

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

|        |                                                                                                                                       |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| S. 84  | Überblick über das Rumpfgeschäftsjahr 2013 und Prognose                                                                               |
| S. 86  | 1. Geschäftsmodell des Konzerns                                                                                                       |
| S. 89  | 2. Steuerungssystem                                                                                                                   |
| S. 91  | 3. Gesamtwirtschaftliche und<br>branchenbezogene Rahmenbedingungen                                                                    |
| S. 96  | 4. Ertragslage                                                                                                                        |
| S. 108 | 5. Finanz- und Vermögenslage                                                                                                          |
| S. 117 | 6. Mitarbeiter                                                                                                                        |
| S. 130 | 7. Innovationsmanagement                                                                                                              |
| S. 133 | 8. Nachhaltigkeitsmanagement                                                                                                          |
| S. 146 | 9. Vergütungsbericht                                                                                                                  |
| S. 154 | 10. Angaben gemäß § 315 Abs. 4 HGB und § 289 Abs. 4 HGB<br>sowie erläuternder Bericht des Vorstands                                   |
| S. 160 | 11. Merkmale des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und<br>Risikomanagementsystems sowie erläuternder Bericht des Vorstands |
| S. 164 | 12. Risiko- und Chancenbericht                                                                                                        |
| S. 179 | 13. Nachtrags- und Prognosebericht                                                                                                    |
| S. 185 | 14. Ergänzende Angaben für die METRO AG (gemäß HGB)                                                                                   |

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

## Überblick über das Rumpfgewirtschaftsjahr 2013 und Prognose

### Ertragslage

- Umsatz der METRO GROUP wuchs im Rumpfgewirtschaftsjahr 2013, bereinigt um Portfolioveränderungen und Wechselkurseffekte, um 0,9 Prozent auf 45,0 Mrd. €
- Berichteter Umsatz sank leicht um 2,2 Prozent auf 46,3 Mrd. € (in lokaler Währung: –1,3 Prozent)
- EBIT vor Sonderfaktoren der METRO GROUP stieg auf 728 Mio. € (9M 2012: 706 Mio. €)
- Periodenergebnis vor Sonderfaktoren erreichte 16 Mio. € (9M 2012: 165 Mio. €)
- Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren lag bei 0,03 € nach 0,49 € im Vorjahresvergleichszeitraum

### Finanz- und Vermögenslage

- Nettoverschuldung gegenüber dem 30. September 2012 deutlich um 2,3 Mrd. € auf 5,4 Mrd. € zurückgeführt
- Investitionen lagen bei 691 Mio. € (9M 2012: 954 Mio. €)
- Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit deutlich um 0,3 Mrd. € auf –1,8 Mrd. € (9M 2012: –2,1 Mrd. €) verbessert
- Bilanzsumme beträgt 28,8 Mrd. € (30.9.2012: 31,6 Mrd. €; 31.12.2012: 34,8 Mrd. €)
- Eigenkapital lag bei 5,2 Mrd. € (30.9.2012: 5,6 Mrd. €; 31.12.2012: 5,7 Mrd. €); Eigenkapitalquote beträgt 18,1 Prozent (30.9.2012: 17,9 Prozent; 31.12.2012: 16,3 Prozent)
- Langfristiges Rating ist „BBB–“ (Standard & Poor's) sowie „Baa3“ (Moody's)

## Prognose der METRO GROUP

### Umsatz

Für das Geschäftsjahr 2013/14 erwarten wir – trotz der weiterhin unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik und bereinigt um die umgesetzten beziehungsweise angekündigten Portfoliomaßnahmen – ein leicht positives Gesamtumsatzwachstum. Bei der Berechnung dieser Prognose haben wir nahezu konstante Wechselkurse unterstellt.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum erwarten wir nach –1,3 Prozent im Vorjahr eine Trendverbesserung und einen Umsatz in etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

### Ergebnis

Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2013/14 von der weiterhin unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik geprägt sein. Dementsprechend werden wir auch 2013/14 weiterhin einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und strikte Kostenkontrolle legen.

