mit großer Leidenschaft und einem offenen Ohr für ihre Herausforderungen. Mit maßgeschneiderten Sortimenten, die inspirieren, und innovativen Lösungen und Services, die im Arbeitsalltag entlasten. Warum wir das tun? Weil wir davon überzeugt sind, DASS WIR NUR GEMEINSAM WACHSEN KÖNNEN.

OLAF KOCH Vorsitzender des Vorstands

ICH MÖCHTE IN MEINEM BETRIEB DIGITALE TOOLS GAR NICHT MEHR MISSEN.

WAS MACHT METRO, DAMIT SICH NOCH MEHR GASTRONOMEN TRAUEN?

LUDWIG HORN Betreiber des Szenecafés A.Horn und des Restaurants B.Horn in Berlin und Vorreiter bei der Anwendung digitaler Tools

Die ganze Welt kommuniziert und arbeitet immer vernetzter. Auch Unternehmen setzen auf digitale Anwendungen, um interne Prozesse effizienter zu gestalten und mit Kunden zu kommunizieren. Kleine Gastronomiebetriebe nutzen diese Chance dagegen noch kaum. Als METRO möchten wir hier Berührungsängste abbauen. Indem wir INNOVATIVE UND LEICHT ANWENDBARE TOOLS anbieten, die zum Beispiel bei der Personalplanung und Buchhaltung unterstützen.

CHRISTIAN BAIER **Finanzvorstand**

WARUM LEGT METRO WERT AUF LANGFRISTIGKEIT

IN DER ZUSAMMENARBEIT MIT LOKALEN ERZEUGERN?

UTE SANDER — **Inhaberin des Sander Calenberger Landhofs in Springe bei Hannover und regionale Lieferantin**

EINE ENGE UND VERTRAUENSVOLLE ZUSAMMENARBEIT mit unseren Partnern ist das Rückgrat unseres Geschäfts. Das gilt für unsere internationalen Lieferanten genauso wie für die vielen kleinen, lokalen Erzeuger. Uns ist es sehr wichtig, die Herkunft der Produkte zu kennen. Deshalb streben wir langfristige Geschäftsbeziehungen an. Wir verstehen uns als Partner, der die heimische Wirtschaft fördert und die regionale Vielfalt unterstützt und so Mehrwert für alle Beteiligten schafft.

PIETER C. BOONE **Chief Operating Officer**

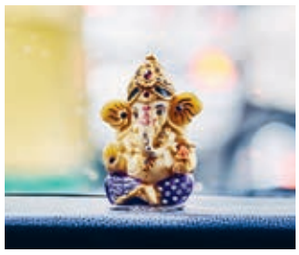
ANSPRUCH DER NEUEN METRO IST ES, DIE STANDARDS VON MORGEN ZU SETZEN.

WAS BEDEUTET DAS FÜR UNS?

TIMO SALZSIEDER Chief Solution Officer / Chief Information Officer METRO AG

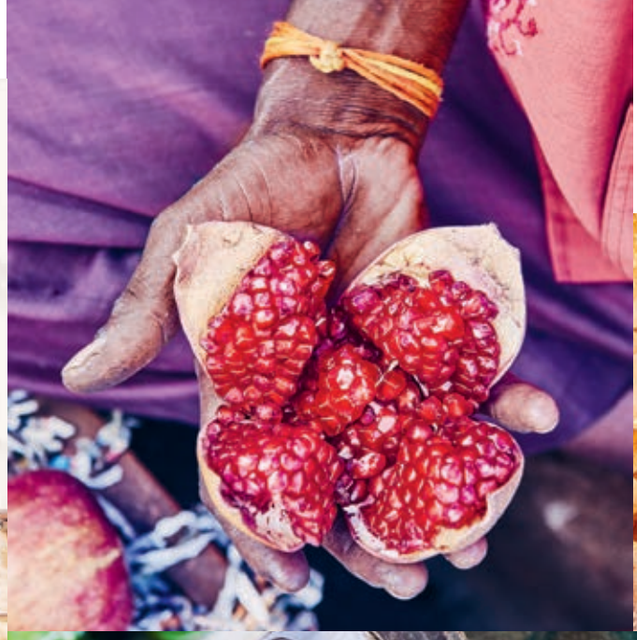
Dahinter steckt der klare Wille, sich nicht mit dem Status quo zufriedenzugeben, sondern immer einen Schritt weiterzugehen. Als METRO müssen wir – quer über alle Bereiche und Ebenen hinweg – offener und agiler werden, Dinge schneller hinterfragen und MUTIG NEUE WEGE einschlagen.
Und wir müssen die Angst vor Fehlern verlieren.
Nur wenn wir die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam und selbstbewusst angehen, können wir Impulse setzen und Lösungen entwickeln.
Damit bringen wir uns und unsere Kunden weiter.

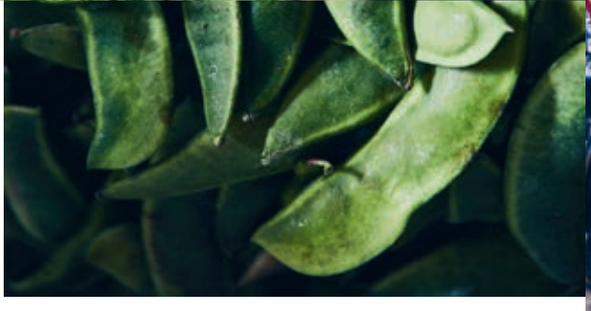
HEIKO HUTMACHER Chief Human Resources Officer und Arbeitsdirektor



WO LIEGEN DIE WACHSTUMS-MÄRKTE DER ZUKUNFT?

Farbenfrohe Saris, prächtige Palastanlagen, heilige Kühe, feurige Gewürze – all das ist Indien und noch viel mehr: Es ist aufstrebende Wirtschaftsmacht, traditionsreiche Kulturnation und prosperierende Hightech-Wiege. Die Wirtschaft wächst kontinuierlich – zuletzt um 7,1 % im Jahr 2016/17. Haupttreiber ist der Dienstleistungssektor. Die Landwirtschaft dagegen schwächelt, obwohl hier noch der Großteil der Erwerbstätigen arbeitet. Um das Ungleichgewicht zwischen Stadt und Land auszugleichen, investiert die Regierung in Bildung und Infrastruktur und öffnet die Wirtschaft für ausländische Investoren. Für METRO ist Indien einer der attraktivsten Zukunftsmärkte. Impressionen aus einem Land, das zunehmend an Bedeutung gewinnt.





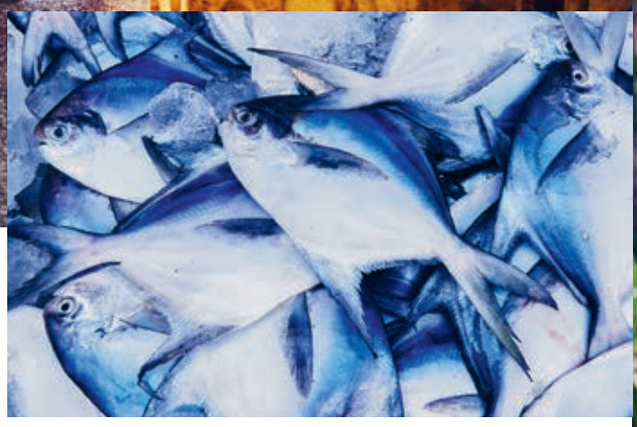
An beinahe jeder Straßenecke findet sich ein sogenannter Kirana-Laden. Rund 12 Millionen dieser kleinen, inhabergeführten Geschäfte gibt es. Viele sind bereits seit Generationen in Familienbesitz. In den Städten machen zunehmend Mitbewerber, aber auch der Onlinehandel den Kirana-Läden Konkurrenz.

Die Familie von Prakash V. betreibt seit 20 Jahren ihren Kirana-Laden. An METRO Cash & Carry Indien schätzen sie besonders die persönliche Beratung.

Prabhu M. kauft bei METRO Cash & Carry Indien stets zum besten Preis. Denn das Unternehmen passt seine Preise an die aktuelle Marktentwicklung an.

Mit einem Anteil von 95 % am indischen Einzelhandel sind Kirana-Läden eine Kernzielgruppe von METRO Cash & Carry Indien. Als zuverlässiger Partner unterstützt das Unternehmen die Betreiber dabei, ihr Geschäft zu modernisieren und auszubauen. Mit konkurrenzfähigen Preisen, einem relevanten Sortiment, schneller Belieferung, digitalen Lösungen, betriebswirtschaftlichen Seminaren und verschiedenen Kreditangeboten trägt METRO Cash & Carry dazu bei, die kleinen Läden effizienter und profitabler zu machen. So können sie gegen die großen Verbrauchermärkte bestehen. Aktuell gehören mehr als 1,8 Millionen Familienbetriebe in 14 indischen Städten zu den Kunden von METRO Cash & Carry Indien.

Für Arun P. ist METRO Cash & Carry Indien ein zuverlässiger Partner mit einem umfangreichen Warensortiment – freies Parken vor dem Markt inklusive.



DAS LÄCHELN, DAS DU AUSSENDEST, KEHRT ZU DIR ZURÜCK.

INDISCHES SPRICHWORT

1 Innovationskultur

Entscheidungsfreiheit, Mut, Experimentierfreude und ein offener, konstruktiver Umgang mit Fehlern – all das fördert Innovationsgeist. METRO steht für eine solche Kultur in allen Unternehmensbereichen.

2 Managementfokus

Gute Ideen brauchen Förderung, um ihr Potenzial zu entfalten. Für das METRO Management heißt das, Wissen, Mittel und Ressourcen bereitzustellen – ohne Erfolgsgarantie oder schnelle Gewinnaussichten. Das erfordert Mut und manchmal einen langen Atem.

3 Vernetzung

Wer innovativ sein will, benötigt neue Perspektiven und frische Impulse von außen. METRO steht in ständigem Austausch mit Kunden, Partnern und anderen Unternehmen und hat auch eigene Formate etabliert, beispielsweise Meetups und Hackathons.

4 Institutionalisierung

Innovationen brauchen ein Zuhause – in jedem Geschäftsbereich. Deshalb kümmert sich bei METRO nicht eine einzige Abteilung oder Servicegesellschaft um das Thema. Die Verantwortung ist auf viele Schultern verteilt. Darunter HoReCa Digital, der Innovationstreiber für Kunden aus den Bereichen Hotel, Restaurant und Catering.

5 Kundennähe

Innovationen lohnen sich nur, wenn sie auch auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einzahlen. Deshalb fließen bei METRO Kundenwissen, Marktforschungsergebnisse und Trendanalysen in die Entwicklung ein.

6 Förderprogramme

Gute Ideen anderer fördern und für das eigene Geschäft nutzbar machen – eine klassische Win-win-Situation. Der METRO Accelerator unterstützt Start-ups, die an digitalen Lösungen für Gastronomie und Handel arbeiten.

7 Start-up-Kooperationen

Finanzielle Mittel und etablierte Vertriebskanäle helfen dabei, Innovationen zügig auf den Markt zu bringen. METRO investiert gezielt in junge Unternehmen und öffnet ihnen bewährte Absatzwege.

8 Partner aus der Wissenschaft

Zusammen mit renommierten wissenschaftlichen Institutionen wie der Ecole hôtelière de Lausanne treibt METRO die Forschung voran. Dort beschäftigt sich der METRO Chair of Innovation mit der Digitalisierung im HoReCa-Sektor.

WELCHE ZUTATEN SIND NÖTIG, UM INNOVATIV ZU SEIN?

Globale Megatrends wie Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel, Urbanisierung und Nachhaltigkeit stellen ein Handelsunternehmen wie METRO vor komplexe Herausforderungen. Angebote, Services und ganze Geschäftsmodelle müssen neu gedacht und den sich wandelnden Wünschen und Erwartungen der Kunden angepasst werden. Wie das geht? Mit einer Unternehmenskultur, die Innovationen fördert, klaren Verantwortlichkeiten, einem engmaschigen Netzwerk und externen Partnern.

WER IST DAFÜR VERANTWORTLICH, DASS GUTES NICHT IM MÜLL LANDET?

Anne Hildebrand (METRO AG) und Raphael Fellmer (SirPlus) verfolgen beide das gleiche Ziel: Sie wollen die Lebensmittelverschwendung deutlich verringern und das Retten überschüssiger Lebensmittel gesellschaftsfähig machen.

VIDEO: WWW.METROAG.DE/MORE/LEBENSMITTELVERSCHWENDUNG

Weltweit landet ein Drittel aller Lebensmittel im Müll. Allein in Deutschland entsorgen Landwirtschaft, Industrie, Handel, Gastronomie und Privathaushalte jährlich rund 18 Millionen Tonnen. Zum Beispiel weil zu viel produziert wurde, die Form nicht der Norm entspricht, das Mindesthaltbarkeitsdatum abgelaufen ist oder die Portion auf dem Teller größer als der Hunger war.

In den meisten Fällen landen Lebensmittel im Müll, obwohl sie noch genießbar sind. Die größten Lebensmittelverschwender sind übrigens die Verbraucher. Pro Jahr wirft jeder Bundesbürger – laut einer Studie der Universität Stuttgart – durchschnittlich 82 Kilo an Lebensmitteln weg. Das entspricht 2 vollbeladenen Einkaufswagen.

Doch warum ist das so? Und wie lässt sich das Problem eindämmen? Raphael Fellmer, Lebensmittelretter und Mitgründer von SirPlus, und Anne Hildebrand, Head of Corporate Responsibility bei der METRO AG, haben sich zum Herbstspaziergang an der Krummen Lanke in Berlin getroffen und sich über das Thema ausgetauscht.

DIE BEHARRLICHE

Anne Hildebrand arbeitet seit 10 Jahren bei METRO. Als Head of Corporate Responsibility treibt sie die Reduzierung von Lebensmittelabfällen im Unternehmen sowie auf nationaler und europäischer Ebene voran – als Mitglied in politischen Gremien und Arbeitsgruppen.

H

Herr Fellmer, Frau Hildebrand, warum werfen wir Lebensmittel weg?

RF Lebensmittelverschwendung fängt schon bei den Produzenten an und endet bei uns Verbrauchern. Viele haben die Wertschätzung für Lebensmittel verloren. Wir wollen kurz vor Ladenschluss noch unser Lieblingsbrot kaufen und für alle Gefühlsmomente den richtigen Snack zu Hause haben. Wenn man dann beim Stöbern im Kühlschrank entdeckt, dass das Haltbarkeitsdatum abgelaufen ist, landet der ungeöffnete Joghurt bei einem Drittel der Deutschen im Müll.

AH Das Thema Wertschätzung ist in der Tat ein ganz wichtiges. Vielen Menschen ist nicht bewusst, wie viele Ressourcen in der Herstellung von Lebensmitteln stecken. Und viele trauen sich nicht mehr, zu bewerten, ob der besagte Joghurt noch gut ist. Man verlässt sich nur auf das Ablaufdatum. Dabei sind die meisten Lebensmittel danach noch genießbar.

Wie können Wirtschaft und Gesellschaft gegensteuern?

AH Wir müssen die Einstellung gegenüber Lebensmitteln ändern. Auch in der Gastronomie. Viele Restaurants und Imbisse werfen noch zu viel weg. Als METRO bieten wir vielerorts Schulungen an. In Restaurants bleibt außerdem viel auf dem Teller liegen. Hier haben viele METRO Länder mit der Neuerfindung des Doggy Bag ein Angebot geschaffen, das es salonfähig macht, sich Reste einpacken zu lassen.

RF Genau. Lebensmittel retten muss cool werden. Überschüsse und Reste sind keine Lebensmittel zweiter Klasse! Diese Botschaft muss in der Gesellschaft ankommen und deswegen werden wir mit SirPlus das Lebensmittelretten zum Mainstream machen. Wir müssen schon bei den Kindern anfangen und auch später die Menschen immer wieder abholen, damit sie ihr Verhalten ändern.

Welchen Beitrag leistet METRO noch?

AH Auch wenn es banal klingt: Als Handelsunternehmen wollen wir Lebensmittel verkaufen und nicht wegwerfen. Deshalb verbessern wir ständig unsere Prozesse. Unser Ziel ist es, Lebensmittelabfälle in unserem Geschäftsbetrieb bis 2025 um 50 % zu reduzieren.

RF Das ist sehr ambitioniert. Ich bin froh, dass METRO hier beispielhaft vorangeht. Als Kooperationspartner helfen wir gerne, dieses Ziel zu erreichen, indem wir Überschüsse abnehmen, die nicht an die Tafeln gehen, und sie verantwortungsvoll wieder in den Kreislauf bringen.

AH Das ist ein wichtiger Punkt. Wir geben etwa die Hälfte unserer Lebensmittelüberschüsse an die Tafeln. Aber die können nicht alles annehmen. Sie unterliegen denselben gesetzlichen Vorgaben wie wir Händler. Wenn das Mindesthaltbarkeitsdatum abgelaufen ist, geht die Produkthaftung auf uns über. SirPlus hatte die Idee und den Mut, in diese Lücke zu springen. Denn damit lassen sich Lebensmittelabfälle weiter reduzieren.

Was macht das Besondere von SirPlus aus?

