

**METRO**

**BILANZPRESSE-  
KONFERENZ  
GESCHÄFTSJAHR  
2017/18**

13. Dezember 2018



# DISCLAIMER AND NOTES

---

To the extent that statements in this presentation do not relate to historical or current facts, they constitute forward-looking statements.

All forward-looking statements herein are based on certain estimates, expectations and assumptions at the time of publication of this presentation and there can be no assurance that these estimates, expectations and assumptions are or will prove to be accurate. Furthermore, the forward-looking statements are subject to risks and uncertainties that could cause actual results, performance or financial position to differ materially from any future results, performance or financial position expressed or implied in this presentation. Many of these risks and uncertainties relate to factors that are beyond **METRO AG's** ability to control or estimate precisely. The risks and uncertainties which these forward-looking statements may be subject to include (without limitation) future market and economic conditions, the behavior of other market participants, invest in innovative sales formats, expand in online and multichannel sales activities, integrate acquired businesses and achieve anticipated cost savings and productivity gains, and the actions of government regulators. Readers are cautioned not to place reliance on these forward-looking statements. **METRO AG** does not undertake any obligation to publicly update any forward-looking statements or to conform them to events or circumstances after the date of this presentation.

This presentation is intended for information only and should not be treated as investment advice. It is not intended as an offer for sale, or as a solicitation of an offer to purchase or subscribe to, any securities in any jurisdiction. Neither this presentation nor anything contained therein shall form the basis of, or be relied upon in connection with, any commitment or contract whatsoever. This presentation may not, at any time, be reproduced, distributed or published (in whole or in part) without prior written consent of **METRO AG**.

This presentation includes supplemental financial measures which are or may be non-GAAP financial or operative measures. These measures should not be viewed in isolation as alternatives to financial measures presented in accordance with IFRS. Other companies that disclose similarly titled measures may calculate them differently. All amounts are stated in million euros (**€ million**) unless otherwise indicated. Amounts below **€0.5 million** are rounded and reported as 0. Rounding differences may occur.

4,6

5,2

3,6

1.370

78

71

100

128.000+

6.000+

454

**4,6**

% LfL Trader

**5,3**

Mrd. € Belieferung

**3,6**

% LfL HoReCa

1.370

78

71

100

1.250.000+

6.000+

454

**4,6**

% LfL Trader

**5,3**

Mrd. € Belieferung

**3,6**

% LfL HoReCa

**1.370**

Mio. € EBITDA  
(fortgeführt)

**71**

% FCF Conversion  
(fortgeführt)

**454**

Mio. € Periodenergebnis  
(fortgeführt)

**4,6**

% LfL Trader

**5,3**

Mrd. € Belieferung

**3,6**

% LfL HoReCa

**1.370**

Mio. € EBITDA  
(fortgeführt)

**78**

% EEI

**71**

% FCF Conversion  
(fortgeführt)

**100**

% Wholesale

**120.000+**

Internetpräsenzen

**6.000+**

Franchise Partner

**454**

Mio. € Periodenergebnis  
(fortgeführt)

UNSER URSPRUNG IST

# GROSSHANDEL

2016/17



2017/18



2018/19



# ZIELSETZUNGEN

2016/  
2017

2017/  
2018

2018/  
2019

## ÜBERGANG

Das Jahr des  
Demergers

## SCHÄRFUNG DES PROFILS

Auf dem Weg zum  
modernen Großhändler

## BESCHLEUNIGUNG

Großhandel Next Generation

# 01

## AUF DEM WEG ZUM MODERNEN GROSSHÄNDLER



# WESENTLICHE EREIGNISSE IN 2017/18

**Angepasste Ziele  
für das Geschäftsjahr  
2017/18 erreicht**

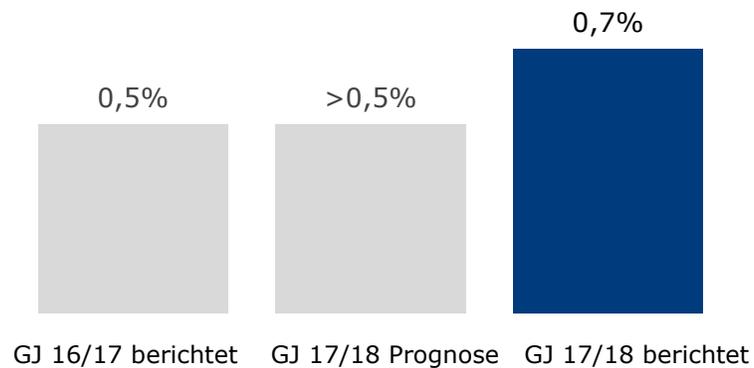


**Auf das Großhandelsgeschäft  
als Wachstumstreiber fokussiert**

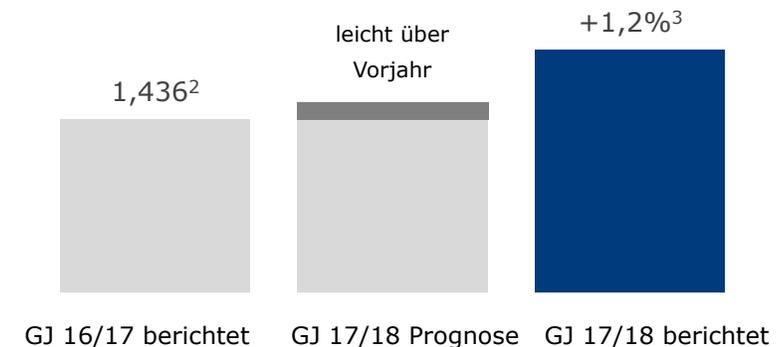
**Verkaufsprozess von  
Real angestoßen**