Die bereits angekündigte Neuausrichtung der Immobilienstrategie wird sich auf das Ergebnis auswirken. Im Vorjahr waren im EBIT vor Sonderfaktoren von 2.000 Mio. € über das übliche Ausmaß hinausgehende Erträge aus Immobilienveräußerungen enthalten. Zudem reduziert sich die Vergleichsbasis um Ergebnisbeiträge aus Portfolioveränderungen. Bereinigt um diese Effekte in Höhe von insgesamt rund 300 Mio. € beträgt der vergleichbare Vorjahreswert 1,7 Mrd. €. Diesen Wert wollen wir im Geschäftsjahr 2013/14 spürbar übertreffen. Bei der Berechnung der Prognose haben wir nahezu konstante Wechselkurse unterstellt.

## Geschäftsjahresumstellung

Im aktuellen Jahr hat die METRO GROUP das Ende ihres Geschäftsjahres vom 31. Dezember auf den 30. September umgestellt. Zum Übergang ist das aktuelle Geschäftsjahr 2013 ein neunmonatiges Rumpfgeschäftsjahr (1. Januar 2013 bis 30. September 2013). Das kommende Geschäftsjahr 2013/14 ab dem 1. Oktober 2013 ist wieder ein normales zwölfmonatiges Geschäftsjahr.

Im zusammengefassten Lagebericht wird bei stichtagsbezogenen Aussagen der 30. September 2013 dem 31. Dezember 2012 als Vorjahreswert gegenübergestellt, um hierdurch die Entwicklung im Rumpfgeschäftsjahr 2013 darzustellen. Bei zeitraumbezogenen Aussagen wird das Rumpfgeschäftsjahr 2013 mit dem entsprechenden Vorjahresvergleichszeitraum (1. Januar 2012 bis 30. September 2012) verglichen. Da die Zahlen zum 30. September 2012 aus dem Quartalsabschluss Q3 2012 stammen, der keiner Prüfung durch den Abschlussprüfer unterlag, sind diese ungeprüft. In Ausnahmefällen wird von dieser Vorgehensweise abgewichen, sofern die entsprechenden Vorjahreszahlen nicht verfügbar sind oder wenn diese keine geeigneten Vergleichswerte darstellen (beispielsweise bei hohen saisonalen Schwankungen). Auf Abweichungen wird im entsprechenden Textabschnitt explizit hingewiesen. Die Vorjahresperioden werden in den Texten des Geschäftsberichts als „Vorjahresvergleichszeitraum“ (= 9M 2012) und „Vorjahr“ (= 12M 2012) bezeichnet.

## Erstanwendung DRS 20

Der neue Deutsche Rechnungslegungs Standard 20 (DRS 20) „Konzernlagebericht“ wurde im vorliegenden Geschäftsbericht erstmals angewendet. Dies führte zu einer Reihe von Änderungen des Lageberichts. Es wurde ein neues Kapitel „Steuerungssystem“ ergänzt, in dem die für die interne Steuerung der METRO GROUP relevanten Steuerungskennzahlen aufgeführt werden. Die bedeutsamsten Steuerungskennzahlen bilden gemäß DRS 20 die Basis für die Beschreibung des Geschäftsverlaufs sowie die Prognose für das nächste Geschäftsjahr. Auf der Basis der Prognose wird im Bericht des folgenden Geschäftsjahres ein Vergleich der Prognose mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung für die bedeutsamsten Steuerungskennzahlen vorgenommen. Außerdem wurden neue Anforderungen für den Risikobericht umgesetzt, der darüber hinaus mit dem Chancenbericht zusammengefasst wurde. Des Weiteren wurden durch den DRS 20 zusätzlich geforderte Angaben in verschiedenen Kapiteln ergänzt.

## Zusammengefasster Lagebericht

Im vorliegenden Lagebericht wurde erstmals das Wahlrecht genutzt, den Lagebericht der METRO AG in den Konzernlagebericht zu integrieren. Dieser zusammengefasste Lagebericht wird anstelle des Konzernlageberichts im Geschäftsbericht der METRO GROUP veröffentlicht. Er enthält am Ende ein Kapitel mit Angaben gemäß HGB speziell für die Gesellschaft METRO AG.