RF Wir wollen das Retten von Lebensmitteln in die Mitte der Gesellschaft holen und das Stigma durchbrechen, wonach abgelaufene oder überschüssige Lebensmittel schlecht seien. Deshalb bieten wir diese Waren bei SirPlus an. Wir sind bereit, dafür das Risiko der Produkthaftung zu übernehmen. Natürlich weisen wir auf das abgelaufene Haltbarkeitsdatum hin. Und wir führen regelmäßig Stichproben durch, ob die Lebensmittel tatsächlich noch gut sind.

Wie gehen Sie privat mit Lebensmitteln um?

RF Mich hat 2009 ein Film über Menschen wachgerüttelt, die noch genießbare Lebensmittel aus dem Müll holen. Seitdem engagiere ich mich und ich ernähre mich sehr bewusst. Wir kochen vegan und viel mit überschüssigen Lebensmitteln. Es gibt ein gutes Gefühl, wenn man Gutes vor der Tonne gerettet hat.

AH Bei mir war der Kühlschrank früher immer voll – auch aus Angst, am Wochenende nichts dazuhaben. Jetzt kaufe ich anders ein. Lebensmittel wegwerfen gibt es bei mir nicht mehr.

DER VORREITER

Raphael Fellmer rettet seit 2009 Lebensmittel. Er reiste ohne Geld um die Welt, lebte 5 Jahre im Geldstreik, initiierte die Foodsharing-Bewegung und gründete 2017 mit 2 Freunden SirPlus. Das Berliner Start-up verkauft überschüssige Lebensmittel zu günstigen Preisen im Laden und online. Die Waren erhält es von Partnern aus Landwirtschaft und Handel.

WWW.SIRPLUS.DE

WIR MÜSSEN LEBENSMITTEL … WIEDER WERTSCHÄTZEN.

RAPHAEL FELLMER

Mehr Informationen zum Thema bietet die Publikation Corporate Responsibility 2016/17 Kompakt:

WWW.METROAG.DE/CR-KOMPAKT-2016-17

ANNE HILDEBRAND

ALS HANDELSUNTERNEHMEN WOLLEN WIR LEBENSMITTEL VERKAUFEN UND NICHT WEGWERFEN.

Rund
11.100
Hotels,

73.400
Restaurants
und

13.300
Catering-
unternehmen
gibt es in
Deutschland.

Sie alle könnten von den innovativen Lösungen profitieren, die HoReCa Digital entwickelt und vertreibt.

WIE GELINGT GUTER SERVICE AUCH IN ZUKUNFT?

D

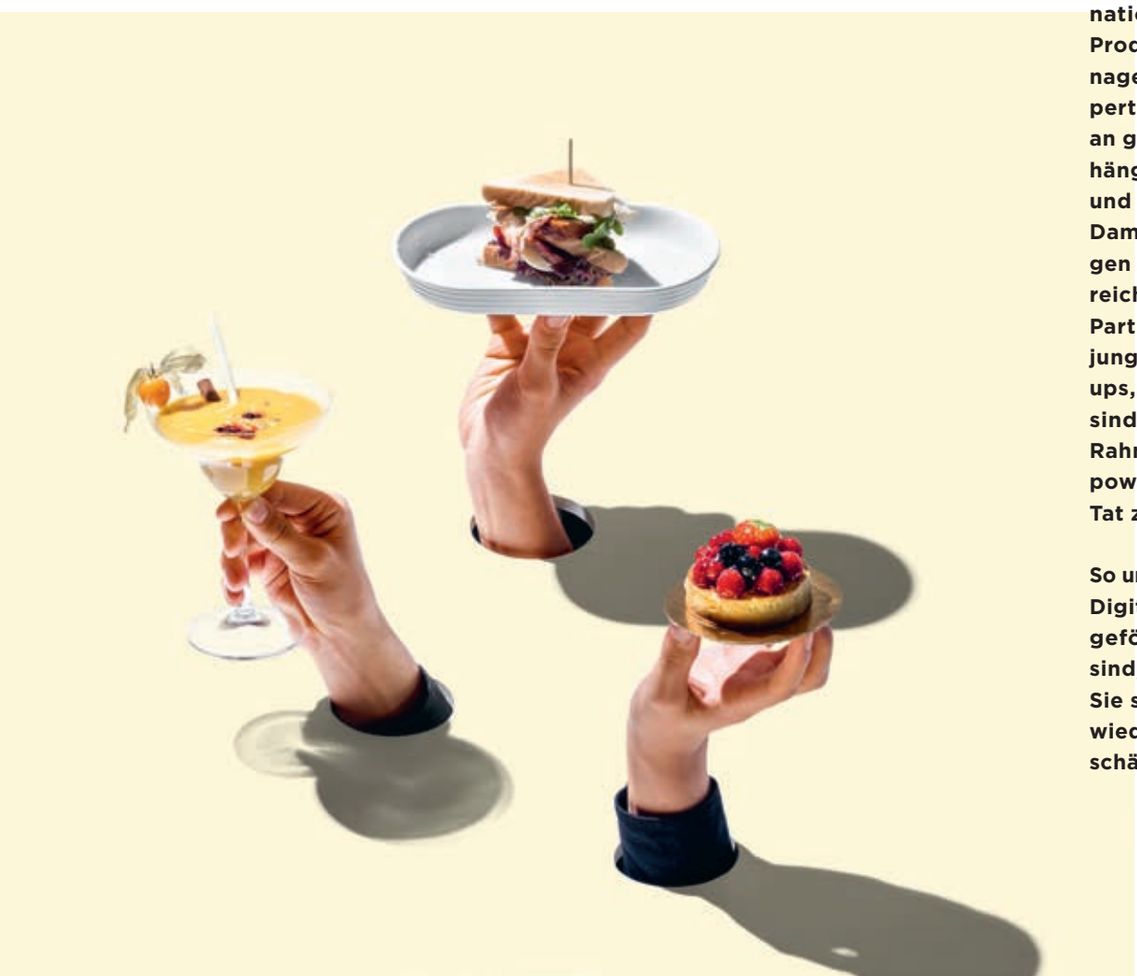
Die meisten Gastronomen und Hoteliers betreiben ihre Häuser aus Leidenschaft – weil sie für guten Service und gutes Essen brennen und weil sie den Austausch mit ihren Gästen lieben. Doch der Arbeitsalltag sieht oft anders aus als gedacht. Verwaltungsaufgaben kosten viel Zeit. Außerdem darf im digitalen Zeitalter ein ansprechender Webauftritt nicht fehlen. Die Umstellung auf effizientere, digitale Prozesse und Anwendungen – beispielsweise bei der Buchhaltung und Personalplanung – könnte viele Unternehmen entlasten. Doch die Digitalisierung ist in der Branche noch nicht flächendeckend angekommen. Deshalb unterstützt METRO Betreiber von Hotels, Restaurants und Cateringunternehmen (HoReCa) dabei, diese Chancen besser für sich zu nutzen.

HoReCa Digital bietet – zum Teil in Kooperation mit Partnern – verschiedene Produkte an, die gerade auch kleine Betriebe administrativ entlasten. 3 Beispiele:

1 **Gastrocockpit**
Managementsoftware zur laufenden Erfassung und Analyse aller wichtigen Betriebskennzahlen

2 **Kostenlose Homepage**
Baukasten zur schnellen und einfachen Gestaltung von Websites für die Gastronomie

3 **Frag Paul**
Digitaler Personalassistent für Mitarbeiterverwaltung, Zeiterfassung, Lohnabrechnung, Schicht- und Urlaubsplanung – entwickelt von Frag Paul, einem Start-up, das erfolgreich am METRO Accelerator 2016 teilgenommen hat



Die damit verbundenen Aktivitäten sind in einer eigenen Geschäftseinheit gebündelt: HoReCa Digital. Dort arbeitet ein internationales, agiles Team aus Produktentwicklern, Projektmanagern, IT-Profis, Investmentexperten und Vertriebsspezialisten an geeigneten Lösungen. Unabhängig vom METRO Kerngeschäft und oft zusammen mit Start-ups. Damit bereits vorhandene Lösungen schneller die Zielgruppe erreichen, steigt HoReCa Digital als Partner bei vielversprechenden jungen Unternehmen ein. Start-ups, die noch in der Aufbauphase sind, steht HoReCa Digital im Rahmen des METRO Accelerator powered by Techstars mit Rat und Tat zur Seite.

So unterschiedlich die von HoReCa Digital selbst entwickelten und geförderten Angebote auch sind, das Ziel ist immer dasselbe: Sie sollen der HoReCa-Branche wieder mehr Zeit für ihr Kerngeschäft verschaffen.

Nach der Arbeit noch schnell den Wochenendeinkauf erledigen? Oder mit den Kindern am Samstag stundenlang nach einer neuen Waschmaschine suchen? Zeit ist oft knapp im turbulenten Alltag. Deshalb kaufen immer mehr Verbraucher in Deutschland auch online ein. Real ist gut vorbereitet, um von diesem Wachstum zu profitieren: Auf dem Onlinemarktplatz Real.de stehen unzählige Non-Food-Artikel zur Auswahl. Seit Sommer 2017 bietet Real in einigen Regionen zudem einen Click-and-Collect-Service für Lebensmittel an. Kunden können via Computer, Tablet oder Smartphone die Waren bestellen und bezahlen und zum Wunschtermin im nächstgelegenen Markt abholen. Auch einen Lebensmittellieferservice gibt es bereits an ausgewählten Standorten. Weitere sind in Planung. Damit haben Real Kunden die Wahl: Sie können ihren Einkauf direkt im Markt erledigen oder alles online bestellen.

WARUM MÜSSEN LEBENSMITTEL ONLINE VERFÜGBAR SEIN?

EINFACH UND BEQUEM

Die Kleine in den Kindergarten bringen, dem Großen bei den Hausaufgaben helfen, dazwischen putzen und kochen, nachmittags mit den Kindern zum Turnen und noch fürs Abendessen einkaufen. Unter der Woche bleibt kaum Zeit für andere wichtige Erledigungen. Warum also nicht die neue Waschmaschine online bestellen? Das geht mit wenigen Klicks am Abend, wenn die Kinder im Bett sind. Und das Wochenende bleibt dann frei für gemeinsame Ausflüge sowie Spiel und Spaß im Familienkreis.

Die Hausarbeiten für die Uni türmen sich auf dem Schreibtisch – und jetzt stehen auch noch 2 Familiengeburtstage an. Woher die Zeit nehmen, um Geschenke einzukaufen? Eine Pfeffermühle für die Mama soll es sein und für den Neffen ein Feuerwehrauto. Gut, dass es Real.de gibt. Nach kurzer Suche ist der Warenkorb gefüllt und die Bestellung abgesandt. Und der Kopf ist wieder frei für die Hausarbeit.

ZEITGEMÄSS UND DYNAMISCH

FLEXIBEL UND SCHNELL

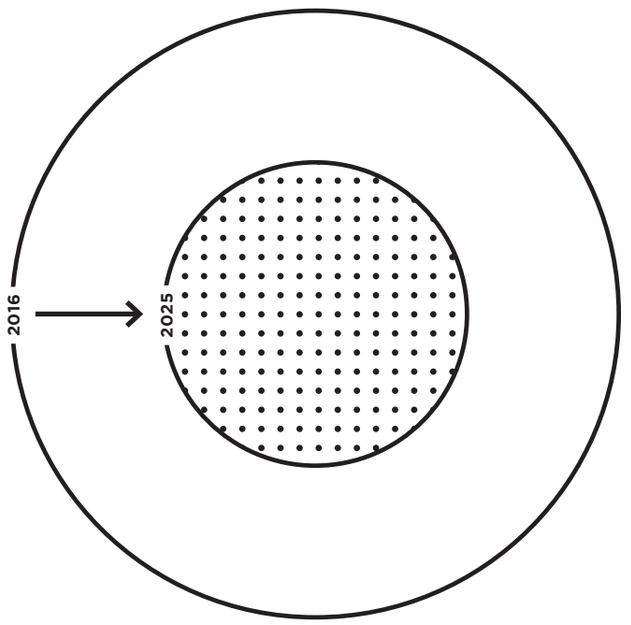
Donnerstag, 18 Uhr. Das Meeting im Büro dauert wieder einmal länger. Morgen muss noch eine Präsentation fertig werden und am Wochenende kommen die Schwiegereltern zu Besuch. Also den Freitagabend mit Einkaufen verbringen, statt zum Sport zu gehen? Auf Real.de lassen sich dank App alle benötigten Lebensmittel via Smartphone oder Tablet auch schnell von unterwegs bestellen.

WIE VIELE STANDORTE GIBT ES WELTWEIT?

METRO ist in 35 Ländern und an 1.041 Standorten in West- und Osteuropa sowie Asien aktiv. Großhandelsmärkte gibt es in 25 Ländern, während in den übrigen 10 Ländern ausschließlich Belieferungsservices angeboten werden. In Deutschland ist METRO mit 282 Real Märkten zudem auch im Lebensmitteleinzelhandel vertreten.

WIE NACHHALTIG IST METRO?

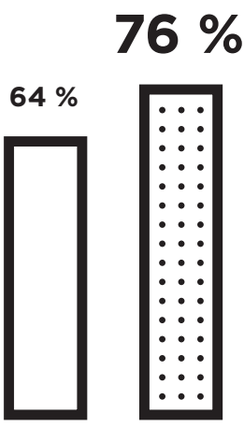
–50 %



METRO hat sich im Rahmen der Resolution zur Lebensmittelverschwendung des Consumer Goods Forum verpflichtet, bis 2025 Lebensmittelverluste, die im eigenen Geschäftsbetrieb anfallen, im Vergleich zu 2016 um 50 % zu reduzieren.

WAS MACHT METRO ERFOLGREICH?

Das Belieferungsgeschäft von METRO Wholesale zum Beispiel. Hier stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2016/17 um über 25 % auf mehr als 4,6 Mrd. € an. Der Anteil am Gesamtumsatz von METRO Wholesale beträgt damit für das Gesamtjahr 15,6 %.



WIE ENGAGIERT IST DIE BELEGSCHAFT?

Die METRO Mitarbeiter identifizieren sich besonders stark mit ihrem Unternehmen. Davon zeugt der hohe Engagementwert, der mit 76 % weit über dem Branchendurchschnitt von 64 % liegt (Global Retail Benchmark von Aon Hewitt).

WER PROFITIERT VOM ANGEBOT?

Mehr als

21

Millionen gewerbliche Kunden weltweit vertrauen METRO – darunter vor allem Hotels, Restaurants, Cateringunternehmen, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister und Behörden.

WAS GIBT ES NOCH ZU WISSEN

?

INHALT

60 STRATEGIE

62 ÜBERBLICK ÜBER DAS GESCHÄFTSJAHR 2016/17

66 METRO AKTIE

68 GESCHÄFTSMODELL DES KONZERNS

70 METRO WHOLESALE

72 REAL

74 INNOVATION

76 NACHHALTIGKEIT

78 MITARBEITER

80 AUSBLICK

81 GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

82 BILANZ

84 KAPITALFLUSS-RECHNUNG

85 METRO IN ZAHLEN

86 INFORMATION, FINANZKALENDER

Der vorliegende Bericht ist die Kurzfassung des Geschäftsberichts 2016/17.
Die vollständige Version finden Sie unter

WWW.METROAG.DE/MORE/BERICHTE

BRIEF AN DIE AKTIONÄRE

das Geschäftsjahr 2016/17 gehört zu den ereignisreichsten und strategisch wichtigsten Jahren der METRO Geschichte. Mit der Börsennotierung der neuen METRO AG haben wir die Grundlage für noch mehr Fokussierung, Innovation und Wachstum geschaffen. In einem dynamischen Marktumfeld, in dem sich die Gewohnheiten, Bedürfnisse und Ansprüche immer rasanter verändern, sind Agilität und Geschwindigkeit mit die wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen. Die neue Konzernstruktur wird uns in dieser Hinsicht erhebliche Vorteile verschaffen.

Bereits Ende März 2016 hatte der Vorstand der ehemaligen METRO GROUP die Aktionäre darüber informiert, dass die Aufteilung des Konzerns und die Abspaltung des Groß- und Lebensmitteleinzelhandelsgeschäfts geprüft werden sollte. Dieser Ankündigung folgten eine intensive Vorbereitungszeit und die organisatorische Trennung zum Ablauf des 30. September 2016. Im Februar 2017 stimmten die Aktionäre auf der Hauptversammlung mit einer überwältigenden Mehrheit von 99,95 % der Aufteilung zu. Im Juli 2017 schließlich waren wir mit unserem Vorhaben am Ziel: Am 12. Juli 2017 wurde die Abspaltung ins Handelsregister eingetragen und seit dem 13. Juli 2017 werden die Aktien der neuen METRO AG an den Börsen in Frankfurt und Luxemburg gehandelt.

Viele von Ihnen haben im Rahmen der Aufteilung automatisch Aktien erhalten. Einige von Ihnen haben sich erst nach dem Börsenlisting für eine Beteiligung an unserem neuen Unternehmen entschieden. In jedem Fall heißen wir Sie als Aktionäre herzlich willkommen!