# ANGEPASSTE PROGNOSE FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2017/18 ERREICHT

## Flächenbereinigtes Umsatzwachstum<sup>1</sup>



## EBITDA<sup>1</sup>



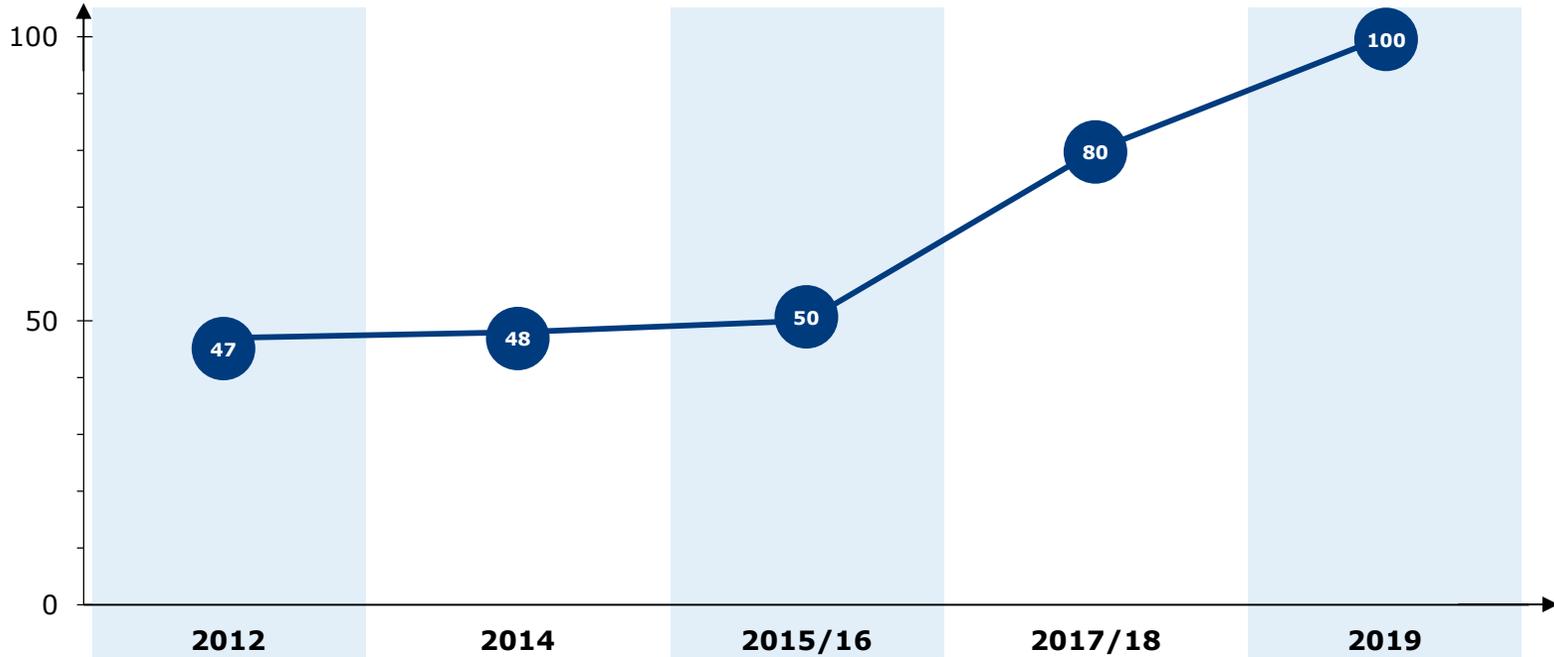
<sup>1</sup> ohne Währungseffekte und vor Portfoliomaßnahmen

<sup>2</sup> EBITDA 2016/17 von 1.611 Mio. € ohne 175 Mio. € aus Immobilientransaktionen

<sup>3</sup> währungsbereinigt

# FOKUS AUF GROSSHANDEL SEIT 2012

Umsatzanteil (in %)



<b>Portfolio-Ausstieg</b>	Real Osteuropa	Real Türkei	Galeria Kaufhof	Demerger CECONOMY	Real Deutschland
<b>Strategische Akquisitionen im Großhandel</b>			Classic Fine Foods Rungis Express	Pro à Pro	