## 1. Geschäftsmodell des Konzerns

Die Struktur der METRO GROUP ist durch eine klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten gekennzeichnet. An der Spitze des Unternehmens steht die METRO AG. Als zentrale Management-Holding nimmt sie Aufgaben der Konzernführung wahr. Dies sind insbesondere die Bereiche Finanzen, Controlling, Recht und Compliance. Zentrale Führungs- und Verwaltungsfunktionen für METRO Cash & Carry sind fest in der METRO AG angesiedelt.

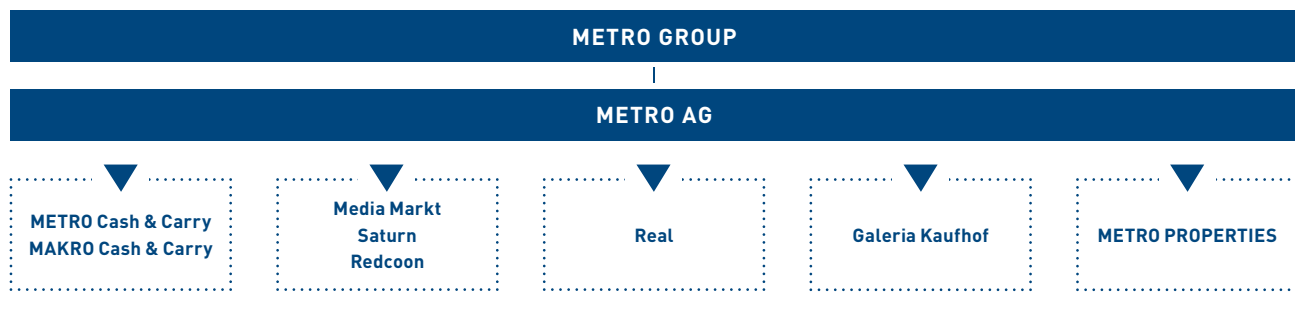
Das operative Geschäft verantworten unsere vier Vertriebslinien. Die Vertriebslinien agieren teilweise mit unterschiedlichen Marken oder über Tochtergesellschaften am Markt, abhängig von der jeweiligen Strategie, dem Segment und dem spezifischen Wettbewerbsumfeld.

METRO Cash & Carry ist in unserem Unternehmen für Selbstbedienungs-großhandel zuständig, Media-Saturn für Elektrofachhandel, Real für SB-Warenhäuser und Galeria Kaufhof für Warenhäuser. Alle Vertriebslinien haben die ungeteilte Verantwortung für ihre gesamte Wertschöpfungskette – vom Einkauf über die Logistik bis hin zum stationären Handel und zum Online-Vertrieb.

Unsere Immobilienkompetenzen, -strukturen und -funktionen haben wir bislang in der Gesellschaft METRO PROPERTIES gebündelt. Mit dem Ziel, effiziente Prozesse innerhalb unseres Unternehmens zu ermöglichen, werden wir die operativen Aktivitäten ab dem kommenden Geschäftsjahr in die Vertriebslinien integrieren und dieses Segment nicht mehr separat darstellen.

Servicegesellschaften unterstützen die Vertriebslinien der METRO GROUP übergreifend mit Dienstleistungen, unter anderem in den Bereichen Einkauf, Informationstechnologie sowie Logistik. Sie werden zusammen mit der Management-Holding METRO AG als „Sonstige“ ausgewiesen.

METRO GROUP im Überblick



## Die METRO GROUP im Überblick



**METRO Cash & Carry** ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel. Mit den Marken METRO und MAKRO ist die Vertriebslinie in 29 Ländern Europas, Asiens und Afrikas vertreten. Das Produkt- und Lösungsangebot der Großmärkte ist speziell auf die Anforderungen gewerblicher Kunden zugeschnitten. Dazu zählen vor allem Hotels, Restaurants, Cateringunternehmen, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister und Behörden.