Nach weniger als 2 Monaten an der Börse haben wir bereits die Kriterien für die Aufnahme in den zweitwichtigsten deutschen Aktienindex erfüllt. Seit dem 18. September 2017 ist die neue METRO AG Mitglied im MDAX. Dies hilft uns, uns am Kapitalmarkt zu positionieren und einen größeren Kreis an Investoren zu erschließen. Dazu gehören auch Indexfonds, die den Börsenindex nachbilden. Ein wichtiger Aspekt für viele unserer Aktionäre ist neben der Kursentwicklung auch eine attraktive Dividende. Auf der ersten ordentlichen Hauptversammlung der neuen METRO AG am 16. Februar 2018 in Düsseldorf, zu der ich Sie herzlich einlade, werden Vorstand und Aufsichtsrat auf Basis unserer Dividendenpolitik die Zahlung einer Dividende in Höhe von 0,70 € je Aktie vorschlagen. Ich freue mich, wenn Sie dabei sind.

Auch wenn die neue METRO AG noch jung ist, können wir über ein komplettes Geschäftsjahr berichten und Ihnen zeigen, wie sich unser Unternehmen – auch im Vergleich zum Vorjahr – entwickelt hat. Die Vorjahreswerte zum 30. September 2016 entsprechen denen des Kombinierten Abschlusses der ehemaligen METRO Wholesale & Food Specialist Group.

Hinter uns liegt ein ereignisreiches Geschäftsjahr. Wir haben in unserem Transformationsprozess hin zu einem kundenzentrierten Unternehmen einen wichtigen Schritt getan, um unsere ganze Kraft auf die Steigerung des Mehrwerts für unsere Kunden zu konzentrieren.

Mit unseren Segmenten METRO Wholesale und Real sind wir ein führender Spezialist für den Groß- und Lebensmitteleinzelhandel. Zu METRO Wholesale zählt unsere Vertriebslinie METRO Cash & Carry mit Märkten in 25 Ländern, aber auch das gesamte Belieferungsgeschäft, das sehr positiv zum Wachstum beiträgt. Real konzentriert sich mit seinen Hypermärkten auf den deutschen Markt und wird das erfolgreich getestete Food-Lover-Konzept, das emotionale und rationale Kundenbedürfnisse vereint, künftig auch auf weitere Märkte übertragen, entweder in vollem Umfang oder über ausgewählte Module. Mit unseren Digitalisierungsinitiativen fördern wir die Entwicklung digitaler Lösungen für unsere Kunden im Gastronomiebereich und für den Handel. Unser Ziel ist es, den Lebensmittel- und Gastronomiesektor auf eine neue Ebene zu heben. Wenn wir unseren Kunden helfen, erfolgreicher zu sein, werden auch wir davon profitieren.

Wir werden natürlich auch weiterhin daran arbeiten, unser Geschäft stetig zu optimieren. Aus heutiger Sicht erwarten wir jedoch keine umfangreichen Restrukturierungen mehr. Im Berichtsjahr 2016/17 haben wir zum letzten Mal das Ergebnis um Sonderfaktoren bereinigt. Künftig werden wir unsere Berichterstattung umstellen und deshalb werden alle noch notwendigen Maßnahmen ab dem Geschäftsjahr 2017/18 Teil des berichteten Ergebnisses sein.

Durch die volle Konzentration auf den Groß- und Lebensmitteleinzelhandel haben wir neue und größere Freiräume als früher. Wir können den Kundenfokus weiter schärfen, das Wachstum beschleunigen und die Umsetzungsgeschwindigkeit erhöhen. Damit verbessern wir auch unsere operative Ertragskraft.

METRO WHOLESALE

Bei unserer Vertriebslinie **METRO Cash & Carry** sind unsere Kernkunden die kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Wir haben sie in 3 Kundengruppen unterteilt: HoReCa, Trader und Service Companies and Offices. Diese Kundengruppen sind regional unterschiedlich ausgeprägt. Beispielsweise haben in Osteuropa – insbesondere in Ländern wie Rumänien, Polen und Russland – Kioske und kleine Einzelhändler (Trader) noch einen Anteil von 40 % am Umsatz des gesamten Lebensmitteleinzelhandels, in Deutschland sind es im Vergleich dazu weniger als 10 %. Solche regionalen Unterschiede spiegeln sich auch in unserem Geschäft wider: Während in Osteuropa die kleinen unabhängigen Einzelhändler unsere Hauptzielgruppe sind, konzentrieren wir uns in Süd- und Westeuropa auf die vielen Hotellerie- und Gastronomiebetriebe.

Für das stationäre Geschäft der METRO Großmärkte zeigen sich klare Trends: Sortimente werden immer stärker an den lokalen Bedürfnissen ausgerichtet, Inspiration und Wissenstransfer gewinnen immer mehr an Bedeutung und die Entwicklung von Lösungen für unsere Kunden wie beispielsweise der Vorkommissionierung oder der Zustellung nach dem Einkauf wird immer relevanter. Dabei liegt unser Schwerpunkt auf Lebensmitteln, aber auch auf jenen Non-Food-Kategorien, mit denen wir unsere Kunden zielgerichtet unterstützen können. Der Anteil von Lebensmitteln an unserem Gesamtumsatz wird wie bereits in den vergangenen Jahren weiter steigen. Dabei werden unsere Eigenmarken deutlich an Bedeutung gewinnen. Ziel unserer Eigenmarken ist es, unseren Kunden einzigartigen Mehrwert zu attraktiven Preisen bereitzustellen und darüber hinaus Produkte verfügbar zu machen, die in Bezug auf ihre Zusammensetzung, Verarbeitung oder Verpackung ideal zu dem Geschäftsmodell unserer Kunden passen.

Eine Erfolgsgeschichte ist das **Belieferungsgeschäft.** Wir beliefern unsere Kunden nicht nur in den 25 Ländern, in denen wir Großhandelsmärkte betreiben. Durch die gezielte Akquisition von Spezialisten im Bereich Food Service Distribution (FSD) – zuletzt von Pro à Pro im Februar 2017 – können wir diese Leistung derzeit in insgesamt 35 Ländern weltweit anbieten. Von den rund 30 Mrd. €, die wir im Segment METRO Wholesale international umsetzen, macht das Belieferungsgeschäft bereits mehr als 4,6 Mrd. € aus. Die Wachstumsraten sind 2-stellig, weil wir auch hier die Bedürfnisse unserer Kunden genau treffen. Dabei ist unser Angebot kontinuierlich mit der Zahl unserer Belieferungskunden gewachsen. Während die Belieferung zu Beginn von unseren Märkten aus erfolgte, betreiben wir nun zusätzlich 87 Depots, die ausschließlich für die Belieferung zuständig sind.

Auch das Franchise-Geschäft haben wir weiter ausgebaut auf nunmehr 5.087 Partner. Mit dem Trader-Franchise-Programm unterstützen wir Wiederverkäufer in Osteuropa bei der Planung und Gestaltung ihrer Ladengeschäfte und auch bei der Umsetzung. Wir beraten nicht nur zur Zusammenstellung des Sortiments. Wir sind auch Ansprechpartner und bieten Lösungen für alle Fragen rund um den Geschäftsbetrieb. Insbesondere in Russland planen wir, die Zahl unserer Kunden im Bereich Trader mit unserer Franchise-Lösung deutlich zu erhöhen.

Unsere Kunden sind leidenschaftliche Unternehmer. Das beweisen sie tagtäglich durch die Vielfalt, Qualität und Emotionalität ihrer Geschäftstätigkeit. Die meisten kleinen und mittelgroßen Betriebe arbeiten allerdings weitestgehend noch ohne technologische Unterstützung. Gerade hier liegt ein wesentliches Potenzial für unsere Kunden, deutlich bessere Resultate zu erreichen. Durch die **Digitalisierung** sind kostengünstige und zugleich leistungsstarke Lösungen entstanden, die unabhängigen Unternehmern dabei helfen können, ihren Umsatz zu steigern, Kosten zu senken und den Verwaltungsaufwand zu reduzieren. In unserer Geschäftseinheit HoReCa Digital beschäftigen wir uns ausschließlich damit, zu ermitteln, mit welchen Lösungen wir den größten positiven Beitrag zum Erfolg unserer Kunden leisten können. Zusätzlich zu den zahlreichen Start-ups, die wir über den METRO Accelerator powered by Techstars unterstützt haben, arbeiten wir mit einer großen Anzahl von weiteren Unternehmen zusammen, die digitale Lösungen für kleine und mittelgroße Betriebe in der Gastronomie und im Handel anbieten. In Berlin, Paris, Mailand, Barcelona und Wien haben wir in Pilotprojekten ca. 500 Kunden mit digitalen Lösungen versorgt, um sie bei ihrer Geschäftstätigkeit zu unterstützen. Die Resultate waren positiv und bekräftigen unsere Strategie, unser Engagement bei HoReCa Digital deutlich auszubauen. Digitale Lösungen werden unsere Kunden noch erfolgreicher machen und zugleich die Relevanz von METRO für kleine und mittelgroße Unternehmer weiter steigern. Darüber hinaus bieten wir für Innovatoren im digitalen Bereich eine einzigartige Plattform, um auf sehr effiziente Art und Weise in kurzer Zeit eine signifikante Anzahl von Kunden zu erreichen. Wir wollen etablierten wie auch neu gegründeten Unternehmen dabei helfen, den sehr fragmentierten Markt der unabhängigen Gastronomie und des unabhängigen Handels zu erreichen. Insofern wollen wir einen spürbaren Beitrag leisten, die Digitalisierung in unserer Branche deutlich zu beschleunigen.

Unsere Kunden sind Teil einer großartigen Gemeinschaft von unabhängigen Unternehmern. Wir fördern diese Gemeinschaft auf vielfältige Art und Weise in zahlreichen Ländern. Seit 2016 veranstalten wir den Own Business Day. Dies ist ein Tag, an dem wir die Vielfalt, Kreativität und Leidenschaft der unabhängigen Unternehmer international feiern. Dabei organisieren wir diverse Veranstaltungen, mit denen wir die Wertschätzung und Hochachtung für die Leistung dieser Unternehmer herausstellen. Wir bieten aber auch eine Plattform, um ihre Betriebe mit einzigartigen Angeboten noch bekannter und attraktiver zu machen. Am ersten Own Business Day haben bereits 20.000 Unternehmer teilgenommen, im Folgejahr waren es bereits mehr als 100.000. Auch hierbei spielen digitale Tools eine große Rolle. Der Own Business Day wird über eine eigens entwickelte App weltweit zugänglich gemacht.

REAL

Bei unserer Vertriebslinie **Real** haben wir große Fortschritte bezüglich der Präzisierung unseres Profils gemacht. Schon heute ist Real bundesweit der Anbieter mit dem breitesten Sortiment und bietet hervorragende Qualität. Um die Attraktivität beim Kunden zu steigern, müssen wir die faktischen Vorteile mit emotionalen Aspekten verstärken. In diesem Kontext haben wir mit der Markthalle Krefeld im November 2016 ein einzigartiges Konzept realisiert. Insbesondere jene Kunden, die sich für Vielfalt begeistern, suchen verstärkt Inspiration und Beratung. Genau das wird mit dem neuen Marktkonzept adressiert: Es verbindet ein umfangreiches Lebensmittelsortiment und herausragende Frischekompetenz mit Elementen der Erlebnisgastronomie und macht so den Hypermarkt zu einem Ort für Genießer. Das Angebot kommt bei den Kunden sehr gut an. Die Kundenfrequenz ist nachhaltig um 30 % gestiegen. Geplant ist die Ausweitung des Konzepts auf weitere Märkte auf Basis der gewonnenen Erfahrungen – wir starten damit in Braunschweig. Darüber hinaus werden wir einzelne Module in einer größeren Anzahl von Standorten applizieren. Auf diese Weise wollen wir die Attraktivität für unsere Kunden möglichst schnell und effektiv weiter steigern.

Auch online ist Real einen großen Schritt weitergekommen. Der Marktplatz Hitmeister, den wir 2016 übernommen haben, ist seit Februar 2017 erfolgreich in den Internetauftritt Real.de integriert. Verbraucher können jetzt aus einem sehr großen Produktangebot wählen. Die Zuwachsraten sind enorm und wir freuen uns über den großen Zuspruch. So ist der Umsatz um über 50 % gewachsen. Real bietet zudem nun die Onlinebestellung von Lebensmitteln an. Diese können fertig kommissioniert in einem von derzeit zunächst 9 Real Standorten abgeholt werden. Alternativ ist in vielen Gebieten die Zustellung, auch von Frischeartikeln, nach Hause möglich. Nach einem Test in Düsseldorf ist ein bundesweiter Lieferdienst geplant.

METRO versteht sich als Teil der Gesellschaft und trägt zu deren Wertschöpfung bei. Wir haben die Verantwortung, unsere ökonomischen Ziele mit den gesellschaftlichen und sozialen Anforderungen sowie denen unserer Kunden, Mitarbeiter, Investoren und Partner in Einklang zu bringen. Deshalb ist das Thema Nachhaltigkeit integraler Bestandteil unseres Handelns – und bei uns und unseren Vertriebslinien fest verankert. Zeitgleich mit der Veröffentlichung dieses Berichts haben wir dazu einen Corporate Responsibility Fortschrittsbericht veröffentlicht. Auch das Nachhaltigkeitsmanagement der neuen METRO AG wird bereits honoriert: Die Ratingagentur Oekom Research hat uns in die Branche „Großhandel“ eingegliedert und direkt mit einer Prime-Bewertung zum Branchenführer gemacht. Darüber hinaus sind wir im Geschäftsjahr 2016/17 zum 3. Mal Branchenbester in den Indizes Dow Jones Sustainability World und Europe.

Das Geschäftsjahr 2016/17 war für METRO insgesamt erfolgreich. METRO hat den flächenbereinigten Umsatz im Geschäftsjahr 2016/17 um 0,5 % gesteigert. Der berichtete Umsatz von 37,1 Mrd. € lag um 1,6 % über dem Vorjahreswert. Das EBIT vor Sonderfaktoren betrug 1.106 Mio. €.

Wie geht es im Geschäftsjahr 2017/18 weiter? Der Transformationsprozess unserer Vertriebslinien ist größtenteils abgeschlossen und die Aufwendungen für die verbliebenen Maßnahmen werden künftig nicht mehr als Sonderfaktoren ausgewiesen. Das heißt für Sie: Ab dem Geschäftsjahr 2017/18 erhalten Sie von uns nur noch eine Ergebnisgröße.

Analog zu unseren Mittelfristzielen erwarten wir im Geschäftsjahr 2017/18 unter der Annahme von stabilen Wechselkursen ohne Portfolioanpassungen wieder ein positives Wachstum für den Gesamtumsatz. Die Wachstumsrate soll dabei mindestens auf dem Niveau des Geschäftsjahres 2016/17 von 1,1 % liegen. Beim Ergebnis soll das EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen etwa um 10 % gegenüber dem Vorjahreswert (1.436 Mio. €) steigen. Unsere Ziele schließen Neueröffnungen ebenso ein wie den weiteren Ausbau des Belieferungsgeschäfts und das Ausrollen des Markthallenkonzepts auf existierende Standorte bei Real.

Es ist mir wichtig, auch unsere mehr als 150.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erwähnen, für die die Phase der Transformation und der Aufteilung durchaus herausfordernd war. Ihnen sage ich auch im Namen meiner Kollegen ein herzliches Dankeschön, dass sie die Extrameile mit uns gegangen sind. Wir wissen, dass unsere Mitarbeiter der Schlüssel zu unserem Erfolg sind. Daher messen wir regelmäßig durch Umfragen den sogenannten Engagementwert, der Auskunft über die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen gibt. Der gute Wert des vergangenen Geschäftsjahres zeigt uns, dass wir auf dem richtigen Weg sind, aber auch, wo wir noch Verbesserungspotenzial haben und woran wir arbeiten werden.

Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, danke ich für Ihr Interesse, Ihre Treue und das Vertrauen, das Sie in uns setzen. Wir haben als METRO AG noch sehr viel vor. Meine Vorstandskollegen und ich freuen uns darauf, den Weg in die Zukunft gemeinsam mit unseren Kolleginnen und Kollegen, unseren Kunden und unseren Partnern sowie Ihnen, unseren Anteilseignern, zu gehen.

Ihr

Olaf Koch
VORSITZENDER DES VORSTANDS DER METRO AG

STRATEGIE

METRO

Als ein führender internationaler Spezialist für den Groß- und Lebensmittelhandel versteht METRO sich als Partner, der sich jeden Tag aufs Neue dem Erfolg und der Zufriedenheit seiner Kunden verschreibt. Um für unsere Kunden relevant zu bleiben und langfristig erfolgreich zu sein, haben wir uns zum Ziel gesetzt, den Lebensmittel- und Gastronomiesektor auf eine neue Ebene zu heben und die einmaligen Chancen zu nutzen, die sich aus der Digitalisierung der gesamten Branche ergeben.

METRO besteht im Wesentlichen aus den Segmenten METRO Wholesale und Real, die unser operatives Geschäft verantworten. Das Segment METRO Wholesale umfasst die METRO/MAKRO Cash & Carry Großmärkte und das Belieferungsgeschäft. Es richtet sich primär an Geschäftskunden (B2B). Das Segment Real konzentriert sich auf das Einzelhandelsgeschäft in Deutschland und somit auf Endverbraucher (B2C). Darüber hinaus bündelt die 2015 gegründete Geschäftseinheit HoReCa Digital die Digitalisierungsinitiativen des Konzerns.