# VORTEILE GROSSHANDEL VS. EINZELHANDEL

**Große Zielgruppen**

**HoReCa Wachstumsdynamik**

**Starke Kundenbeziehungen**

**Signifikanter Warenkorb**

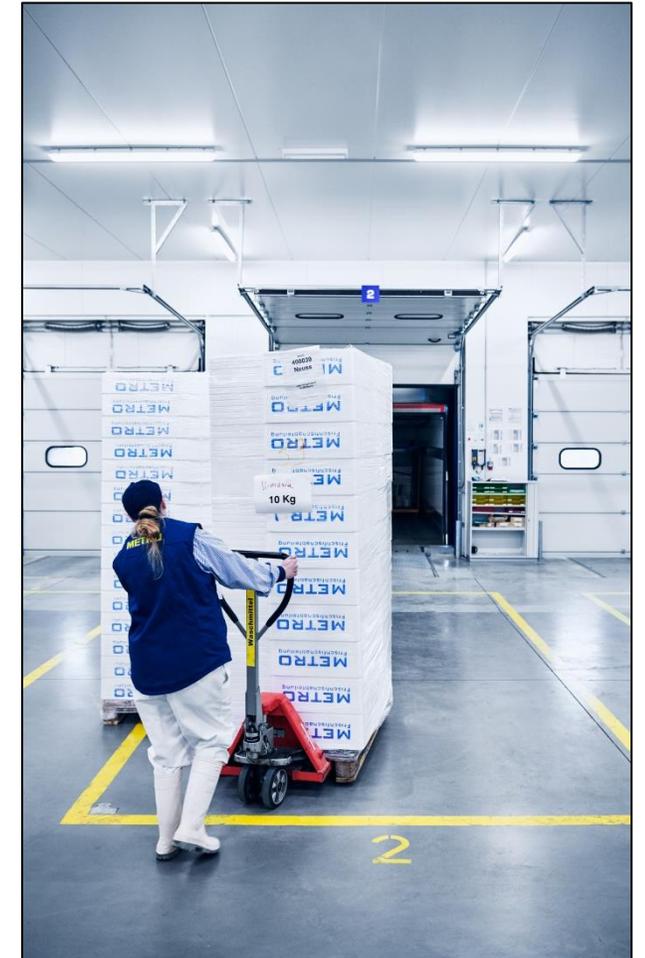
**Hoher Anteil loyaler Kunden**

**Hohe Produktivität**

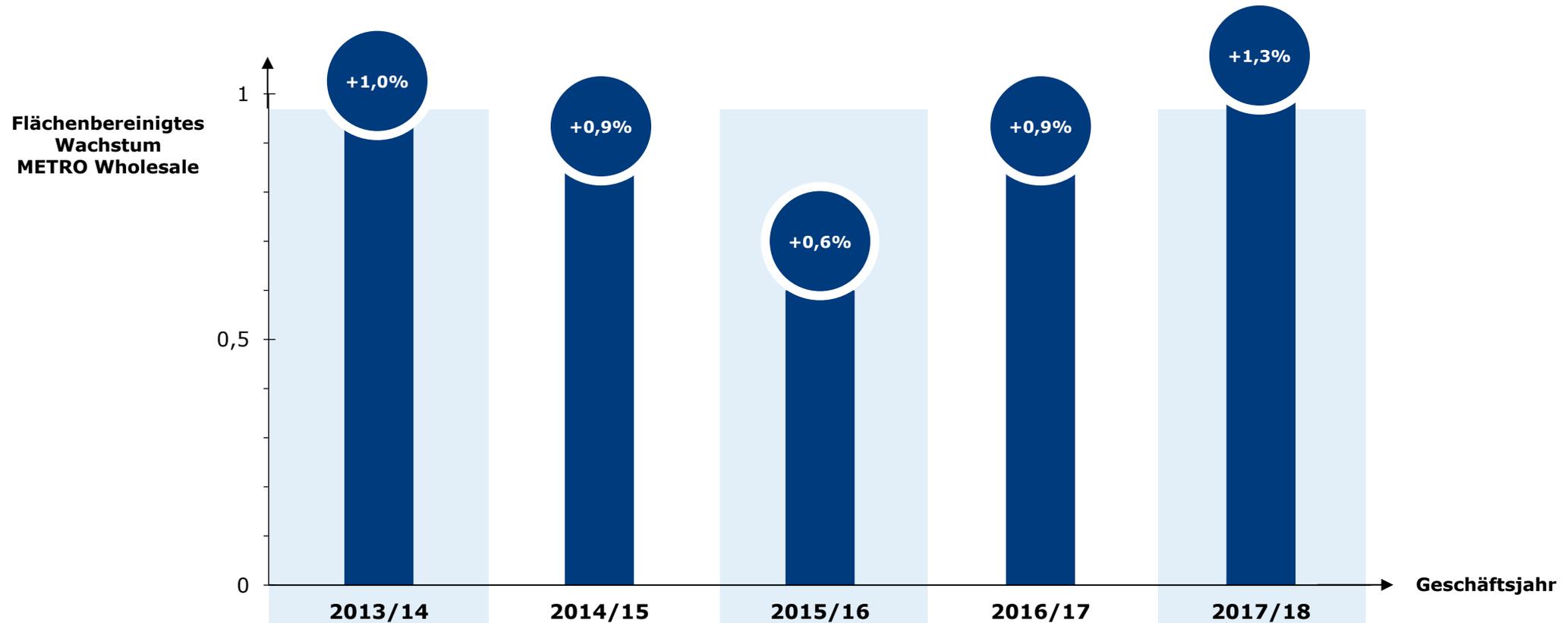
**Kosteneffizienz**

**Investitionseffizienz**

**Attraktive Daten**



# GROSSHANDEL WÄCHST NACHHALTIG FLÄCHENBEREINIGT



# REAL: VORAUSSETZUNGEN FÜR EIGENSTÄNDIGKEIT

## Geschäftsmodell



### Markthallen-Konzept

- Markthalle Braunschweig startet mit Rekordumsatz
- 2019: Markthalle in Bielefeld geplant
- 19 Märkte mit Modulen aus dem Markthallen-Konzept umgebaut

## Omnichannel-Geschäft



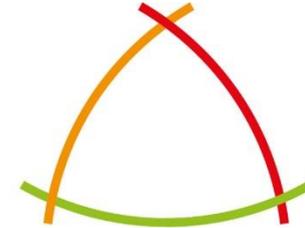
### Online-Marktplatz

- rund 90% GMV<sup>1</sup>-Wachstum auf ca. 380 Mio. €
- >5.000 Händler, >12 Mio. Artikel

### Online-Lebensmittel

- 16 Städte, Kooperation mit DHL

## Wettbewerbsfähige Kostenstrukturen



RTG Retail Trade Group

### RTG

- Einkaufsplattform im April 2017 gegründet
- 7 Mitglieder, weitere folgen

### Tarif

- ca. 3.600 Mitarbeiter unter neuem Tarifkonzept eingestellt

<sup>1</sup> GMV = Gross Merchandise Value (Bruttowarenwert).