**Media-Saturn** ist die Nummer eins im europäischen Elektrofachhandel. Das stationäre Geschäft von Media Markt und Saturn ist dabei in nahezu allen 15 Ländern, in denen die Vertriebslinie vertreten ist, eng mit ihren Online-Shops verzahnt. Der reine Internethändler Redcoon, dessen Anteile Media-Saturn seit Juni 2013 zu 100 Prozent hält, vertreibt Produkte in zehn Ländern. Zu den Erfolgsmerkmalen von Media-Saturn gehören die dezentrale Organisationsstruktur, attraktive Angebote, engagierte Mitarbeiter und das innovative Marketing.



**Real** zählt zu den führenden SB-Warenhaus-Betreibern in Deutschland und ist dort sowohl im stationären Einzelhandel als auch im Online-Vertrieb aktiv. Die Vertriebslinie betreibt darüber hinaus Standorte in der Türkei. Die SB-Warenhäuser zeichnen sich durch einen großen Anteil an hochwertigen Frischeprodukten, ein vielfältiges Sortiment an Nicht-Lebensmitteln und ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Das Geschäft in Rumänien, Russland und der Ukraine wurde im Berichtszeitraum bis auf vier Standorte in Rumänien und einen Standort in Russland an das französische Handelsunternehmen Groupe Auchan übergeben. Die Übertragung des Geschäfts in Polen wird im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres 2013/14 nach erfolgter Kartellfreigabe erwartet.



**Galeria Kaufhof** ist als Warenhausunternehmen Marktführer in Deutschland und Belgien. In Deutschland tritt die Vertriebslinie unter dem Namen Galeria Kaufhof auf, in Belgien als Galeria Inno. Charakteristisch für die Warenhäuser und den Online-Shop sind leistungsstarke Sortimente mit internationalen Marken und hochwertigen Eigenmarken. Die Warenpräsentation in den Filialen macht den Einkauf zu einem besonderen Erlebnis für die Kunden. Galeria Kaufhof ist als moderne Marke des Einzelhandels mit einem unverwechselbaren Profil positioniert.



**Immobilien:** METRO PROPERTIES ist das Immobilienunternehmen der METRO GROUP. Die Gesellschaft konzentriert sich ab dem 1. Oktober 2013 auf die wichtigsten Werttreiber im Immobilien- und Portfoliomanagement, in der Projektentwicklung und bei Transaktionen. Darüber hinaus fördert sie die Entwicklung ausgewählter Projekte, die unsere Vertriebslinien dabei unterstützen, attraktiver für ihre Kunden zu werden und gleichzeitig den Wert des Immobilienportfolios der METRO GROUP zu steigern. Ab dem Geschäftsjahr 2013/14 werden die Immobilien nicht mehr als separates Segment ausgewiesen.