Für uns bedeutet Nachhaltigkeit mehr als eine Konzentration auf ökologische und soziale Themen. Nachhaltigkeit umfasst jeden einzelnen Aspekt unseres Handelns und ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.

Mehr als 150.000 hoch motivierte Mitarbeiter weltweit prägen darüber hinaus unser Unternehmen. Sie füllen unsere offene Unternehmenskultur mit Leben und verbinden Leidenschaft, partnerschaftliche Herangehensweise und herausragende Leistung im Kerngeschäft.

METRO WHOLESALE

Im Geschäftsjahr 2016/17 hatte unser Segment METRO Wholesale über 100.000 Mitarbeiter. Als Mehrkanalanbieter kombinieren wir ein weites Netz moderner Großhandelsmärkte mit einem umfangreichen Lebensmitteldirektvertrieb (Food Service Distribution, FSD). Unsere Kunden haben die Wahl, im Markt einzukaufen, sich ihre Einkäufe liefern zu lassen, oder – in Frankreich – per „Click-and-collect“ online einzukaufen und die Waren im Markt abzuholen. Unser Großhandelsgeschäft zeichnet sich außerdem durch starke internationale Präsenz aus: Wir sind in 35 Ländern in Westeuropa, Osteuropa und Asien aktiv. In 25 Ländern betreiben wir unter den Marken METRO und MAKRO insgesamt 759 Großhandelsmärkte, während wir in den restlichen 10 Ländern ausschließlich Belieferungsservices anbieten. Für Verstärkung im FSD-Bereich sorgen dezidierte Belieferungsspezialisten, die wir in den vergangenen Jahren erworben haben, darunter Classic Fine Foods, Pro à Pro und Rungis Express.

Ausrichtung am Kundennutzen

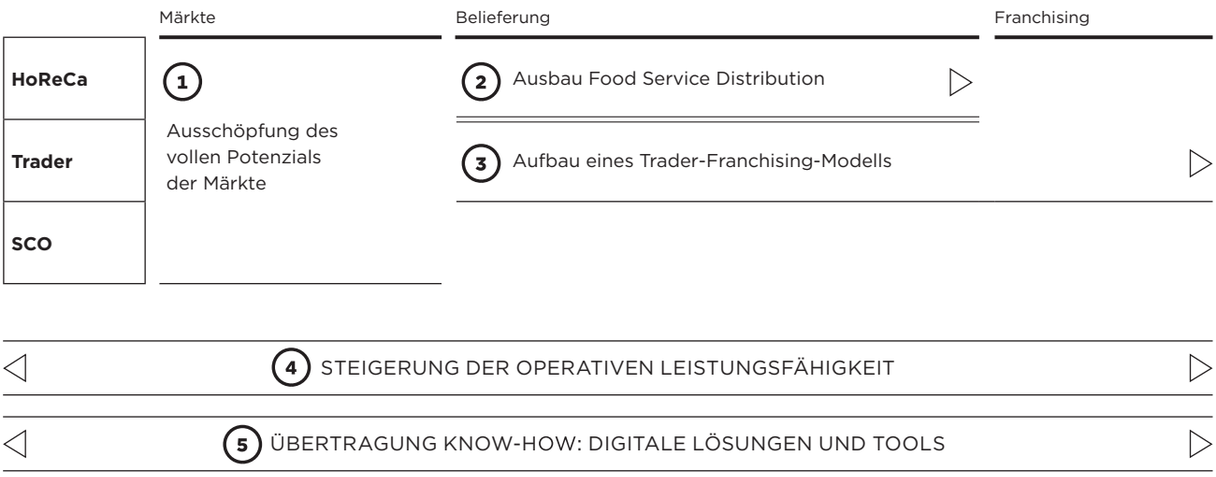
Unser Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit unserer Kunden zu stärken, um sie erfolgreicher zu machen. Die Kunden unseres Großhandelsgeschäfts sind mehrheitlich kleine und mittlere Unternehmen sowie Einzelunternehmer. Ihnen wollen wir helfen, ihre geschäftlichen Herausforderungen besser zu bewältigen, indem wir ihnen nachhaltige Lösungen mit überlegenem wirtschaftlichem Mehrwert liefern. Unser Geschäftsmodell richten wir konsequent am Kundennutzen aus und stärken unsere lokalen Organisationen für eine engere Beziehung zu unseren B2B-Kunden.

Wir fassen unsere B2B-Kunden in 3 Gruppen zusammen: HoReCa, Trader und SCO (Service Companies and Offices). Zu HoReCa gehören Hotels und Bewirtungsgeschäfte, Restaurants, Bars und Cafés sowie Cateringunternehmen und Kantinenbetreiber. Der Bereich Trader umfasst kleine Lebensmittelläden, Kioske, „Street Food“-Händler sowie Tankstellen und Großhändler. SCO sind professionelle Dienstleistungsunternehmen und Organisationen, beispielsweise Büros und Institutionen.

Werthebel für das Geschäft

Auf Basis unseres Geschäftsmodells entwickeln und implementieren unsere lokalen Gesellschaften ihre individuellen Wertschöpfungspläne, die Umgestaltung und Wachstum entsprechend den lokalen Gegebenheiten ermöglichen. Dabei unterstützt die zentrale Organisation die lokale Wertschöpfung und verwaltet das Portfolio aktiv. Auf der Grundlage der landesspezifischen und lokal erstellten Wertschöpfungspläne haben wir 5 übergeordnete strategische Werthebel für unser Großhandelsgeschäft identifiziert (siehe auch Schaubild Strategie Großhandel).

STRATEGIE GROSSHANDEL



REAL

Real ist mit mehr als 34.000 Mitarbeitern und 282 Märkten einer der führenden Hypermarkt-Betreiber in Deutschland. Real Märkte bieten ein breites Sortiment an, das sowohl Lebensmittel als auch mehrere Non-Food-Produktkategorien umfasst.

Erklärtes Ziel von Real ist es, die Kundenrelevanz in den kommenden Jahren nachhaltig zu steigern. Deshalb hat Real im Geschäftsjahr 2015/16 das Fundament für eine strategische Neuausrichtung gelegt und diese 2016/17 konsequent weiter verfolgt und ausgebaut. Die Real Gesamtstrategie beinhaltet einerseits den Ausbau zukunftsträchtiger Vertriebskanäle wie den Onlineshop und Click & Collect sowie andererseits die umfassende Optimierung des bestehenden Standortportfolios.

Strategische Prioritäten

- **Kundenorientierung:** Warenangebot und Services richtet Real stärker an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden aus. Damit einher gehen die Modernisierung und die räumliche Umgestaltung der Hypermärkte, um die Produktivität pro Quadratmeter zu steigern. Dazu setzen wir auch unser sogenanntes Food-Lover-Konzept weiter um. Dabei handelt es sich um ein neues, hybrides Ladenkonzept, das Kundenfokussierung mit den Vorteilen der Großfläche kombiniert und die spezifischen Bedürfnisse der heutigen und zukünftigen Einzelhandelskunden anspricht. Unsere Vision ist es, als Lebensmittelhändler ein einmaliges Einkaufserlebnis an allen Customer Touchpoints, also allen möglichen Kontaktpunkten der Kunden mit unserem Unternehmen, zu bieten.
- **Ausgewählte Investitionen:** Real investiert gezielt, um das Unternehmen als Mehrkanaleinzelhändler zu etablieren, die Ultrafrisch-Kategorien zu stärken und die Einkaufskooperationen und Joint Ventures weiter auszubauen. Im E-Commerce hat der Onlineauftritt Real.de einen weiteren Schritt nach vorn gemacht. Im Februar 2017 war die Integration des bisherigen Hitmeister-Onlineauftritts abgeschlossen. Seitdem fungiert der Real Onlineshop als Marktplatz, der Kunden ein sehr großes Produktangebot in 5.000 Kategorien bietet. Auch externe Onlinehändler können ihre Produkte dort vermarkten. Im E-Food-Bereich testet Real seit April 2017 den Online-Lebensmittelshop. Damit ist das Unternehmen auch auf einen eventuellen Anstieg der E-Food-Nachfrage vorbereitet.
- **Erhöhung der Kosteneffizienz:** Wir haben unsere Managementstrukturen gestrafft, Synergien innerhalb der Gruppe genutzt und unsere zentralen Funktionen restrukturiert. Darüber hinaus restrukturieren wir die Verwaltung und führen Funktionen innerhalb der Gruppe zusammen. Mitte 2016 haben Real und die Gewerkschaft Verdi sich auf einen Zukunftstarifvertrag geeinigt. Ziel ist es, Strukturen zu schaffen, die wettbewerbsfähig sind und gute Arbeitsbedingungen bieten.

- **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/strategie.**

ÜBERBLICK ÜBER DAS GESCHÄFTSJAHR 2016/17

Ertragslage

- Berichteter Umsatz stieg im Geschäftsjahr 2016/17 aufgrund positiver Wechselkurs- und Portfolioeffekte um 1,6 % auf 37,1 Mrd. € (in lokaler Währung: +1,1 %)
- Umsatz von METRO stieg im Geschäftsjahr 2016/17 flächenbereinigt um 0,5 %
- Berichtetes EBIT beträgt 852 Mio. € (2015/16: 1.219 Mio. €)
- EBIT vor Sonderfaktoren: 1.106 Mio. € (2015/16: 1.106 Mio. €) auf Vorjahresniveau
- Periodenergebnis vor Sonderfaktoren: 583 Mio. € (2015/16: 495 Mio. €)
- Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren verbesserte sich auf 1,55 € (2015/16: 1,33 €)

Finanz- und Vermögenslage

- Nettoverschuldung stieg um 0,1 Mrd. € auf 3,1 Mrd. € (30.9.2016: 3,1 Mrd. €)
- Investitionen lagen bei 0,8 Mrd. € (2015/16: 1,0 Mrd. €)
- Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit erreicht 1,0 Mrd. € (2015/16: 1,2 Mrd. €)
- Bilanzsumme beträgt 15,8 Mrd. € (30.9.2016: 16,0 Mrd. €)
- Eigenkapital: 3,2 Mrd. € (30.9.2016: 2,9 Mrd. €); Eigenkapitalquote: 20,3 % (30.9.2016: 18,3 %)
- Langfristiges Rating: BBB– (Standard & Poor's)

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Der berichtete **Umsatz** von METRO stieg im Geschäftsjahr 2016/17 um 1,6 % auf 37,1 Mrd. €, auch unterstützt durch positive Wechselkurseffekte und die Akquisition von Pro à Pro. In lokaler Währung stieg der Umsatz um 1,1 %. Der flächenbereinigte Umsatz von METRO stieg um 0,5 %. Insbesondere METRO Wholesale entwickelte sich gut, während der Umsatz bei Real nach einem schwierigen 1. Halbjahr rückläufig war.

In **Deutschland** lag der berichtete Umsatz mit 12,0 Mrd. € 2,6 % unter dem Vorjahreswert. Flächenbereinigt sank der Umsatz um 1,7 %. Nach einem schwierigen 1. Halbjahr mit deutlichen Umsatzrückgängen bei METRO Wholesale und Real hat sich der Trend in der 2. Jahreshälfte deutlich verbessert.

Im **internationalen Geschäft** stieg der berichtete Umsatz um 3,7 % auf 25,2 Mrd. €. Dies ist insbesondere auf Standorteröffnungen und die Akquisition von Pro à Pro, aber auch auf Wechselkurseffekte zurückzuführen. In lokaler Währung stieg der internationale Umsatz um 3,0 %. Der flächenbereinigte Umsatz wuchs um 1,6 %. Der internationale Anteil am Gesamtumsatz lag bei 67,8 % (2015/16: 66,4 %).

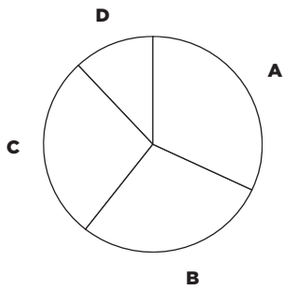
In **Westeuropa (ohne Deutschland)** stieg der berichtete Umsatz um 3,6 % auf 10,5 Mrd. €. Dies ist vor allem auf die Akquisition von Pro à Pro zurückzuführen. Flächenbereinigt ging der Umsatz leicht um 0,3 % zurück.

In **Osteuropa** stieg der berichtete Umsatz um 4,5 % auf 10,3 Mrd. €. Hier machten sich vor allem positive Wechselkurseffekte in Russland bemerkbar. Positiv entwickelte sich der Umsatz vor allem in der Türkei. In lokaler Währung stieg der Umsatz um 1,8 %. Flächenbereinigt wuchs der Umsatz um 2,3 %.

In **Asien** stieg der berichtete Umsatz um 2,3 %. Zu dieser positiven Entwicklung trugen alle Länder bei. In lokaler Währung stieg der Umsatz sogar um 4,2 %. Der flächenbereinigte Umsatz stieg um 4,7 %.

KONZERNUMSATZ METRO 2016/17

nach Regionen



A	**32,2 %**	Deutschland
B	**28,4 %**	Westeuropa (ohne D)
C	**27,6 %**	Osteuropa
D	**11,8 %**	Asien

UMSATZENTWICKLUNG VON METRO

nach Segmenten und nach Regionen

	2015/16 Mio. €	**2016/17 Mio. €**	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in % in Konzernwährung (€)	Wechselkurseffekte in %-Punkten[1]	in lokaler Währung	flächenbereinigt (lokale Währung)
METRO Wholesale	29.000	**29.866**	3,0	0,7	2,3	0,9
Real	7.478	**7.247**	–3,1	0,0	–3,1	–1,0
Sonstige	72	**27**	–62,4	–0,3	–62,1	–
METRO	**36.549**	**37.140**	**1,6**	**0,5**	**1,1**	**0,5**
davon Deutschland	12.279	**11.962**	–2,6	0,0	–2,6	–1,7
davon international	24.270	**25.177**	3,7	0,8	3,0	1,6
Westeuropa (ohne Deutschland)	10.173	**10.543**	3,6	0,0	3,6	–0,3
Osteuropa	9.828	**10.266**	4,5	2,7	1,8	2,3
Asien	4.269	**4.368**	2,3	–1,9	4,2	4,7

[1] Der Wechselkurseffekt errechnet sich aus dem Vergleich des berichteten Umsatzes des aktuellen Geschäftsjahres in Euro mit dem Umsatz der Vorperiode, umgerechnet zum Durchschnittskurs des aktuellen Geschäftsjahres.

ENTWICKLUNG DES KONZERN-EBIT UND DES EBIT DER SEGMENTE

	EBIT[1]	
Mio. €	2015/16	**2016/17**
METRO Wholesale	1.048	**1.114**
Real	105	**80**
Sonstige	–43	**–86**
Konsolidierung	–5	**–1**
METRO	**1.106**	**1.106**

[1] Vor Sonderfaktoren.

Das **EBIT vor Sonderfaktoren** erreichte mit 1.106 Mio. € das Niveau des Vorjahres (2015/16: 1.106 Mio. €). Darin enthalten sind Erträge aus Immobilienveräußerungen in Höhe von 175 Mio. € (2015/16: 153 Mio. €). 2016/17 waren im Wesentlichen 3 Immobilientransaktionen im EBIT enthalten, davon 2 in China mit einem Ergebnisbeitrag von etwa 110 Mio. € und eine Transaktion in Deutschland mit Ergebniseffekt von ca. 40 Mio. €. Bereinigt um positive Wechselkurseffekte in Höhe von 37 Mio. € lag das EBIT vor Sonderfaktoren mit 37 Mio. € unter dem Vorjahreswert.

Das berichtete **Konzern-EBIT** erreichte im Geschäftsjahr 2016/17 insgesamt 852 Mio. € (2015/16: 1.219 Mio. €). Dieser Rückgang ist insbesondere auf Erträge aus dem Verkauf der Aktivitäten in Vietnam (446 Mio. €) im Vorjahr zurückzuführen. Bereinigt um den Einmalertrag aus Vietnam im Vorjahr bewegen sich die Sonderfaktoren aufgrund geringerer Restrukturierungsaktivitäten unterhalb des Vorjahresniveaus.

Finanzergebnis und Steuern

Mio. €	2015/16	**2016/17**
Betriebliches Ergebnis EBIT	**1.219**	**852**
Ergebnisanteil aus nicht operativen nach der Equity-Methode einbezogenen Unternehmen	3	**0**
Sonstiges Beteiligungsergebnis	–3	**–11**
Zinsertrag/-aufwand (Zinsergebnis)	–211	**–156**
Übriges Finanzergebnis	–114	**–37**
Finanzergebnis	**–325**	**–204**
Ergebnis vor Steuern EBT	**894**	**649**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–375	**–304**
Periodenergebnis	**519**	**345**

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich im Wesentlichen aus dem Zinsergebnis in Höhe von –156 Mio. € (2015/16: –211 Mio. €) und dem Übrigen Finanzergebnis in Höhe von –37 Mio. € (2015/16: –114 Mio. €) zusammen. Das Zinsergebnis verbesserte sich insbesondere durch das geringere Zinsniveau. Die Verbesserung des Übrigen Finanzergebnisses um 77 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus negativen Effekten aus der im Vorjahr erfolgten Entkonsolidierung von METRO Cash & Carry Vietnam und gesunkenen negativen Wechselkurseffekten im Berichtsjahr, vornehmlich aus Kasachstan. Im gesunkenen Sonstigen Beteiligungsergebnis spiegelt sich insbesondere die Abschreibung der Anteile an der real,- Digital Payment & Technology Services GmbH wider.