# 02

## FINANZIELLE PERFORMANCE



# METRO

---



**SB-Warenhausgeschäft** (nicht fortgeführte Aktivitäten)

# GRÖSSTES LFL-UMSATZWACHSTUM SEIT 2008, STABILE EBITDA-MARGE

Mio. € / %	GJ 2017/18 <sup>1</sup>
<b>Umsatz</b>	<b>29.476</b>
flächenbereinigter Umsatz	1,3%
berichteter Umsatz	-1,4%
währungsbereinigter Umsatz	1,5%
<b>EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen</b>	<b>1.242</b>
<i>Wachstum währungsbereinigt</i>	<i>2,5%</i>
<b>EBITDA-Marge</b>	<b>4,2%</b>
Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen	128
<b>EBITDA gesamt</b>	<b>1.370</b>



<sup>1</sup> Fortgeführte Aktivitäten nach IFRS 5, Basis für 2018/19 Prognose.

# METRO DEUTSCHLAND WÄCHST, WESTEUROPA STABIL

## METRO Wholesale Deutschland<sup>1</sup>

Mio. € / %	GJ 2017/18
<b>Umsatz</b>	<b>4.761</b>
flächenbereinigter Umsatz	0,9% <sup>2</sup>
berichteter Umsatz	0,3%
<b>EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen</b>	<b>91</b>
EBITDA-Marge	1,9%
Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen	0
<b>EBITDA gesamt</b>	<b>91</b>

## METRO Wholesale Westeuropa (ohne Deutschland)

Mio. € / %	GJ 2017/18
<b>Umsatz</b>	<b>10.609</b>
flächenbereinigter Umsatz	-0,4%
berichteter Umsatz	1,7%
<b>EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen</b>	<b>491</b>
EBITDA-Marge	4,6%
Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen	39
<b>EBITDA gesamt</b>	<b>530</b>

<sup>1</sup> Beeinflusst durch inkrementellen Ansatz unter IFRS5.

<sup>2</sup> 0,8% vor IFRS5.

# OSTEUROPA MIT STARKEM WACHSTUM; RUSSLAND MIT UMSATZRÜCKGANG, ABER HOHER PROFITABILITÄT

## METRO Wholesale Osteuropa (ohne Russland)

## METRO Wholesale Russland

Mio. € / %	GJ 2017/18
<b>Umsatz</b>	<b>6.952</b>
flächenbereinigter Umsatz	6,1%
berichteter Umsatz	1,0%
<b>EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen</b>	<b>363</b>
<i>davon Währungseffekte</i>	-15
EBITDA-Marge	5,2%
Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen	12
<b>EBITDA gesamt</b>	<b>375</b>

Mio. € / %	GJ 2017/18
<b>Umsatz</b>	<b>2.815</b>
flächenbereinigter Umsatz	-7,0%
berichteter Umsatz	-16,3%
<b>EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen</b>	<b>266</b>
<i>davon Währungseffekte</i>	-34
EBITDA-Marge	9,4%
Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen	0
<b>EBITDA gesamt</b>	<b>266</b>

# MASSNAHMEN FÜR TRENDWENDE IN RUSSLAND

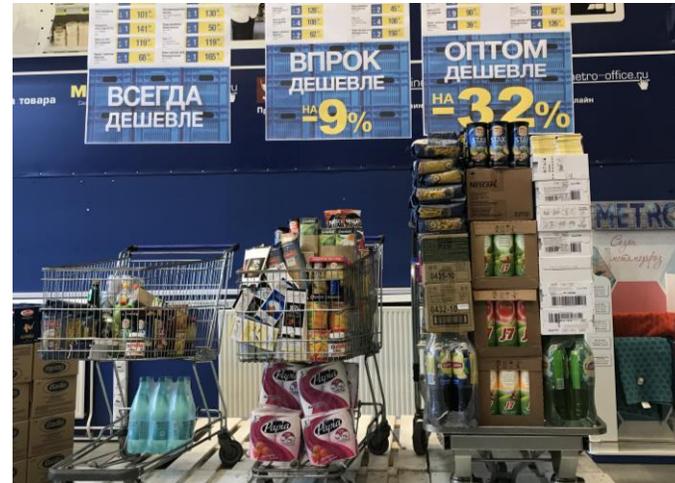
## Management



### Neue Führungsverantwortliche

- Neuer Operating Partner
- Neues Management in Russland
- Umfassende strategische Überprüfung

## Geschäftsmodell



### Neues Preismodell

- Roll-out von Buy-More-Pay-Less in allen Märkten
- Neue Preisverhandlungen für Produktkategorien

## Trader Franchise



### Fasol

- 1.000 Fasol Märkte von Franchise-Partnern eröffnet
- 2020: >3.000 Franchise-Märkte

# METRO ASIEN MIT WEITEREM LFL-WACHSTUM INVESTITIONEN IN DIGITAL-AKTIVITÄTEN UND LÄGER

## METRO Wholesale Asien

Mio. € / %	GJ 2017/18
<b>Umsatz</b>	<b>4.298</b>
flächenbereinigter Umsatz	4,0%
berichteter Umsatz	-1,4%
<b>EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen</b>	<b>162</b>
<i>davon Währungseffekte</i>	-8
EBITDA-Marge	3,8%
Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen	8
<b>EBITDA gesamt</b>	<b>170</b>

## Sonstige<sup>1</sup>

Mio. € / %	GJ 2017/18
<b>Umsatz</b>	<b>41</b>
<b>EBITDA ohne Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen</b>	<b>-129</b>
Ergebnisbeiträge aus Immobilientransaktionen	57
<b>EBITDA gesamt</b>	<b>-71</b>

<sup>1</sup> Entspricht Segment-Betrachtung, Basis für 2018/19 Prognose.