## Standortportfolio nach Ländern und Segmenten

|                                      | METRO Cash & Carry |               |               | Media-Saturn   |               |               | Real           |               |               | Galeria Kaufhof |               |               | METRO GROUP    |               |               |
|--------------------------------------|--------------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
|                                      | 31.12.<br>2012     | 30.9.<br>2012 | 30.9.<br>2013 | 31.12.<br>2012 | 30.9.<br>2012 | 30.9.<br>2013 | 31.12.<br>2012 | 30.9.<br>2012 | 30.9.<br>2013 | 31.12.<br>2012  | 30.9.<br>2012 | 30.9.<br>2013 | 31.12.<br>2012 | 30.9.<br>2012 | 30.9.<br>2013 |
| <b>Deutschland</b>                   | <b>107</b>         | <b>107</b>    | <b>107</b>    | <b>404</b>     | <b>395</b>    | <b>405</b>    | <b>312</b>     | <b>312</b>    | <b>310</b>    | <b>122</b>      | <b>122</b>    | <b>122</b>    | <b>945</b>     | <b>936</b>    | <b>944</b>    |
| Belgien                              | 12                 | 12            | 13            | 22             | 21            | 22            |                |               |               | 15              | 15            | 15            | 49             | 48            | 50            |
| Dänemark                             | 5                  | 5             | 5             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 5              | 5             | 5             |
| Frankreich                           | 93                 | 92            | 93            |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 93             | 92            | 93            |
| Italien                              | 49                 | 49            | 49            | 115            | 113           | 115           |                |               |               |                 |               |               | 164            | 162           | 164           |
| Luxemburg                            |                    |               |               | 2              | 2             | 2             |                |               |               |                 |               |               | 2              | 2             | 2             |
| Niederlande                          | 17                 | 17            | 17            | 41             | 39            | 43            |                |               |               |                 |               |               | 58             | 56            | 60            |
| Österreich                           | 12                 | 12            | 12            | 47             | 44            | 47            |                |               |               |                 |               |               | 59             | 56            | 59            |
| Portugal                             | 10                 | 10            | 10            | 9              | 9             | 9             |                |               |               |                 |               |               | 19             | 19            | 19            |
| Schweden                             |                    |               |               | 28             | 25            | 29            |                |               |               |                 |               |               | 28             | 25            | 29            |
| Schweiz                              |                    |               |               | 27             | 27            | 25            |                |               |               |                 |               |               | 27             | 27            | 25            |
| Spanien                              | 37                 | 34            | 37            | 73             | 69            | 70            |                |               |               |                 |               |               | 110            | 103           | 107           |
| <b>Westeuropa (ohne Deutschland)</b> | <b>235</b>         | <b>231</b>    | <b>236</b>    | <b>364</b>     | <b>349</b>    | <b>362</b>    |                |               |               | <b>15</b>       | <b>15</b>     | <b>15</b>     | <b>614</b>     | <b>595</b>    | <b>613</b>    |
| Bulgarien                            | 14                 | 14            | 14            |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 14             | 14            | 14            |
| Griechenland                         | 9                  | 9             | 9             | 10             | 10            | 10            |                |               |               |                 |               |               | 19             | 19            | 19            |
| Kasachstan                           | 8                  | 8             | 8             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 8              | 8             | 8             |
| Kroatien                             | 7                  | 7             | 7             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 7              | 7             | 7             |
| Moldawien                            | 3                  | 3             | 3             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 3              | 3             | 3             |
| Polen                                | 41                 | 41            | 41            | 63             | 62            | 66            | 53             | 54            | 57            |                 |               |               | 157            | 157           | 164           |
| Rumänien                             | 32                 | 32            | 32            |                |               |               | 24             | 24            | 4             |                 |               |               | 56             | 56            | 36            |
| Russland                             | 68                 | 66            | 70            | 45             | 39            | 50            | 18             | 17            | 1             |                 |               |               | 131            | 122           | 121           |
| Serbien                              | 10                 | 10            | 10            |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 10             | 10            | 10            |
| Slowakei                             | 6                  | 6             | 6             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 6              | 6             | 6             |
| Tschechien                           | 13                 | 13            | 13            |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 13             | 13            | 13            |
| Türkei                               | 27                 | 24            | 27            | 28             | 25            | 34            | 12             | 12            | 12            |                 |               |               | 67             | 61            | 73            |
| Ukraine                              | 33                 | 32            | 33            |                |               |               | 2              | 1             | 0             |                 |               |               | 35             | 33            | 33            |
| Ungarn                               | 13                 | 13            | 13            | 21             | 21            | 21            |                |               |               |                 |               |               | 34             | 34            | 34            |
| <b>Osteuropa</b>                     | <b>284</b>         | <b>278</b>    | <b>286</b>    | <b>167</b>     | <b>157</b>    | <b>181</b>    | <b>109</b>     | <b>108</b>    | <b>74</b>     |                 |               |               | <b>560</b>     | <b>543</b>    | <b>541</b>    |
| Ägypten                              | 2                  | 2             | 2             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 2              | 2             | 2             |
| China                                | 64                 | 58            | 69            | 7              | 7             | 0             |                |               |               |                 |               |               | 71             | 65            | 69            |
| Indien                               | 14                 | 11            | 15            |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 14             | 11            | 15            |
| Japan                                | 9                  | 9             | 9             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 9              | 9             | 9             |
| Pakistan                             | 9                  | 9             | 9             |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 9              | 9             | 9             |
| Vietnam                              | 19                 | 17            | 19            |                |               |               |                |               |               |                 |               |               | 19             | 17            | 19            |
| <b>Asien/Afrika</b>                  | <b>117</b>         | <b>106</b>    | <b>123</b>    | <b>7</b>       | <b>7</b>      | <b>0</b>      |                |               |               |                 |               |               | <b>124</b>     | <b>113</b>    | <b>123</b>    |
| <b>International</b>                 | <b>636</b>         | <b>615</b>    | <b>645</b>    | <b>538</b>     | <b>513</b>    | <b>543</b>    | <b>109</b>     | <b>108</b>    | <b>74</b>     | <b>15</b>       | <b>15</b>     | <b>15</b>     | <b>1.298</b>   | <b>1.251</b>  | <b>1.277</b>  |
| <b>METRO GROUP</b>                   | <b>743</b>         | <b>722</b>    | <b>752</b>    | <b>942</b>     | <b>908</b>    | <b>948</b>    | <b>421</b>     | <b>420</b>    | <b>384</b>    | <b>137</b>      | <b>137</b>    | <b>137</b>    | <b>2.243</b>   | <b>2.187</b>  | <b>2.221</b>  |