Steuern

Der ausgewiesene Ertragsteueraufwand von 304 Mio. € (2015/16: 375 Mio. €) liegt um 71 Mio. € unter dem Vorjahresniveau und entfällt im Wesentlichen auf die tatsächlichen Steuern.

Im Berichtszeitraum beträgt die Konzernsteuerquote 46,9 % (2015/16: 42,0 %). Die vergleichsweise niedrige Steuerquote des Vorjahres ist im Wesentlichen auf die Veräußerung von METRO Cash & Carry Vietnam zurückzuführen. Vor Sonderfaktoren liegt die Steuerquote bei 34,9 % (2015/16: 38,7 %). Bereinigt um den latenten Steuerertrag aus der Auflösung einer passiven latenten Steuer im Zusammenhang mit der Reallokation von Firmenwerten beträgt die Steuerquote vor Sonderfaktoren im Berichtszeitraum 39,8 %. Die Konzernsteuerquote bildet das Verhältnis zwischen dem ausgewiesenen Ertragsteueraufwand und dem Vorsteuerergebnis ab.

Periodenergebnis und Ergebnis je Aktie

Das Periodenergebnis erreichte im Geschäftsjahr 2016/17 345 Mio. € und lag damit um 174 Mio. € niedriger als im Vorjahreszeitraum (2015/16: 519 Mio. €).

Nach Abzug der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallendes Periodenergebnis von 325 Mio. € (2015/16: 506 Mio. €). Dies entspricht einer Verringerung um 181 Mio. €.

METRO erzielte im Geschäftsjahr 2016/17 ein Ergebnis je Aktie von 0,89 € (2015/16: 1,39 €). Der Berechnung war eine gewichtete Anzahl von 363.097.253 Aktien zugrunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde das den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnende Periodenergebnis von 325 Mio. € verteilt. Ein Verwässerungseffekt aus sogenannten potenziellen Aktien war weder im Geschäftsjahr 2016/17 noch im Vorjahr gegeben.

Das Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren liegt mit 1,55 € um 0,22 € über dem Vorjahreswert (2015/16: 1,33 €). Dieses Ergebnis bildet die Basis für den Dividendenvorschlag.

				Veränderung	
		2015/16	**2016/17**	absolut	%
Periodenergebnis	Mio. €	519	**345**	–174	–33,5
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. €	13	**20**	7	53,9
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. €	506	**325**	–181	–35,8
Ergebnis je Aktie (unverwässert = verwässert)[1]	€	1,39[2]	**0,89**	–0,50	–36,0
Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren[1]	€	1,33[2]	**1,55**	0,22	16,5

[1] Nach Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter.
[2] Pro-forma-Angabe der Combined Financial Statements.

Liquidität (Kapitalflussrechnung)

Die Liquidität von METRO wird anhand der Kapitalflussrechnung hergeleitet. In ihr wird der Zahlungsmittelfluss berechnet und dargestellt, den METRO im Geschäftsjahr aus der betrieblichen Tätigkeit sowie der Investitions- und Finanzierungstätigkeit erwirtschaftet oder verwendet hat. Außerdem beschreibt sie die Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zwischen dem Beginn und dem Ende des Geschäftsjahres.

Aus der betrieblichen Tätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2016/17 ein Mittelzufluss von 1.027 Mio. € (2015/16: +1.173 Mio. €) generiert. Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit ist ein Mittelabfluss von 601 Mio. € (2015/16: +512 Mio. €) zu verzeichnen. Daraus ergibt sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum eine Reduktion des Cashflows vor Finanzierungstätigkeit um 1.259 Mio. € auf 426 Mio. €. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weist einen Mittelabfluss von 438 Mio. € (2015/16: –3.513 Mio. €) auf.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/ertragslage.**

METRO AKTIE

Die Aktien der neuen METRO AG werden seit dem 13. Juli 2017 originär an den Börsen in Frankfurt und Luxemburg gehandelt. Die METRO Stammaktie hat die International Securities Identification Number (ISIN) DE000BFB0019 und die Wertpapierkennnummer (WKN) BFB001. Das Tickersymbol lautet B4B. Der Anteil des Streubesitzes liegt bei 46,76 %.

Am 13. Juli 2017, dem ersten Handelstag, schloss die Aktie von METRO im Frankfurter Xetra-Handel bei 18,05 € und rund 8,5 Mio. gehandelten Aktien.

Bis zum Ende des Geschäftsjahres schwankte der Aktienkurs und war auch von makroökonomischen Entwicklungen und Branchenmeldungen beeinflusst. Ende September lag der Schlusskurs der METRO Stammaktie bei 17,89 €. Der Kurs der Vorzugsaktie beendete das Geschäftsjahr mit 16,75 €.

Die Marktkapitalisierung der METRO AG betrug Ende September 2017 insgesamt 6,5 Mrd. €. Das Handelsvolumen der METRO Stammaktie an der Frankfurter Börse lag vom Börsenstart bis zum Ende des Geschäftsjahres börsentäglich bei durchschnittlich rund 1,4 Mio. Aktien. Von der deutlich weniger liquiden Vorzugsaktie wurden börsentäglich rund 4.500 Aktien gehandelt.

Beim Börsenstart am 13. Juli 2017 war die Aktie der neuen METRO AG unter dem Namen METRO Wholesale & Food Specialist AG für einen Tag im MDAX enthalten. Dies ist durch die Aufteilung der ehemaligen METRO GROUP bedingt und gemäß den Indexregeln der Deutschen Börse sind sowohl die alte Gesellschaft als auch die abgespaltene Gesellschaft für einen Tag Indexmitglied. Anschließend muss die abgespaltene Gesellschaft, also die METRO AG, den Index verlassen und kann sich später wieder für eine Aufnahme qualifizieren. Der MDAX umfasst die 50 größten und börsenumsatzstärksten Unternehmen in Deutschland unterhalb des DAX 30. Die Zusammensetzung basiert auf festen Auswahlkriterien. Neben einem Listing im sogenannten Prime Standard und einem Streubesitz von mehr als 10 % bedingen die Marktkapitalisierung des Streubesitzes und der Börsenumsatz die Indexzugehörigkeit. Da die neue METRO die Aufnahmeregeln bei der großen Überprüfung Anfang September bereits erfüllen konnte, ist die METRO Aktie seit dem 18. September 2017 im MDAX enthalten. Die Marktkapitalisierung des Streubesitzes der METRO AG betrug Ende September rund 2,9 Mrd. €. Damit lag METRO im MDAX auf dem 23. Rang. Bezogen auf den Börsenumsatz erreichte METRO im MDAX den 13. Rang.

Beim Regelwerk der globalen Indizes von MSCI wurde von MSCI eine andere Vorgehensweise gewählt. Da aufgrund der Marktkapitalisierung die ehemalige METRO Wholesale & Food Specialist AG als Abspaltung der größere Teil der METRO GROUP war, wurde die alte METRO AG durch die METRO Wholesale & Food Specialist AG ersetzt und war somit vom ersten Handelstag an Mitglied der MSCI-Indizes.

Außerdem ist die METRO Aktie Mitglied in den relevanten Branchenindizes EURO STOXX Retail und STOXX 600 Retail.

Bereits kurz nach dem Börsenstart beobachten und bewerten 18 Analysten namhafter nationaler und internationaler Banken und Institute die METRO AG. Die entsprechenden Empfehlungen und Kursziele veröffentlicht die METRO AG auf den Investor-Relations-Seiten der Unternehmenswebsite www.metroag.de/investoren. Zum Ende des Geschäftsjahres 2016/17 empfahlen 61 % der Analysten den Kauf der METRO Aktie und 39 % stuften sie auf Halten. Eine Verkaufsempfehlung wurde von keinem einzigen Analysten ausgesprochen. Der Median der Kursziele lag Ende September 2017 bei 20,20 €.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/aktie.**

METRO AKTIE

			2016/17
Schlusskurs	Stammaktie	€	**17,89**
	Vorzugsaktie	€	**16,75**
Höchstkurs	Stammaktie	€	**18,45**
	Vorzugsaktie	€	**18,50**
Tiefstkurs	Stammaktie	€	**16,34**
	Vorzugsaktie	€	**16,30**
Ausschüttung	Stammaktie	€	**0,70**[1]
	Vorzugsaktie	€	**0,70**[1]
Dividendenrendite	Stammaktie	%	**3,9**[1]
auf Schlusskursbasis	Vorzugsaktie	%	**4,2**[1]
Marktkapitalisierung (Mrd.)		€	**6,5**

[1] Vorbehaltlich des Hauptversammlungsbeschlusses.

Daten auf Basis der Xetra-Schlusskurse
Quelle: Bloomberg

DATEN ZUR METRO AKTIE

	Stammaktie	Vorzugsaktie
Börsenkürzel	B4B GR	B4B3
Wertpapierkennnummer	BFB001	BFB002
ISIN-Code	DE000BFB0019	DE000BFB0027
Reuters-Kürzel	B4B.DE	B4B3_p.DE
Bloomberg-Kürzel	B4BGR	B4B3GR
Anzahl der Aktien	360.121.736	2.975.517
Börsensegment	Prime Standard	Prime Standard
Börse	Frankfurt, Luxemburg	Frankfurt, Luxemburg

GESCHÄFTSMODELL DES KONZERNS

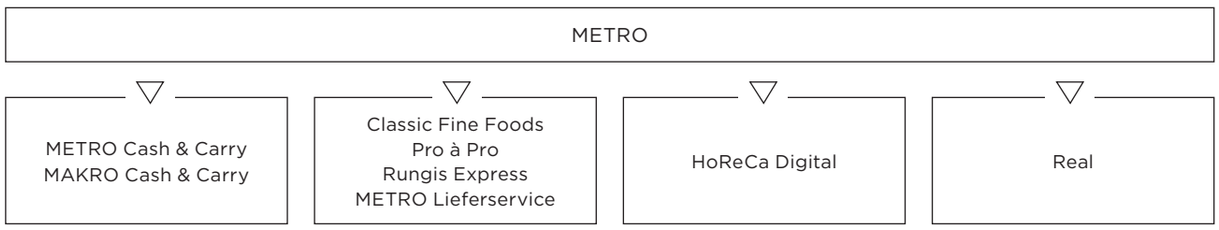
METRO ist ein führender internationaler Spezialist für den Groß- und Lebensmittelhandel. An der Spitze des Unternehmens steht die METRO AG als zentrale Managementholding. Sie nimmt Aufgaben der Konzernführung wahr, insbesondere in den Bereichen Finanzen, Controlling, Recht und Compliance. Zentrale Führungs- und Verwaltungsfunktionen für METRO Cash & Carry sind zudem fest in der METRO AG angesiedelt.

Der Konzern besteht im Wesentlichen aus den Segmenten METRO Wholesale und Real. Im Großhandel ist METRO Cash & Carry weltweit mit 759 Großhandelsmärkten in 25 Ländern aktiv. Außerdem gehört zu diesem Segment das Belieferungsgeschäft (Food Service Distribution) mit dem METRO Lieferservice und u. a. den Belieferungsspezialisten Classic Fine Foods, Pro à Pro und Rungis Express. Real betreibt deutschlandweit 282 Hypermärkte.

Darüber hinaus bündelt die 2015 gegründete Geschäftseinheit HoReCa Digital die Digitalisierungsinitiativen des Konzerns wie beispielsweise den METRO Accelerator powered by Techstars. Hier werden in 2 jeweils 3-monatigen Programmen Start-ups gefördert, die Digitalisierungslösungen in den Bereichen Hospitality und Retail entwickeln.

Hinzu kommen u. a. die Servicegesellschaften METRO PROPERTIES, METRO LOGISTICS, METRO SYSTEMS, METRO ADVERTISING und METRO SOURCING. Sie übernehmen konzernweit übergreifende Dienstleistungen in den Bereichen Immobilien, Logistik, Informationstechnologie, Werbung und Beschaffung.

METRO IM ÜBERBLICK



STANDORTPORTFOLIO NACH LÄNDERN UND SEGMENTEN

zum Stichtag 30.9.

	METRO Wholesale[1]		Real		METRO	
	2016	**2017**	2016	**2017**	2016	**2017**
Deutschland	**106**	**104**	**285**	**282**	**391**	**386**
Belgien	16	**16**			16	**16**
Frankreich	94	**97**			94	**97**
Italien	49	**50**			49	**50**
Niederlande	17	**17**			17	**17**
Österreich	12	**12**			12	**12**
Portugal	10	**10**			10	**10**
Spanien	37	**37**			37	**37**
Westeuropa (ohne Deutschland)	**235**	**239**			**235**	**239**
Bulgarien	11	**11**			11	**11**
Kasachstan	6	**6**			6	**6**
Kroatien	9	**9**			9	**9**
Moldawien	3	**3**			3	**3**
Polen	30	**30**			30	**30**
Rumänien	30	**30**			34[2]	**30**
Russland	89	**89**			89	**89**
Serbien	10	**9**			10	**9**
Slowakei	6	**6**			6	**6**
Tschechien	13	**13**			13	**13**
Türkei	32	**33**			32	**33**
Ukraine	32	**31**			32	**31**
Ungarn	13	**13**			13	**13**
Osteuropa	**284**	**283**			**288[2]**	**283**
China	86	**90**			86	**90**
Indien	23	**24**			23	**24**
Japan	9	**10**			9	**10**
Pakistan	9	**9**			9	**9**
Asien	**127**	**133**			**127**	**133**
International	**646**	**655**			**650[2]**	**655**
METRO	**752**	**759**	**285**	**282**	**1.041[2]**	**1.041**

[1] Die Standorte und Länder von Classic Fine Foods sowie auch die Standorte von Pro à Pro und Rungis Express wurden in der Tabelle nicht dargestellt, da es sich um Depots sowie Läger handelt und hier nur Verkaufsstandorte gezählt werden.
[2] Inklusive 4 Standorten bei Sonstige.

METRO WHOLESALE

Das Segment METRO Wholesale umfasst sowohl das stationäre Geschäft (METRO Cash & Carry) als auch das Belieferungsgeschäft (Food Service Distribution).

METRO Cash & Carry ist als eines der international führenden Unternehmen im Großhandel aktiv und betreibt unter den Marken METRO und MAKRO 759 Großhandelsmärkte in 25 Ländern Europas und Asiens. Zu den weltweit mehr als 21 Millionen gewerblichen Kunden zählen vor allem Hotels, Restaurants, Cateringunternehmen, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister und Behörden. Ihnen bietet das Unternehmen ein Produkt- und Lösungsangebot, das speziell auf ihre Anforderungen zugeschnitten ist.

Im Bereich **Food Service Distribution (FSD)** ist METRO mit dem METRO Lieferservice sowie u. a. den Spezialisten Classic Fine Foods, Pro à Pro und Rungis Express weltweit präsent und stark positioniert. Classic Fine Foods ist ein asiatischer Belieferungsspezialist für Feinkost. Das Unternehmen beliefert Premiumkunden wie 5-Sterne-Hotels und Premiumrestaurants in Asien und im Mittleren Osten. Pro à Pro verstärkt den Bereich seit Februar 2017 und beliefert gewerbliche Kunden in ganz Frankreich, insbesondere die Betriebsgastronomie, Kantinen und die Systemgastronomie. Rungis Express ist ein bedeutender deutscher Premium-Lebensmittellieferant, vor allem für HoReCa-Kunden.

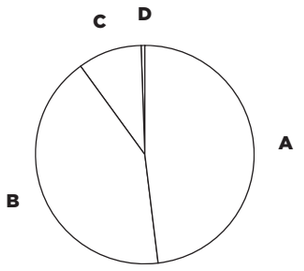
METRO Wholesale
(vormals METRO Cash & Carry)

METRO Cash & Carry hat im Geschäftsjahr 2015/16 zur besseren Steuerung des Geschäfts das New Operating Model eingeführt. Die einzelnen METRO Cash & Carry Länder sind im Rahmen dieser Einführung in die Cluster HoReCa, Multispecialist, Trader und Sonstige aufgeteilt worden.

Der berichtete **Umsatz** von METRO Wholesale stieg im Geschäftsjahr 2016/17 um 3,0% auf 29,9 Mrd. €, u. a. gestützt durch positive Wechselkurse. Seit der Akquisition im Februar 2017 trug zudem Pro à Pro mit rund 470 Mio. € zum Umsatz bei. Das Unternehmen gehört in Frankreich zu den wichtigsten Anbietern von Food Service Distribution (FSD). In lokaler Währung wuchs der Umsatz um 2,3%. Zudem stieg der flächenbereinigte Umsatz um 0,9%. Dabei konnte der flächenbereinigte Umsatz in allen Quartalen gesteigert werden und stieg nunmehr über 4 Jahre in Folge in jedem Quartal.

Das Belieferungsgeschäft von METRO Wholesale entwickelte sich weiterhin sehr dynamisch und der Umsatz im Geschäftsjahr 2016/17 stieg um über 25% auf mehr als 4,6 Mrd. €. Damit beträgt der Umsatzanteil des Belieferungsgeschäfts für das Gesamtjahr 15,6%. Beigetragen hat dazu auch die Akquisition von Pro à Pro.