# STARKES EPS WACHSTUM DIVIDENDE VON 0,70€ JE AKTIE

Mio. € / %	GJ 2017/18
<b>EBITDA</b>	<b>1.370</b>
Abschreibungen	-547
<b>EBIT</b>	<b>823</b>
Finanzergebnis	-130
<b>EBT</b>	<b>693</b>
Steuerquote	33,9%
Periodenergebnis	454
<b>Fortgeführtes EPS in €</b>	<b>1,25</b>
<b>Nicht fortgeführtes EPS</b>	<b>-0,30</b>
vor Real-Wertminderung	-0,17
<b>Berichtetes EPS</b>	<b>0,95</b>
vor Real-Wertminderung	1,08
<b>Vorgeschlagene Dividende in €</b>	<b>0,70</b>



# 03

## STRATEGISCHE PRIORITÄTEN: GROSSHANDEL



# WIR HABEN EINEN KUNDEN-ZENTRIERTEN ANSATZ

WE DON'T WORK FOR METRO

## WE WORK FOR CHRISTA

She wants to digitize her family business. Watch her story on [metro-cc.com](https://metro-cc.com) and see how we support her and other own businesses to succeed.



**METRO**  
YOUR SUCCESS IS OUR BUSINESS

WE DON'T WORK FOR METRO

## WE WORK FOR GORAN

He wants to introduce new flavors to his guests. Watch his story on [metro-cc.com](https://metro-cc.com) and see how we support him and other own businesses to succeed.



**METRO**  
YOUR SUCCESS IS OUR BUSINESS

WE DON'T WORK FOR METRO

## WE WORK FOR GUANGZHEN

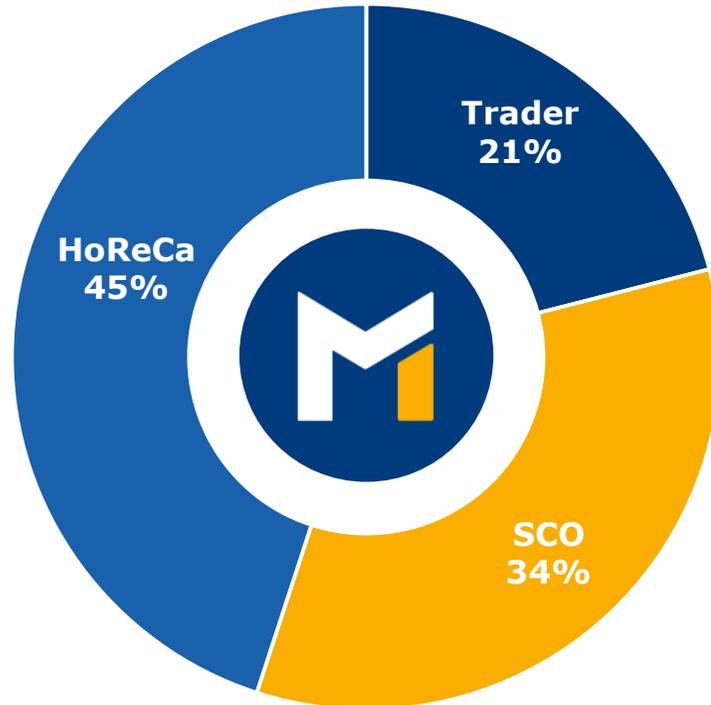
He wants to spread vegetarian cuisine in China. Watch his story on [metro-cc.com](https://metro-cc.com) and see how we support him and other own businesses to succeed.



**METRO**  
YOUR SUCCESS IS OUR BUSINESS

# ENORMES MARKTPOTENTIAL BEI HORECA UND TRADER

## Aktuelle Kundenstruktur nach Umsatzanteil



## Adressierbarer Markt<sup>1</sup>

HoReCa  
**1.225 Mrd. €**

Trader<sup>2</sup>  
**1.000 Mrd. €**



<sup>1</sup> Quelle: Euromonitor für HoReCa und Trader Marktgröße; Anmerkung: HoReCa Markt zu Endkonsumentenpreisen inkl. Mehrwertsteuer gemäß Euromonitor Definition exklusive Gemeinschaftsverpflegung und Trader Markt zu Endkonsumentenpreisen ohne Mehrwertsteuer zusammengesetzt aus den Formaten Convenience Stores, Tankstellenshop und abhängige Lebensmittelhändler gemäß Definition von Euromonitor; Marktgröße umfasst die 25 METRO Wholesale Länder in denen wir Großmärkte betreiben und sind angegeben in Euro basierend auf Wechselkursen von Euromonitor; relevante Marktgrößen für HoReCa und Trader Markt zu Einkaufspreisen sind niedriger.

<sup>2</sup> Trader Länder ohne Russland: Bulgarien, Indien, Pakistan, Polen, Rumänien, Serbien, Slowakei, Tschechien.

# WACHSTUMSPFAD HORECA



**Lokales Geschäftsmodell kombiniert mit den Stärken einer internationalen Gruppe**

Umsatzanteil: **45%**  
LfL: **+3,6%**

- Ausrichtung auf klar definierte **lokale Zielgruppen**
- Kontinuierliche Analyse der **Kundenpräferenzen**
- Vollständige **kommerzielle Entscheidungshoheit**
- **Maßgeschneiderte Sortimente**
- Arbeitserleichterung durch **lösungsorientierte Produkte**
- **Optimierte Absatzkanäle**
- **Skalenvorteile der Gruppe** bzgl. Sourcing, Marketing, IT-Lösungen, Innovationen und Nachhaltigkeit
- Inspiration und Wissenstransfer über **Akademien**
- Signifikanter Mehrwert durch **digitale Lösungen**



# WACHSTUMSPFAD TRADER



## Starkes Leistungsprofil und Ausbau der Systempartnerschaft

Umsatzanteil: **21%**  
LfL: **+4,6%<sup>1</sup>**

- Ausrichtung auf **lokale Anforderungen der Trader**
- Vollständige **kommerzielle Entscheidungshoheit**
- **Maßgeschneiderte Sortimente**
- **Preisführerschaft** durch Volumenanreize
- Starker Fokus auf **Kosteneffizienz**
- **Skalenvorteile der Gruppe** bzgl. Sourcing, Marketing, IT-Lösungen, Innovation und Nachhaltigkeit
- Inspiration und Wissenstransfer über **Beratung** (TS&P)
- Systempartnerschaft über **Franchise-Lösung**



<sup>1</sup>Trader-Länder ohne Russland: Bulgarien, Indien, Pakistan, Polen, Rumänien, Serbien, Slowakei, Tschechien.

# GROSSHANDEL NEXT GENERATION



# BELIEFERUNGSSERVICE (FSD) WÄCHST PROFITABEL

## Wachstum

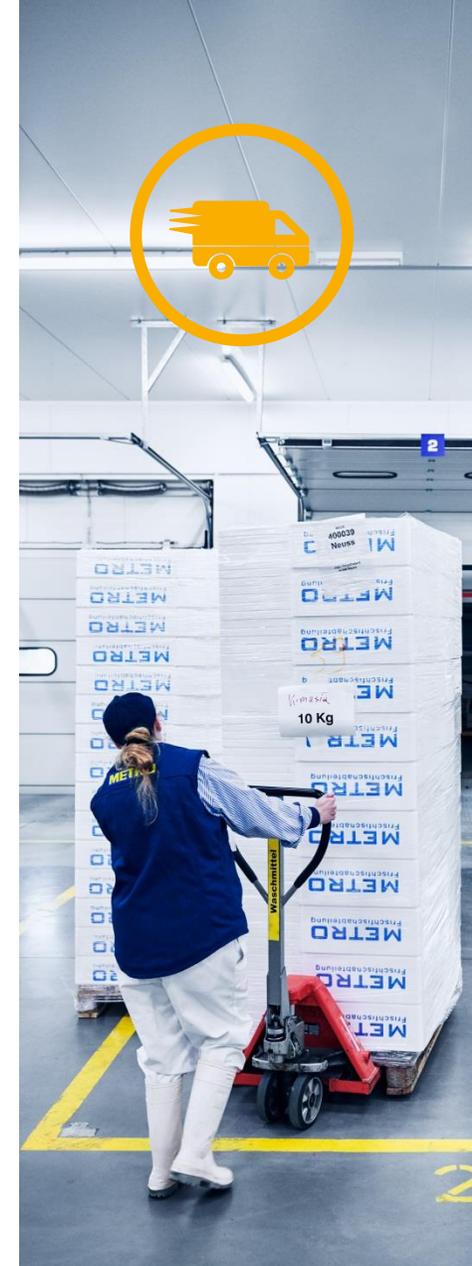
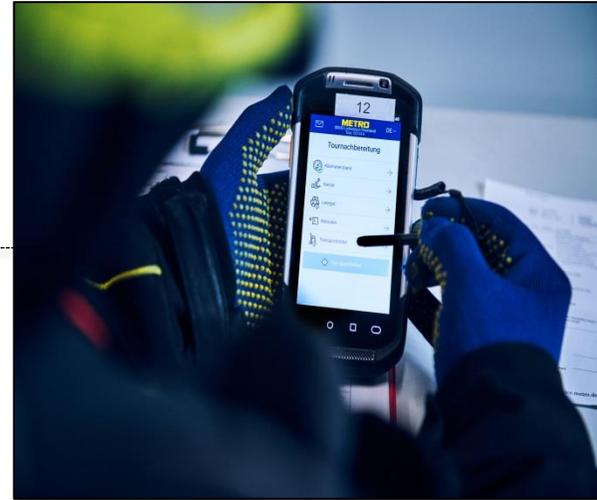
Erfolgreiche Entwicklung und weitere Steigerung des Anteils am Gesamtumsatz

## Effizienz

Optimierte Prozesse durch neue Technologien und Tools wie die Driver App

## Akquisitionen

Strategische Akquisitionen von Premium-Lieferservices wie Classic Fine Foods, Pro à Pro und Rungis Express



# DISH – DIE PLATTFORM ZUR ERWEITERUNG

## Kanal für Kundenakquise

- **Etablierte und starke Beziehungen mit Profikunden**
- **Große Reichweite**
  - 25 Länder
  - 24 Mio. Kunden
  - >60% in Deutschland & Westeuropa
  - 769 Märkte
  - 7.000+ Vertriebsmitarbeiter

## METROs Reichweite auf einer Plattform



**Digitale  
Tools**

**Best  
Practices**

**Community**

Unternehmer erfolgreicher machen, Innovationen fördern, Wirtschaftlichkeit verbessern und...