UMSATZ METRO WHOLESALE 2016/17
nach Clustern



A	**48,3%**	HoReCa
B	**41,9%**	Multispecialist
C	**9,7%**	Trader
D	**0,1%**	Sonstige

Der berichtete Umsatz im Cluster **HoReCa** wuchs im Geschäftsjahr 2016/17 um 3,1%. In lokaler Währung stieg der Umsatz um 4,5%. Flächenbereinigt wuchs der Umsatz leicht um 0,3%. Insbesondere die Türkei trug zum flächenbereinigten Umsatzplus bei, während der Umsatz in Deutschland rückläufig war.

Im Cluster **Multispecialist** stieg der berichtete Umsatz im Geschäftsjahr 2016/17 um 3,7%. In lokaler Währung stieg er um 0,5%. Der flächenbereinigte Umsatz stieg leicht um 0,5%. Insbesondere Russland und die Niederlande verzeichneten Umsatzrückgänge, während der Umsatz in China, Pakistan und Indien deutlich zulegte.

Im Cluster **Trader** stieg der berichtete Umsatz im Geschäftsjahr 2016/17 um 3,3%. In lokaler Währung wuchs er im Cluster Trader um 3,9%. Flächenbereinigt stieg er sogar um 5,5%. Außer in Polen legte der flächenbereinigte Umsatz in allen Ländern zu.

Das **EBIT vor Sonderfaktoren** betrug 1.114 Mio. € (2015/16: 1.048 Mio. €), unterstützt durch positive Wechselkurseffekte in Höhe von 37 Mio. €. Bereinigt um diese Effekte hat sich das Ergebnis vor Sonderfaktoren um 29 Mio. € verbessert. Hierin enthalten sind insbesondere 2 Immobilientransaktionen in China mit einem Ergebnisbeitrag von rund 80 Mio. € im 2. Quartal und rund 30 Mio. € im 4. Quartal, während im Vorjahr lediglich 34 Mio. € enthalten waren. Vor diesen Immobilientransaktionen und Wechselkurseffekten lag das EBIT vor Sonderfaktoren 47 Mio. € unter Vorjahr. Dieser Rückgang ist insbesondere auf die Entwicklung in Russland, den Niederlanden und Belgien zurückzuführen, die durch Ergebnisverbesserungen in den meisten der übrigen METRO Cash & Carry Gesellschaften nicht kompensiert werden konnte.

Das **EBIT** von METRO Wholesale erreichte im Geschäftsjahr 2016/17 1.035 Mio. € (2015/16: 1.271 Mio. €). Dieser Rückgang ist insbesondere auf Erträge aus dem Verkauf der Aktivitäten in Vietnam (446 Mio. €) im Vorjahr zurückzuführen. Bereinigt um den Einmalertrag aus Vietnam im Vorjahr bewegen sich die Sonderfaktoren aufgrund geringerer Restrukturierungsaktivitäten deutlich unterhalb des Vorjahresniveaus.

METRO Wholesale war am 30. September 2017 in 25 Ländern mit 759 Standorten vertreten, davon 104 in Deutschland, 239 in Westeuropa (ohne Deutschland), 283 in Osteuropa und 133 in Asien. Darüber hinaus waren Classic Fine Foods und Rungis Express in weiteren Ländern aktiv. Insgesamt ist METRO Wholesale in 35 Ländern tätig.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/ertragslage.**

KENNZAHLEN METRO WHOLESALE 2016/17

im Vorjahresvergleich

			Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
	2015/16 Mio. €	**2016/17 Mio. €**	in Konzernwährung (€)	Wechselkurseffekte in %-Punkten[1]	in lokaler Währung	flächenbereinigt (lokale Währung)
Umsatz	29.000	**29.866**	3,0	0,7	2,3	0,9
HoReCa	13.993	**14.429**	3,1	–1,4	4,5	0,3
Multispecialist	12.066	**12.518**	3,7	3,3	0,5	0,5
Trader	2.802	**2.895**	3,3	–0,5	3,9	5,5
Sonstige	138	**23**	–	–	–	–
EBIT[2]	1.048	**1.114**	–	–	–	–
EBIT-Marge (%)[3]	3,6	**3,7**	–	–	–	–
Standorte (Anzahl)	752	**759**	–	–	–	–
Verkaufsfläche (1.000 m²)	5.380	**5.307**	–	–	–	–

[1] Der Wechselkurseffekt errechnet sich aus dem Vergleich des berichteten Umsatzes des aktuellen Geschäftsjahres in Euro mit dem Umsatz der Vorperiode, umgerechnet zum Durchschnittskurs des aktuellen Geschäftsjahres.
[2] Vor Sonderfaktoren.
[3] Vor Sonderfaktoren; die EBIT-Marge stellt das Verhältnis von EBIT zu Umsatz dar.

REAL

Real ist ein innovatives Unternehmen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und zählt dort mit 282 Märkten zu den führenden Hypermarkt-Betreibern. Die Hypermärkte zeichnen sich durch ein Angebot von rund 80.000 Artikeln aus – mit einem großen Anteil an hochwertigen Frischeprodukten und einem attraktiven Non-Food-Sortiment. Außer im stationären Einzelhandel ist das Unternehmen auch im Onlinevertrieb aktiv. Mit der Integration des Marktplatzes Hitmeister unter Real.de hat Real das Onlinesortiment seit Februar 2017 stark erweitert und bietet ein sehr großes Produktangebot.

Der berichtete **Umsatz** von Real ging im Geschäftsjahr 2016/17 insbesondere bedingt durch Standortabgaben gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 3,1 % auf 7,2 Mrd. € zurück. Flächenbereinigt sank der Umsatz um 1,0 %. Dabei zeigte sich nach einem schwierigen 1. Halbjahr im weiteren Verlauf des Geschäftsjahres eine Stabilisierung der Umsatzentwicklung: Nach einem Wachstum im 3. Quartal konnte auch im 4. Quartal der flächenbereinigte Umsatz um 0,6 % gesteigert werden. Sehr positiv entwickelte sich weiterhin der Onlineumsatz. Er stieg im Geschäftsjahr 2016/17 wieder sehr deutlich um über 50 % auf 105 Mio. €. Diese positive Entwicklung wurde getrieben durch die Integration des übernommenen Marktplatzes Hitmeister.

Das **EBIT vor Sonderfaktoren** sank von 105 Mio. € auf 80 Mio. €. Dies ist zurückzuführen auf den Umsatzrückgang sowie erhöhte Kosten für Werbemaßnahmen und den Ausbau des Onlinegeschäfts. Die Entwicklung in vielen Lebensmittelwarengruppen war außerdem weiterhin durch eine hohe Wettbewerbsintensität gekennzeichnet; gegenläufig haben sich gesunkene Personalkosten ausgewirkt.

Das **EBIT** erreichte im Geschäftsjahr 2016/17 19 Mio. € (2015/16: 108 Mio. €). Dieser Rückgang ist im Wesentlichen zurückzuführen auf Belastungen durch Restrukturierungen der Hauptverwaltung.

Im Geschäftsjahr 2016/17 verringerte sich das Standortnetz von Real in Deutschland um 3 auf nunmehr 282 Standorte.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/ertragslage.**

KENNZAHLEN REAL 2016/17

im Vorjahresvergleich

			Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
	2015/16 Mio. €	**2016/17 Mio. €**	in Konzernwährung (€)	Wechselkurseffekte in %-Punkten	in lokaler Währung	flächenbereinigt (lokale Währung)
Umsatz	7.478	**7.247**	–3,1	0,0	–3,1	–1,0
Deutschland	7.478	**7.247**	–3,1	0,0	–3,1	–1,0
EBIT[1]	105	**80**	–	–	–	–
EBIT-Marge (%)[2]	1,4	**1,1**	–	–	–	–
Standorte (Anzahl)	285	**282**	–	–	–	–
Verkaufsfläche (1.000 m^2)	1.967	**1.941**	–	–	–	–

[1] Vor Sonderfaktoren.
[2] Vor Sonderfaktoren; die EBIT-Marge stellt das Verhältnis von EBIT zu Umsatz dar.

INNOVATION

Als Handelsunternehmen stellt METRO keine eigenen Produkte her und betreibt folglich keine Forschung und Entwicklung im engeren Sinne. Im Rahmen unseres Innovationsmanagements verfolgen wir vielmehr das Ziel, den Lebensmittel- und Gastronomiesektor auf eine neue Ebene zu heben und die einmaligen Chancen zu nutzen, die sich aus der Digitalisierung der gesamten Branche ergeben. Um für unsere Kunden relevant zu bleiben, wollen wir ihnen den bestmöglichen Service bieten. Das bedeutet, wir schaffen bessere und nachhaltigere Erlebnisse für unsere Kunden an allen Berührungspunkten – im Markt, bei der Warenauslieferung oder im E-Commerce ebenso wie in Apps, die wir entwickeln, oder bei Serviceleistungen für den kundeneigenen Gebrauch. Darüber hinaus optimieren wir auch interne Arbeitsprozesse.

Bei der Entwicklung digitaler Innovationen konzentrieren wir uns deshalb auf 3 unterschiedliche Bereiche: kundenorientierte Lösungen, nutzerzentrierte Lösungen und Lösungen für das eigene Geschäft unserer Kunden. Alle 3 Entwicklungsbereiche bilden einen ineinandergreifenden Innovationsprozess und unterstützen einerseits unser Kerngeschäft – Märkte, E-Commerce, Belieferung und Trader-Franchise-Modell – mit länderspezifisch unterschiedlichen Anforderungen und andererseits auch unsere Kunden mit Serviceleistungen.

Im Bereich der kundenorientierten Lösungen arbeiten wir beispielsweise bei METRO Cash & Carry Frankreich eng mit unseren Kunden zusammen und entwickeln gemeinsam ein neues Marktformat. Dazu setzen wir Virtual Reality in der Entwicklungsphase ein. Ein weiteres Beispiel ist die stetige Verbesserung des Bezahlvorgangs als zentraler Faktor für die Kundenzufriedenheit. Hier testen wir gemeinsam mit Kunden und Mitarbeitern Self-Scanning- und Self-Checkout-Lösungen und optimieren diese.

Im Bereich der nutzerzentrierten Innovationen für interne Anwender arbeiten wir stetig daran, das Angebot unserer IT-Lösungen – extern wie intern – zu verbessern. Dazu gehören beispielsweise im Bereich Food Service Distribution ein innovatives Onlinebestellsystem sowie Apps für Kundenmanager und Fahrer.

Darüber hinaus entwickeln wir als Serviceleistung auch Lösungen für unsere Kunden in ihrem eigenen Geschäft. Denn wenn wir ihnen helfen, erfolgreicher zu sein, werden auch wir davon profitieren.

HoReCa Digital

Eine Kernzielgruppe unseres Großhandelsgeschäfts sind unabhängige Unternehmer aus dem Bereich Hotels, Restaurants und Caterer (HoReCa). Die Hospitality-Branche steht zunehmend unter Druck, sich dem stetig wandelnden Lebensstil ihrer Kunden anzupassen. Diese haben digitale Technologien längst in ihren Alltag integriert und möchten deren Vorteile z. B. auch dann nutzen, wenn es um einen Restaurantbesuch geht. Doch viele Gastronomen bleiben hinter den Erwartungen zurück. Das ist auch METRO durch jahrelange Geschäftsbeziehungen zu Millionen von selbstständigen Unternehmern bewusst. Diese müssen technologieaffiner werden und sich digitaler aufstellen, um wirtschaftlich zu überleben und auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Mit dem Ziel, den digitalen Wandel in der Hospitality-Branche zu unterstützen, haben wir 2015 die neue Geschäftseinheit HoReCa Digital gegründet. Mit unserem international tätigen Team arbeiten wir an folgenden Initiativen:

Entwicklung digitaler Lösungen für die Gastronomie

Kleine unabhängige Unternehmer haben meistens keine zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um sich mit der Digitalisierung auseinanderzusetzen. Wir kennen den Alltag von Gastronomen gut und entwickeln gezielt einfache digitale Produkte, die wenig Zeit und Geld in Anspruch nehmen. Z. B. ermöglichen wir es unseren Kunden, schnell und kostenfrei ihre eigene Website innerhalb von 5 Minuten zu erstellen. Im Geschäftsjahr 2016/17 haben rund 10.000 Kunden dieses Angebot genutzt.

Ein weiteres Praxisbeispiel ist das Gastrocockpit – ein übersichtliches Steuerungstool für die Gastronomie. Es zeigt die wichtigsten betrieblichen Kennzahlen, beispielsweise Umsatz (pro Tag, pro Woche, pro Monat), Tischanalyse und Gewinnschwelle, auf einen Blick. Darüber hinaus analysiert und veranschaulicht das Tool die Kassendaten und bezieht dabei auch Feiertage, Wetterdaten und individuelle Parameter, wie z. B. Kosten, mit ein. Über die Webapplikation können die Daten überall und zu jeder Zeit abgerufen werden. Analysen und intelligente Prognosen helfen, Abläufe zu optimieren, Kosten zu sparen und Umsätze zu steigern. Der Gastronom kann gezielt agieren, statt wie bisher auf Situationen zu reagieren, und hat dadurch mehr Zeit für das Wesentliche: den Kundenservice.

Ausbau effizienter Vertriebskanäle

Ein weiteres Aktivitätsfeld unserer Geschäftseinheit HoReCa Digital ist es, den Aufbau von effizienten Vertriebskanälen zu unterstützen. Auf diese Weise bieten wir eigene digitale Lösungen an und helfen Start-ups, die jeweils passenden, meist digitalen Lösungen unabhängigen Unternehmern aus Gastronomie und Hotellerie zur Verfügung zu stellen. Ziel ist es, eigens auf den jeweiligen Bedarf des individuellen Unternehmers abgestimmte digitale Lösungen anzubieten und damit HoReCa-Kunden in ihrem operativen Geschäft zu un-

terstützen. Dadurch wollen wir die Beziehungen zu existierenden Kunden stärken und auch Kontakte zu neuen Kunden für METRO Cash & Carry aufbauen. Um herauszufinden, welche digitalen Produkte und Funktionen jeweils besonders hilfreich sind und inwieweit sie das Tagesgeschäft signifikant verbessern, haben wir mit HoReCa Digital Pilotprojekte in mehr als 500 Restaurants in Berlin, Paris, Barcelona, Mailand und Wien gestartet. Die Projekte sollen den Start-ups Erkenntnisse zu Benutzerverhalten und -präferenzen liefern und ihnen potenzielle Neukunden vermitteln.

Start-up-Förderung durch METRO Accelerator Programme

Gemeinsam mit dem US-amerikanischen Unternehmen Techstars organisieren und fördern wir seit 3 Jahren die Entwicklung innovativer digitaler Lösungen für unabhängige Unternehmer im Hospitality-Bereich und seit 2017 auch im Retail-Sektor. Ziel der Accelerator-Initiative ist die Förderung von innovativen Start-ups. Dazu gehört auch, die Chancen der Start-ups zu verbessern und Wachstumskapital professioneller Investoren zu erhalten. 2017 startete bereits das 3. Hospitality-Programm sowie das 1. Retail-Programm. Jeweils 10 internationale Teams bestreiten das 3-monatige Programm in Berlin. Unterstützt werden sie dabei von rund 100 Mentoren aus der Start-up-Szene, aus dem Investorenbereich und aus der Gastronomie bzw. dem Handel. HoReCa Digital investiert in die am Accelerator-Programm teilnehmenden Unternehmen. Bei den Teilnahme- und Investitionsentscheidungen unterstützt uns Techstars als Partner.

Investitionen in relevante Start-up-Unternehmen

Wir wollen die Digitalisierung der HoReCa-Branche beschleunigen und entsprechende Produkte und Services für die Zielgruppen leichter zugänglich machen. Deshalb investieren wir, häufig gemeinsam mit anderen professionellen Investoren, in Start-up-Unternehmen, die Lösungen für den HoReCa-Sektor entwickeln. Ziel ist es, an der Wertsteigerung dieser Unternehmen zu partizipieren. Eine Transformation des METRO Kerngeschäfts durch den Erwerb und die Integration dieser Unternehmen wird dagegen nicht angestrebt. Ein Team aus erfahrenen Experten managt die Investitionen. Es wird in seinen Entscheidungen von einem Investment-Committee unterstützt, das vom METRO Cash & Carry Geschäft getrennt ist. Die Investitionsstrategie fokussiert dabei die von METRO unabhängigen Wertsteigerungspotenziale. Darüber hinaus werden, wo sinnvoll und hilfreich, Möglichkeiten zur Wertsteigerung durch den Einsatz von METRO Ressourcen genutzt. Ein Beispiel dafür ist die METRO Sales Force, die ihre Kunden aktiv betreut und so die Kundennachfrage fördert.

Im Geschäftsjahr 2016/17 beteiligte sich HoReCa Digital u. a. an dem dänischen Start-up Planday sowie an dem britischen Yoyo Wallet. Planday bietet Workforce-Management-Lösungen, die es Unternehmen ermöglichen, für die Dienstplanung von Papier und Bleistift auf einen schlanken digitalen Prozess umzusteigen. Dadurch lassen sich deutliche Zeit- und Ressourceneinsparungen erzielen. Yoyo Wallet bietet eine Kombination aus schnell und einfach anwendbaren Technologien für mobiles Bezahlen und mobiles Bestellen sowie für personalisierte Kundenbindungs- und Bonusprogramme. Die Anwendung wird durch eine Analytik- und Aktionsplattform für den Einzelhandel unterstützt.