**METROs Beitrag verstärken**

# DIGITALISIERUNG STÄRKT DIE BINDUNG DER HORECA-KUNDEN

## Digitale Angebote

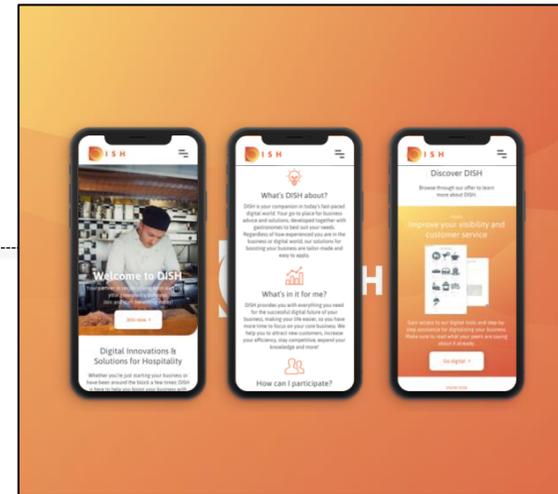
120.000+ HoReCa-Kunden können auf digitale Angebote zugreifen.  
Bis 2020 soll die Gastro-Community auf 500.000 DISH-Mitglieder anwachsen

### Wettbewerbsfähigkeit stärken

Gastronomen erhöhen Effizienz und erhalten wertvolle Informationen

## METRO wird Systempartner

Netzwerk mit Start-ups schafft Ökosystem digitaler Lösungen rund um HoReCa



# FRANCHISE UNTERSTÜTZT SELBSTSTÄNDIGE HÄNDLER

## Wachstum

Insgesamt +10% Netto-Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr

## Expansion

948 neue Markteröffnungen, bereits mehr als 6.000 Märkte in 2018

## Strategischer Pfeiler

Das Franchise-Konzept unterstützt die selbstständigen Händler mit Marketing und Sortimentsberatung



# ATTRAKTIVITÄT DER MÄRKTE STEIGERN

## Revitalisierung der Märkte

Einige Märkte wurden unter Nachhaltigkeitsaspekten umgebaut, um ein besseres Kundenerlebnis und einen besseren Kundenservice zu bieten

### Innovation am PoS

Einbindung smarterer, innovativer und nachhaltiger Lösungen in die Märkte für unsere professionellen Kunden

## Neue kundenfokussierte Formate

Eröffnung neuer Formate, die zusammen mit Kunden entwickelt wurden (durch Nutzung von VR-Technologie) und die auf die lokalen Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind



# AUSBAU E-COMMERCE FÜR B2B

## METRO Markets

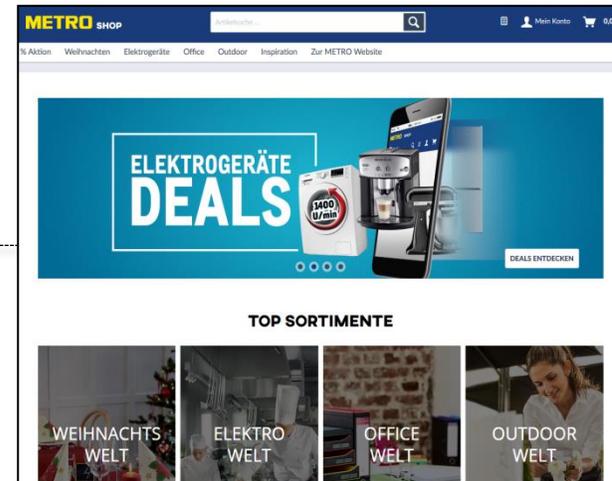
HoReCa Online-Marktplatz: Start in 2019.  
Übergang des Non-Food-Angebots von  
Offline zu Online

### M|SHOP

Digitale Lösung für alle Omnichannel-Kunden, in 13 METRO Ländern für FSD-Kunden verfügbar. Schneller und kosteneffizienter Bestellprozess.

## METRO Companion

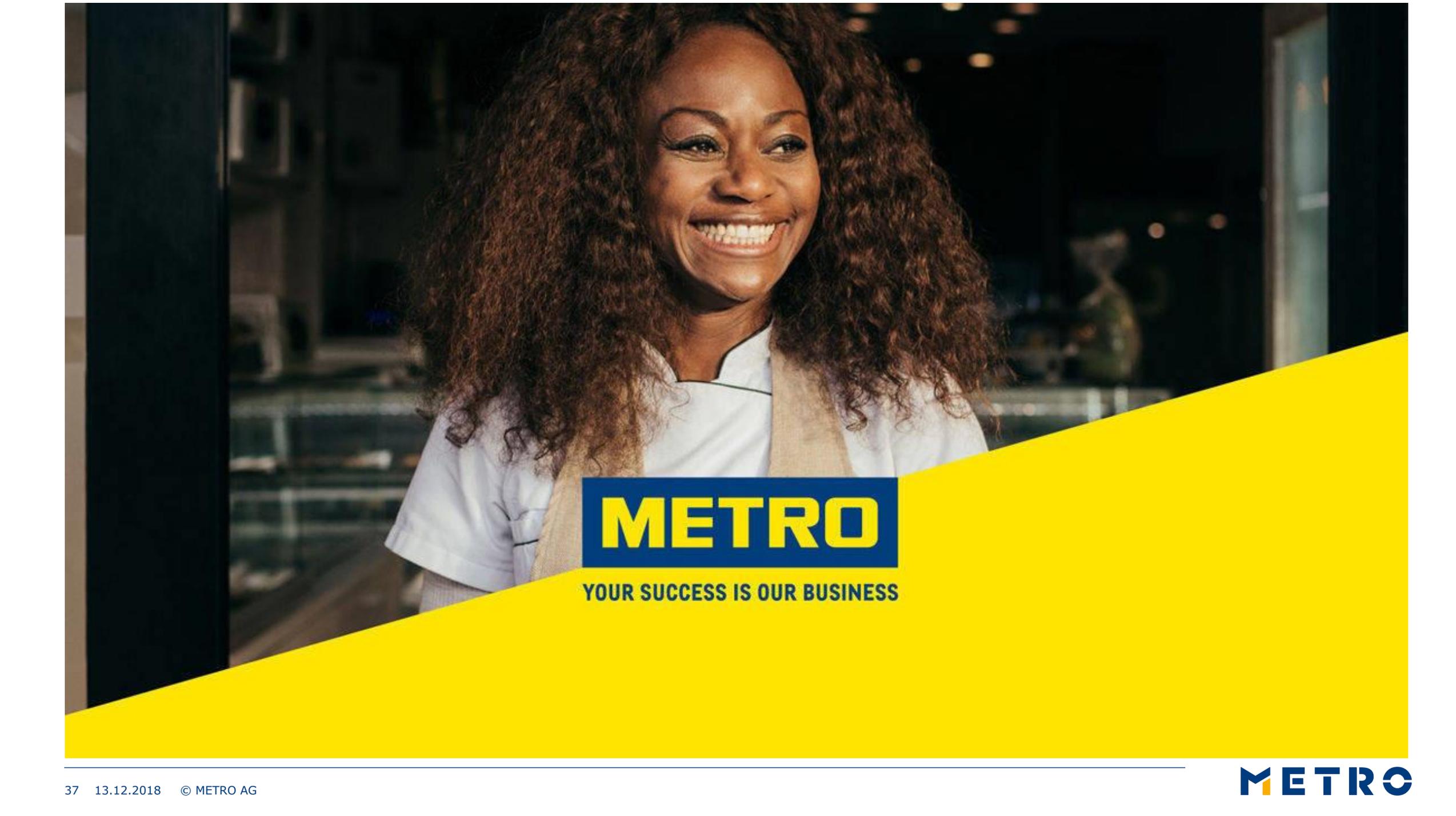
Kunden-Beratungs-App mit relevanten Informationen zu Produkten & Verfügbarkeit sowie Angeboten und Top Deals