Food-Tech und Food-Innovation

Die Food-Tech- und Food-Innovations-Abteilung von HoReCa Digital befasst sich mit Trends, Innovationen und neuen Lösungen der Lebensmittelbranche. Dabei sieht sich HoReCa Digital als Dolmetscher zwischen neuen Technologien, Lebensmittelkonzepten und Verbrauchern. Ob neue Anbautechnologien oder neue Ansätze für die Kreislaufwirtschaft – im Kontext digitaler Disruption und globaler Megatrends tauchen täglich neue Konzepte auf, die den Konsumenten nahegebracht und gemeinsam mit den jeweiligen Unternehmen validiert werden.

Mithilfe verschiedener Programme ebnet HoReCa Digital jungen Start-ups den Weg in den Handel und entwickelt gemeinsam mit ihnen Strategien, um die Markttauglichkeit zu prüfen. Kooperationen wie z. B. mit der Association for Vertical Farming, dem Schmiede.one AgTech Accelerator oder dem Inkubator der niederländischen Universität Wageningen ermöglichen uns einen frühen Zugang zu neuen Food-Tech-Ansätzen, die gemeinsam mit dem Einkauf, der Qualitätssicherung oder der Nachhaltigkeitsabteilung getestet und erprobt werden. Durch Community-Aktivitäten wie „Innovation in Retail“ und die „Rising Spoon“-Meetups schaffen wir ein Umfeld, in dem sich Gründer und Innovatoren über neueste Entwicklungen austauschen und von frischen Ideen inspirieren lassen können. Ziel ist es, nicht nur mit Visionären an einem Tisch zu sitzen, sondern auch mit ihnen gemeinsam die Zukunft agil zu gestalten.

Erfahrungsaustausch und Beobachtung von Trends in der Hospitality-Branche

Erfahrungsaustausch und Community-Building in der HoReCa-Branche fördern wir durch die im Februar 2016 gestartete Kooperation mit der Ecole hôtelière de Lausanne (EHL). Gemeinsam haben wir den Lehrstuhl für digitale Innovation in den Bereichen Hotel, Restaurant und Catering gegründet. Ziel des „METRO Chair of Innovation“ ist es, die Digitalisierung im HoReCa-Sektor in Schlüsselmärkten wie Frankreich, Italien, Spanien, Deutschland und Japan zu erforschen und die Lehre auszubauen. Darüber hinaus setzt HoReCa Digital auf gezielte Social-Media-Aktivitäten – etwa für die Finalisten des METRO Accelerator powered by Techstars –, um die Onlinereputation des Unternehmens zu stärken und digitale Lösungen für Gastronomie und Hotellerie voranzubringen.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag/more/innovationen.**

NACHHALTIGKEIT

2015 haben die Vereinten Nationen die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, kurz SDGs) ausgerufen. Eine konkrete globale Agenda unterstützt Regierungen, Unternehmen, aber auch Privatpersonen dabei, die insgesamt 17 Ziele und somit eine nachhaltige Entwicklung auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene zu erreichen. METRO versteht sich als Teil der Gesellschaft und trägt zu deren Wertschöpfung und damit zur Erreichung der SDGs bei. Als Unternehmen sind wir dafür verantwortlich, unsere ökonomischen Ziele über gesetzliche Vorgaben hinaus mit den gesellschaftlichen Anforderungen sowie denen unserer Kunden, Mitarbeiter, Investoren und Partner in Einklang zu bringen. Dabei gilt es, die Grenzen zu berücksichtigen, die uns Mensch und Umwelt vorgeben. Für uns bedeutet Nachhaltigkeit mehr als eine Konzentration auf ökologische und soziale Themen. Nachhaltigkeit umfasst jeden einzelnen Aspekt unseres Handelns und ist fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie.

Die Maßnahmen, die METRO im Bereich Nachhaltigkeit umsetzt, bewerten unsere Anspruchsgruppen u. a. im Rahmen von Ratings. Diese Bewertungen sind eine wichtige Motivation und ein Managementinstrument für uns, weil sie uns Fortschritte und Verbesserungspotenziale in unserem Handeln aufzeigen.

Oekom Corporate Rating verlieh METRO im September 2017 den Prime Status C+ (Skala D– bis A+). Darüber hinaus sind wir im Geschäftsjahr 2016/17 zum dritten Mal in Folge Branchenbester in den international bedeutenden Nachhaltigkeitsindizes Dow Jones Sustainability World und Europe.

In der Definition unserer Verantwortungsbereiche und Schwerpunktthemen verlassen wir uns nicht allein auf die unternehmensinterne Perspektive.

Die ehemalige METRO GROUP hat erstmals 2016 eine Stakeholderumfrage durchgeführt, die in ihrer Aussagekraft auch für METRO gültig ist. Sie hilft, die Relevanz der identifizierten Themen zu überprüfen, und fließt in die vereinfachte Wesentlichkeitsanalyse des Geschäftsjahres 2016/17 ein.

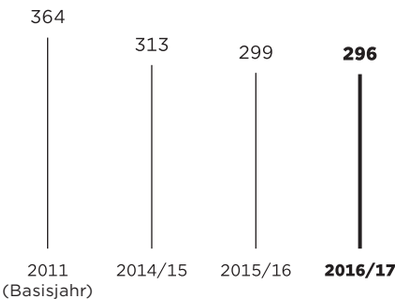
Engagement für die Mitarbeiter

Im Sinne unserer nachhaltigen Unternehmensführung sehen wir es als unsere Aufgabe an, ein attraktives, faires und sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen und zu erhalten. Dabei verfolgen wir den Ansatz, die Individualität unserer Mitarbeiter wertzuschätzen, sie in ihrer Vielfältigkeit zu fördern und in ihrer Eigenverantwortung zu stärken. Auf diese Weise unterstützen wir sie dabei, unsere Unternehmensstrategie erfolgreich und nachhaltig umzusetzen.

Nachhaltiger Geschäftsbetrieb

Wir sind darauf angewiesen, verantwortlich mit dem Verbrauch von Energie und anderen natürlichen Ressourcen umzugehen. Ihr Einsatz beeinflusst unsere Betriebskosten und kann negative Auswirkungen auf die Umwelt haben, beispielsweise durch den Ausstoß klimaschädlicher Treibhausgase. Unser Ziel ist es, die aus unserem Geschäftsbetrieb resultierenden klimarelevanten Emissionen zu verringern und unseren Ressourcenverbrauch zu reduzieren. Dazu setzen wir auf bewusste Energienutzung und auf Investitionen, um unsere Energieeffizienz zu steigern. Durch gezielte Maßnahmen senken wir sowohl unseren Bedarf als auch unsere Kosten. Zudem achten wir auf verantwortungsbewusstes Ressourcenmanagement.

STATUS KLIMASCHUTZZIEL
Treibhausgas-Emissionen in kg CO_2 (CO_2-Äquivalent) je m² Verkaufsfläche



Weitere Schwerpunktthemen in Bezug auf einen nachhaltigen Geschäftsbetrieb sind die Vermeidung von Abfällen, die Weiterverwertung von Ressourcen und deren Rückgewinnung durch Recycling. Insbesondere die Reduzierung von Lebensmittelverlusten ist für das operative Geschäft von METRO von großer Bedeutung.

Nachhaltige Beschaffung und Sortimentsgestaltung

Unser Anspruch ist es, Produkte zu beschaffen, die hochwertig, sicher und sozial wie ökologisch unbedenklich sind. Auf dieser Basis können wir unsere Sortimente verantwortungsbewusst gestalten. Zudem sind wir als Handelsunternehmen darauf angewiesen, dass Ressourcen langfristig verfügbar sind. Denn diese Rohstoffe sind nötig, um die von uns angebotenen Produkte und deren Verpackung herzustellen. Deshalb orientieren wir uns an unserer konzernweiten und produktübergreifenden Einkaufspolitik für nachhaltige Beschaffung. Mit ihr haben wir die Basisanforderungen

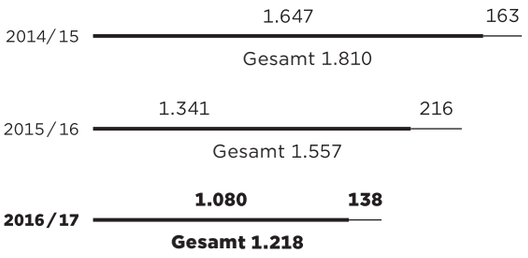
an ein nachhaltiges Lieferketten- und Beschaffungsmanagement definiert.

Unser Ziel ist es, sozial verträgliche Arbeitsbedingungen innerhalb unserer Beschaffungskanäle sicherzustellen. Deshalb sind Sozialstandardsysteme ein wesentlicher Prozessbestandteil.

SOZIALAUDITS BEZOGEN AUF EIGENIMPORTE DURCH METRO SOURCING UND NICHTLEBENSMITTELEIGENMARKEN DER VERTRIEBSLINIEN VON METRO

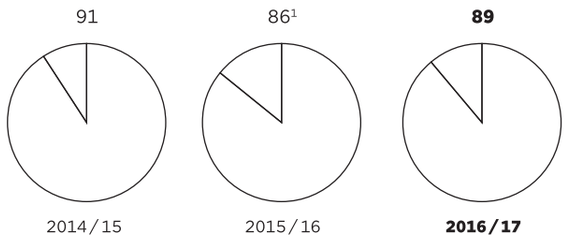
zum Stichtag 30.9.

Fabriken mit gültigem Audit (Anzahl)



davon mit bestandenem Audit
davon mit nicht bestandenem Audit

Davon mit bestandenem Audit (in %)



Fabriken mit bestandenem Audit können die erfolgreiche Umsetzung des BSCI- oder eines äquivalenten Sozialstandardsystems durch das Zertifikat unabhängiger Dritter nachweisen.

[1] Anpassung des BSCI-Bewertungssystems ab 2015 von 3 Bewertungen (Good / Improvements Needed / Non-Compliant) auf 5 Bewertungen (A/B/C/D/E). Das Ergebnis „Improvements Needed" wurde als bestanden bewertet. Ein Teil der vormals als „Improvements Needed" gewerteten Ergebnisse wurde nach dem neuen Bewertungssystem „C" (bestanden) und „D" (nicht bestanden) zugeordnet. Die Folge der Anpassung ist ein Rückgang des Anteils der Produzenten mit bestandenem Audit im Geschäftsjahr 2015/16.

Nachhaltiger Konsum

Die spezifischen Angebote unserer Vertriebslinien sind optimal auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der privaten wie gewerblichen Käufer zugeschnitten. Die Angebote müssen dabei nicht nur hinsichtlich Qualität und Sicherheit überzeugen. Auch die Sozial- und Umweltverträglichkeit von Waren und Dienstleistungen – von der Herstellung und Beschaffung über die Nutzungsphase bis hin zur Entsorgung – ist zunehmend entscheidend. Daher setzen wir konsequent auf Maßnahmen, mit denen wir Einfluss auf diese Produktmerkmale nehmen können. Unsere Richtlinien für den nachhaltigen Einkauf bilden dazu die Grundlage. Ziel ist es, Produkte zu beschaffen, die ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte berücksichtigen.

Im Geschäftsjahr 2016/17 betrug der Umsatz von METRO Cash & Carry und Real mit fair gehandelten Produkten in Deutschland fast 16 Mio. €.

Mit Produkten, die nach EU-Bio-Verordnung zertifiziert sind, setzten unsere Vertriebslinien deutschlandweit im gleichen Zeitraum knapp 140 Mio. € um. Ebenso bietet unser Sortiment Erzeugnisse aus nachhaltiger Fischerei und Aquakultur. Im Geschäftsjahr 2016/17 erwirtschafteten METRO Cash & Carry und Real in Deutschland mit ihrem nachhaltigen Fischsortiment einen Umsatz von mehr als 93 Mio. €.

Mit regionalen Produkten erwirtschaftete Real mehr als 440 Mio. € im abgelaufenen Geschäftsjahr. Verstärkt bieten die Vertriebslinien ihren Kunden Produkte aus nachhaltiger Forstwirtschaft an. Der Umsatz mit Produkten, die das Label des Forest Stewardship Council (FSC®) oder des Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes (Programm für die Anerkennung von Forstzertifizierungssystemen, PEFC) tragen, lag in Deutschland bei 39 Mio. €.

Auch verantwortungsbewusster Konsum ist mit dem Einsatz und Verbrauch von Ressourcen verbunden. Daher sehen wir es als unsere Aufgabe, die daraus entstehenden Abfälle möglichst gering zu halten.

Gesellschaftliches Engagement

METRO versteht soziales und ökologisches Engagement als eine Form von Wertschöpfung. Denn es trägt dazu bei, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen. Mit unseren vielfältigen Aktivitäten wollen wir daher den interkulturellen Dialog fördern, unsere Standorte und die dort lebenden Gemeinschaften unterstützen und Bedürftigen gezielt helfen.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/nachhaltigkeit.**

MITARBEITER

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, ein langfristig nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Ergebnis sicherzustellen und den Lebensmittel- und Gastronomiesektor auf eine neue Ebene zu heben. Dafür benötigen wir engagierte Mitarbeiter, die unsere Strategie in ihrem Arbeitsalltag mit Leben füllen. Wir sind überzeugt: METRO kann nur dann wachsen, wenn wir unsere Mitarbeiter fördern. In unserer Personalstrategie konzentrieren wir uns dabei auf 2 Schwerpunkte: zum einen auf das Personalmanagement, zu dem wir die Anwerbung, Bindung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern zählen; zum anderen auf die Arbeitssicherheit und das Gesundheitsmanagement. Ziel ist es, die besten Mitarbeiter zu gewinnen, sie entsprechend ihrer Leistungsbereitschaft und ihren Fähigkeiten zu fördern und sie langfristig an unser Unternehmen zu binden. Auf diese Weise wollen wir für bestehende und künftige Mitarbeiter ein bevorzugter Arbeitgeber sein.

Anwerbung von Mitarbeitern

Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte setzen wir auf Maßnahmen, die unsere Außenwahrnehmung bei potenziellen Bewerbern stärken. Dazu zählt für uns auch die Ausbildung von Nachwuchskräften für den Handel, durch die wir Mitarbeiter aus den eigenen Reihen rekrutieren können. Wir achten in Deutschland auf eine bedarfsgerechte Ausbildung, um einem Großteil der Absolventen eine Übernahme anbieten zu können.

Mitarbeiterengagement

Ein wichtiges Instrument, um den Engagementwert der Belegschaft und die Bindung an unser Unternehmen zu ermitteln, ist unsere globale Mitarbeiterbefragung METRO Voice. Wir führen sie in den Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist, in den Servicegesellschaften sowie in der METRO AG regelmäßig durch. Unter dem Motto „Eure Meinung. Unser Dialog.“ waren im Berichtszeitraum knapp 104.000 Mitarbeiter aufgerufen teilzunehmen. 89 % der Mitarbeiter der befragten Unternehmenseinheiten beteiligten sich an der Umfrage. Der Engagementwert, der den Grad der Verbundenheit, den Stolz auf das Unternehmen, die Loyalität und die Leistungsbereitschaft angibt, steigerte sich im Berichtsjahr um 1 %-Punkt auf 76 %. Damit liegt er weit über dem Global Retail Benchmark von Aon Hewitt (64 %) und setzt den positiven Trend seit vielen Jahren fort.

Diversity-Management

	2015/16	**2016/17**
Durchschnittsalter Belegschaft (Jahre)	40,4	**40,6**
Neueinstellungen von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus in Deutschland	458	**678**
Neueinstellungen von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus, international	848	**954**
Anteil von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus an der Gesamtbelegschaft in Deutschland	42,4 %	**43,5 %**
Anteil von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus an der Gesamtbelegschaft, international	13,4 %	**13,6 %**
Beschäftigte mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte in Deutschland	4.182	**4.124**
Beschäftigte mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte, international	1.353	**1.317**

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Im Berichtszeitraum beschäftigte METRO durchschnittlich 137.136 (2015/16: 138.089) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das sind 0,7 % weniger als im Vorjahreszeitraum. Der größte Teil unserer Mitarbeiter ist außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland beschäftigt. In Westeuropa (ohne Deutschland), Osteuropa und Asien hatten wir mit 92.611 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis 0,2 % mehr als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. In Deutschland ist die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis auf 44.525 (2015/16: 45.702) gesunken.

Entwicklung des Personalaufwands

Unsere Personalaufwendungen sanken gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 5,1 % auf 4,0 Mrd. € (2015/16: 4,2 Mrd. €). Davon entfielen 3,2 Mrd. € (2015/16: 3,4 Mrd. €) auf Löhne und Gehälter, einschließlich Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteil an der Sozialversicherung. Der Rest entfiel auf soziale Abgaben sowie auf Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/mitarbeiter.**

MITARBEITERENTWICKLUNG NACH LÄNDERN UND SEGMENTEN

nach Köpfen zum Stichtag 30.9.

	METRO Wholesale		Real		Sonstige		METRO	
	2016	**2017**	2016	**2017**	2016	**2017**	2016	**2017**
Deutschland	**14.656**	**14.105**	**35.121**	**34.195**	**5.842**	**5.832**	**55.619**	**54.132**
Belgien	3.072	**2.897**					3.072	**2.897**
Frankreich	8.493	**10.151**			0	**1**	8.493	**10.152**
Italien	4.233	**4.225**					4.233	**4.225**
Niederlande	3.660	**3.523**			11	**3**	3.671	**3.526**
Österreich	2.101	**2.037**			0	**8**	2.101	**2.045**
Portugal	939	**976**					939	**976**
Schweiz	80	**84**			78	**67**	158	**151**
Spanien	3.690	**3.714**					3.690	**3.714**
Westeuropa (ohne D)	**26.268**	**27.607**	**0**	**0**	**89**	**79**	**26.357**	**27.686**
Bulgarien	2.240	**2.268**					2.240	**2.268**
Kasachstan	827	**930**					827	**930**
Kroatien	1.085	**943**					1.085	**943**
Moldawien	609	**603**					609	**603**
Polen	5.521	**5.401**			370	**371**	5.891	**5.772**
Rumänien	3.906	**3.842**			1.450	**764**	5.356	**4.606**
Russland	17.571	**16.053**			2	**0**	17.573	**16.053**
Serbien	1.229	**1.237**					1.229	**1.237**
Slowakei	1.257	**1.292**					1.257	**1.292**
Tschechien	3.464	**3.339**					3.464	**3.339**
Türkei	4.294	**4.376**			86	**74**	4.380	**4.450**
Ukraine	2.828	**2.768**					2.828	**2.768**
Ungarn	2.587	**2.558**			5	**3**	2.592	**2.561**
Osteuropa	**47.418**	**45.610**	**0**	**0**	**1.913**	**1.212**	**49.331**	**46.822**
China[1]	12.142	**12.520**			383	**334**	12.525	**12.854**
Indien	4.624	**5.101**			687	**724**	5.311	**5.825**
Japan	1.137	**1.166**					1.137	**1.166**
Myanmar	0	**7**					0	**7**
Pakistan	1.837	**1.891**					1.837	**1.891**
Asien	**19.740**	**20.685**	**0**	**0**	**1.070**	**1.058**	**20.810**	**21.743**
USA[2]	**5**	**0**					**5**	**0**
International	**93.431**	**93.902**	**0**	**0**	**3.072**	**2.349**	**96.503**	**96.251**
METRO	**108.087**	**108.007**	**35.121**	**34.195**	**8.914**	**8.181**	**152.122**	**150.383**

[1] Die gesamten Mitarbeiter von Classic Fine Foods sind der Region Asien (China) zugeordnet.
[2] Beschäftigte in den USA waren Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO), das zum 28. Februar 2017 aufgelöst wurde.

AUSBLICK

Die Prognose erfolgt unter der Annahme von stabilen Wechselkursen ohne Portfolioanpassungen. METRO wird zukünftig als Grundlage für die Ergebnisentwicklung das EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen berichten, um die Transparenz der operativen Leistungsfähigkeit von METRO weiter zu erhöhen. Des Weiteren wird die Berichterstattung der Sonderfaktoren entfallen, da die Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit der Transformation weitestgehend abgeschlossen sind. Zudem wird von einer unverändert komplexen geopolitischen Lage ausgegangen.

Umsatz
Für das Geschäftsjahr 2017/18 erwartet METRO – trotz des weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds – wieder ein positives Wachstum für den Gesamtumsatz. Die Wachstumsrate soll dabei mindestens auf dem Niveau des Geschäftsjahres 2016/17 von 1,1 % liegen. Dies soll hauptsächlich durch METRO Wholesale getrieben werden.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum geht METRO nach einem Zuwachs von 0,5 % im Berichtsjahr 2016/17 von einer im Vergleich zum Vorjahr leicht höheren Wachstumsrate aus. Dazu wird METRO Wholesale überproportional beitragen.

Ergebnis
METRO ist zuversichtlich, das Ergebnis signifikant zu steigern. Das EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen soll etwa 10 % gegenüber dem Vorjahreswert (1.436 Mio. €) steigen. Beide Segmente sollen hierzu beitragen.

— **Weiterführende Informationen finden sich im Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/prognose.**

KONZERNABSCHLUSS (AUSZUG)

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR VOM 1. OKTOBER 2016 BIS 30. SEPTEMBER 2017

Mio. €	Anhang Nr.	2015/16	**2016/17**
Umsatzerlöse	1	**36.549**	**37.140**
Umsatzkosten		–29.560	**–30.124**
Bruttoergebnis vom Umsatz		**6.989**	**7.016**
Sonstige betriebliche Erträge	2	1.462	**1.057**
Vertriebskosten	3	–6.171	**–6.084**
Allgemeine Verwaltungskosten	4	–1.058	**–1.014**
Sonstige betriebliche Aufwendungen	5	–105	**–137**
Ergebnisanteil aus operativen nach der Equity-Methode einbezogenen Unternehmen	6	102	**14**
Betriebliches Ergebnis EBIT		**1.219**	**852**
Ergebnisanteil aus nicht operativen nach der Equity-Methode einbezogenen Unternehmen	6	3	**0**
Sonstiges Beteiligungsergebnis	7	–3	**–11**
Zinsertrag	8	65	**44**
Zinsaufwand	8	–276	**–200**
Übriges Finanzergebnis	9	–114	**–37**
Finanzergebnis		**–325**	**–204**
Ergebnis vor Steuern EBT		**894**	**649**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	11	–375	**–304**
Periodenergebnis		**519**	**345**
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	12	13	**20**
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis		506	**325**
Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)	13	**1,39**[1]	**0,89**

[1] Pro-forma-Angabe der Combined Financial Statements.

BILANZ ZUM 30. SEPTEMBER 2017

Aktiva

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2016	**30.9.2017**
Langfristige Vermögenswerte		**9.434**	**9.225**
Geschäfts- oder Firmenwerte	18	852	**875**
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	19	420	**473**
Sachanlagen	20	6.979	**6.822**
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	21	163	**126**
Finanzanlagen	22	89	**92**
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	22	183	**183**
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	23	239	**217**
Latente Steueransprüche	24	509	**439**
Kurzfristige Vermögenswerte		**6.558**	**6.554**
Vorräte	25	3.063	**3.046**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	26	493	**575**
Finanzanlagen		0	**1**
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	23	1.280	**1.214**
Ertragsteuererstattungsansprüche		123	**148**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	29	1.599	**1.559**
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte	30	0	**11**
		15.992	**15.779**

Passiva

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2016	**30.9.2017**
Eigenkapital	31	**2.924**	**3.207**
Nettovermögen entfallend auf die ehemalige METRO GROUP		3.748	**0**
Sonstige Bestandteile des Eigenkapitals		–860	**0**
Gezeichnetes Kapital		0	**363**
Kapitalrücklage		0	**6.118**
Gewinnrücklagen		0	**–3.320**
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		36	**46**
Langfristige Schulden		**4.954**	**4.197**
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	32	646	**557**
Sonstige Rückstellungen	33	297	**283**
Finanzschulden	34, 36	3.796	**3.095**
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	34, 37	127	**162**
Latente Steuerschulden	24	88	**100**
Kurzfristige Schulden		**8.114**	**8.376**
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34, 35	4.892	**4.782**
Rückstellungen	33	559	**456**
Finanzschulden	34, 36	944	**1.611**
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	34, 37	1.591	**1.345**
Ertragsteuerschulden	34	128	**167**
Schulden i. Z. m. zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten	30	0	**15**
		15.992	**15.779**

KAPITALFLUSSRECHNUNG[1] FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR VOM 1. OKTOBER 2016 BIS 30. SEPTEMBER 2017

Mio. €	Anhang Nr.[2]	2015/16	**2016/17**
EBIT		1.219	**852**
Zu-/Abschreibungen auf Anlagevermögen ohne Finanzanlagen	14	699	**758**
Veränderung von Pensions- und sonstigen Rückstellungen	32, 33	61	**–117**
Veränderung des Nettobetriebsvermögens	25, 26, 35	–77	**–44**
Zahlungen Ertragsteuern		–203	**–216**
Umgliederung Gewinne (–) / Verluste (+) aus dem Abgang von Anlagevermögen		–158	**–141**
Sonstiges		–368	**–65**
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit		**1.173**	**1.027**
Unternehmensakquisitionen		–81	**–181**
Investitionen in Sachanlagen und in Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien (ohne Finanzierungs-Leasing)	20, 21	–592	**–579**
Sonstige Investitionen		–152	**–164**
Investitionen in Geldanlagen	23	–82[3]	**–481**
Unternehmensveräußerungen		359	**–54**
Anlagenabgänge	19, 20, 21, 22	125	**134**
Gewinne (+) / Verluste (–) aus dem Abgang von Anlagevermögen		158	**141**
Veräußerung von Geldanlagen	23	777[4]	**583**
Cashflow aus Investitionstätigkeit		**512**	**–601**
Gewinnausschüttungen	31		
an METRO AG Gesellschafter		0	**–12**[5]
an andere Gesellschafter		–15	**–20**
Tilgung von Verbindlichkeiten aus Verkaufsoptionen nicht beherrschender Gesellschafter		–86	**–20**
Aufnahme von Finanzschulden		540	**2.121**
Tilgung von Finanzschulden		–3.686	**–2.129**
Gezahlte Zinsen		–273	**–193**
Erhaltene Zinsen		76	**41**
Ergebnisübernahmen und sonstige Finanzierungstätigkeit		–46	**–5**
Transaktionen mit der ehemaligen METRO GROUP		–23	**–221**
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit		**–3.513**	**–438**
Summe der Cashflows		**–1.828**	**–12**
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		–11	**–25**
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		**–1.839**	**–37**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum 1. Oktober		3.438	**1.599**
abzüglich in den Vermögenswerten gemäß IFRS 5 ausgewiesener Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		2	**0**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum 1. Oktober		**3.436**	**1.599**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum 30. September		1.599	**1.562**
abzüglich in den Vermögenswerten gemäß IFRS 5 ausgewiesener Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	30	0	**3**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zum 30. September	29	**1.599**	**1.559**

[1] Die Kapitalflussrechnung wird im Anhang unter Nr. 41 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung erläutert (siehe Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/anhang).
[2] Abweichungen zu den bilanziellen Werten resultieren aus bereinigten Translationseffekten und Konsolidierungskreisveränderungen.
[3] Im Vorjahr in den Sonstigen Investitionen ausgewiesen.
[4] Im Vorjahr in den Anlagenabgängen ausgewiesen.
[5] In der ausgewiesenen Dividende sind Dividenden an Minderheitsgesellschafter in Höhe von –12 Mio. € enthalten, deren Anteile aufgrund von Verkaufsoptionen vollständig als Fremdkapital ausgewiesen werden.

METRO IN ZAHLEN

Mio. €		2014/15	2015/16	**2016/17**	Veränderung in %
Finanzkennzahlen					
Umsatzentwicklung flächenbereinigt	%	0,6	0,2	**0,5**	–
Umsatz (netto)		37.496	36.549	**37.140**	1,6
davon METRO Wholesale		29.692	29.000	**29.866**	3,0
davon Real		7.736	7.478	**7.247**	–3,1
EBITDA		1.606	1.918	**1.611**	–16,0
EBITDA vor Sonderfaktoren[1]		1.771	1.791	**1.810**	1,0
EBIT		860	1.219	**852**	–30,1
EBIT vor Sonderfaktoren[1]		1.081	1.106	**1.106**	0,1
davon METRO Wholesale[1]		1.061	1.048	**1.114**	6,2
davon Real[1]		93	105	**80**	–24,3
Ergebnis vor Steuern		466	894	**649**	–27,4
Ergebnis vor Steuern und vor Sonderfaktoren[1]		693	808	**896**	10,9
Periodenergebnis		265	519	**345**	–33,5
Periodenergebnis vor Sonderfaktoren[1]		464	495	**583**	17,8
Ergebnis je Aktie (unverwässert = verwässert)[2]	€	0,70[3]	1,39[3]	**0,89**	–36,0
Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren[1, 2]	€	1,25[3]	1,33[3]	**1,55**	16,5
Dividende je Stammaktie	€	0	0	**0,70[4]**	–
Dividende je Vorzugsaktie	€	0	0	**0,70[4]**	–
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit		1.252	1.173	**1.027**	–12,4
Investitionen		1.155	1.007	**827**	–17,9
Eigenkapitalquote	%	14,2	18,3	**20,3**	–
Nettoverschuldung		3.815	3.051	**3.142**	3,0
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt nach Köpfen)		165.404	156.852	**155.082**	–1,1
Standorte		1.061	1.041	**1.041**	0,0
Verkaufsfläche (1.000 m^2)		7.529	7.377	**7.249**	–1,7

[1] Die Sonderfaktoren für 2015/16 und 2016/17 werden im zusammengefassten Lagebericht – 3 Wirtschaftsbericht – 3.2 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – Ertragslage – Sonderfaktoren dargestellt (siehe Geschäftsbericht 2016/17 unter www.metroag.de/more/ertragslage).
[2] Nach Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter.
[3] Pro-forma-Angabe der Combined Financial Statements.
[4] Vorbehaltlich des Hauptversammlungsbeschlusses.

INFORMATION

Herausgeber
METRO AG
Metro-Straße 1
40235 Düsseldorf
Postfach 230361
40089 Düsseldorf

METRO im Internet
www.metroag.de

Investor Relations
T +49 211 6886-1051
F +49 211 6886-490-3759
investorrelations@metro.de

Konzernkommunikation und Politik
T +49 211 6886-4252
F +49 211 6886-2001
presse@metro.de

Projektverantwortung, Konzept und Redaktion
Katharina Meisel

Projektmanagement
Katrin Mingels
Inga Reske
Viktoria Rous

Kreative Umsetzung
Strichpunkt GmbH,
Stuttgart/Berlin

Redaktionelle Unterstützung und Realisation
Ketchum Pleon GmbH,
Düsseldorf

Druck
Druckstudio GmbH,
Düsseldorf

Fotografie
Urban Zintel:
S. 2, 4–7, 9–19, 21–29, 38–53
Hartmut Nägele:
S. 2 (Olaf Koch), 3, 5 (Olaf Koch), 7 (Olaf Koch), 30–37, 58
iStock:
S. 7 (Spross), 23 (Spross), 24 (Kartoffel)

Illustration
Elisabeth Moch:
S. 6, 20

Bildnachweis
METRO AG

Zertifizierungen
Das Inhaltspapier des vorliegenden Berichts besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier. Mit dem Kauf von FSC®-Produkten fördern wir verantwortungsvolle Waldwirtschaft, die nach strengen sozialen, ökologischen und wirtschaftlichen Kriterien des Forest Stewardship Council® überprüft wird. Das Umschlagpapier Heidi von Gmund ist aus 100 % post-consumer Recyclingmaterial hergestellt. Zusätzlich trägt dieser Bericht das Saphira-Eco-Siegel der Heidelberger Druckmaschinen AG.

Weitere Informationen unter

WWW.HEIDELBERG.COM

Disclaimer
Der vorliegende Kurzbericht enthält zukunftsgerichtete Aussagen. Solche vorausschauenden Aussagen beruhen auf bestimmten Annahmen und Erwartungen zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dieses Berichts. Sie sind daher mit Risiken und Ungewissheiten verbunden und die tatsächlichen Ergebnisse werden erheblich von den in den zukunftsgerichteten Aussagen beschriebenen abweichen können. Eine Vielzahl dieser Risiken und Ungewissheiten wird von Faktoren bestimmt, die nicht dem Einfluss von METRO (vormals METRO GROUP) unterliegen und heute auch nicht sicher abgeschätzt werden können. Dazu zählen zukünftige Marktbedingungen und wirtschaftliche Entwicklungen, das Verhalten anderer Marktteilnehmer, das Erreichen erwarteter Synergieeffekte sowie gesetzliche und politische Entscheidungen. METRO übernimmt in Bezug auf diese zukunftsgerichteten Aussagen keine gesonderte Verpflichtung, Berichtigungen zu veröffentlichen oder Aktualisierungen vorzunehmen, um Ereignisse oder Umstände widerzuspiegeln, die nach dem Veröffentlichungsdatum dieser Materialien eingetreten sind. Die innerhalb des Kurzberichts genannten und gegebenenfalls durch Dritte geschützten Marken- und Warenzeichen unterliegen uneingeschränkt den Bestimmungen des jeweils gültigen Markenrechts und den Besitzrechten der jeweiligen eingetragenen Eigentümer. Das Copyright für veröffentlichte, von der METRO AG (vormals METRO Wholesale & Food Specialist AG) selbst erstellte Objekte verbleibt bei ihr. Eine Vervielfältigung oder Verwendung solcher Grafiken, Videosequenzen und Texte in anderen elektronischen oder gedruckten Publikationen ist ohne ausdrückliche Zustimmung der METRO AG nicht gestattet.

Veröffentlicht am 13. Dezember 2017

FINANZ-KALENDER 2017/18

15.01.2018
Umsatzmeldung Weihnachtsquartal 2017

13.02.2018
Quartalsmitteilung Q1 2017/18

16.02.2018
Hauptversammlung 2018

15.05.2018
Halbjahres-finanzbericht H1/Q2 2017/18

02.08.2018
Quartalsmitteilung 9M/Q3 2017/18

Diesen Kurzbericht sowie den vollständigen
Geschäftsbericht 2016/17 finden
Sie zum Download im Internet unter
WWW.METROAG.DE/MORE/HERUNTERLADEN