**WE  
ARE**

**A PROFESSIONAL  
WHOLESALE OFFERING  
A WIDE VARIETY OF  
PRODUCTS AND  
SERVICES, EXPERT  
SOLUTIONS AND  
INNOVATIVE IDEAS WITH  
A SINGLE PURPOSE IN  
MIND: TO ENSURE OUR  
CUSTOMERS ACHIEVE  
SUCCESS IN THEIR  
BUSINESS.**



**METRO**

**YOUR SUCCESS IS OUR BUSINESS**

# DARAUF BAUEN WIR

## Employer Branding

- 13. Mal in Folge
- 9 METRO Länder ausgezeichnet
- Rang 8 im trendence Young Professionals Barometer 2017



## Nachhaltigkeit

- 4. Mal in Folge Branchenbester in Gruppe Food & Staples Retailing im DJSI
- Nachhaltiger Einkauf: Globale Selbstverpflichtung, um die Verwendung von Einmalplastik zu reduzieren
- Expansion: Neue Marktformate, die den CO<sub>2</sub>-Fußabdruck reduzieren; seit 2011 -26,2% CO<sub>2</sub>-Emissionen



# 04

## DAS IMMOBILIENGESCHÄFT: METRO PROPERTIES

# WERTSTEIGERUNG DES IMMOBILIENPORTFOLIOS

- Immobilienbesitz in 15 der weltweit 30 größten Städte
- ~15 Neueröffnungen pro Jahr



- METRO als Entwickler des „Mikro“-Standorts (Frequenz / Ökosystem)

- Projektentwicklungen zur Wertsteigerung und für Immobilientransaktionen

# ERFOLGREICHE IMMOBILIENTRANSAKTIONEN

2017/18

2018/19 und später

## Spanien

- Entwicklung gefolgt von Sale & lease back
- EBITDA: ~30 Mio. €



## Deutschland

- Entwicklung
- EBITDA: ~50 Mio. €



## Indien<sup>1</sup>

- Entwicklung
- EBITDA: ~30 Mio. €



## MEGA CITIES



<sup>1</sup> Transaktion hat sich von Q4 2017/18 auf H1 2018/19 verschoben, um optimales Transaktionsergebnis zu erzielen.

A close-up, low-angle shot of a person's feet as they ascend a blue metal staircase. The person is wearing bright orange sneakers with white soles and black socks. The staircase has blue metal railings and steps with a textured surface. The background is slightly blurred, showing more of the staircase and a metal mesh railing.

# 05 AUSBLICK & PROGNOSE

# AUSBLICK FÜR 2018/19

## Prognose<sup>1</sup>

	GJ 2017/18		GJ 2018/19
Umsatzwachstum in lokaler Währung	1,5%	➔	1-3%
Flächenbereinigtes Wachstum	1,3%	➔	1-3%
EBITDA ohne Beiträge aus Immobilien- transaktionen	1.242 Mio. €	➔	2-6% Rückgang



<sup>1</sup> Ohne Währungseffekte und vor Portfoliomaßnahmen.

# WAS WIR UNS FÜR 2018/19 VORNEHMEN

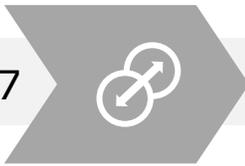
- Erfolgreicher Abschluss des Verkaufsprozesses für das SB-Warenhausgeschäft
- Trendverbesserung in Russland
- Konsequente Weiterentwicklung des internationalen Großhandelsgeschäfts mit Fokus auf HoReCa und Trader
- Ausbau der Service-Leistungen, insbesondere bei den digitalen Anwendungen

UNSER URSPRUNG IST

# GROSSHANDEL

IST UNSERE ZUKUNFT

2016/17



2017/18



2018/19



**Beschleunigung**

# Q&A



**Olaf Koch, CEO**



**Christian Baier, CFO**

## KONTAKT

Corporate Communications

METRO AG  
Metro-Straße 1  
40235 Düsseldorf  
Germany

T +49 211 6886-4252  
F +49 211 6886-2001  
E [presse@metro.de](mailto:presse@metro.de)

[www.metroag.de](http://www.metroag.de)

**METRO**