## 2. Steuerungssystem

Die konsequente Ausrichtung der METRO GROUP auf den Mehrwert für den Kunden spiegelt sich auch in unserem internen Steuerungssystem wider. Vorrangiges Ziel ist es, den Unternehmenswert durch die strategische Fokussierung auf den Kundenmehrwert nachhaltig zu steigern. Zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftstätigkeiten setzt die METRO GROUP daher seit dem Jahr 2000 wertorientierte Kennzahlen ein. Im Mittelpunkt unserer operativen Steuerung stehen die entsprechenden Treiber, die unmittelbaren Einfluss auf die Wertschaffung haben. Unser Fokus richtet sich dabei auf Wachstum (Umsatz), operative Effizienz (EBIT) und einen optimierten Kapitaleinsatz.

Formal gilt es darauf hinzuweisen, dass nach den Vorgaben des Deutschen Rechnungslegungs Standards 20 (DRS 20) ausschließlich die bedeutsamsten Steuerungskennzahlen (Umsatzwachstum sowie EBIT vor Sonderfaktoren) Bestandteil des Prognoseberichts und des hierauf basierenden Vergleichs mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung im Folgejahr sind. Falls freiwillige Prognosen anderer Kennzahlen erfolgen, sind diese nicht mehr im Prognosebericht, sondern in den entsprechenden Kapiteln des zusammengefassten Lageberichts zu finden, auf die nachfolgend verwiesen wird. Grundsätzlich werden die Kennzahlen analog zum Konzernabschluss, der nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt wurde, verwendet, sofern kein Hinweis auf eine andere Definition erfolgt.

### Steuerungskennzahlen der Ertragslage

Für die METRO GROUP als Handelsunternehmen stellt das **Umsatzwachstum** eine elementare Steuerungsgröße des operativen Geschäfts dar. Entsprechend gehört das Umsatzwachstum zu den beiden bedeutsamsten Kennzahlen der METRO GROUP und wird sowohl als Gesamtumsatz in Euro als auch flächenbereinigt in Landeswährung berichtet. Um die operative Entwicklung besser beurteilen zu können, informiert sich der Vorstand regelmäßig auch über die Treiber der Umsatzentwicklung, wie etwa das Online- oder das Belieferungsgeschäft.

Neben dem Umsatzwachstum zählt auch das **EBIT vor Sonderfaktoren** zu den bedeutsamsten Steuerungskennzahlen des Konzerns. Die Bereinigung um Sonderfaktoren erfolgt dabei im Sinne einer Konzentration auf die operative Entwicklung und dient der besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen den Berichtszeiträumen.

—— Erläuterungen der Sonderfaktoren sind im Kapitel 4 Ertragslage enthalten.

Das **Ergebnis je Aktie** sowie das **Periodenergebnis** zählen ebenso zu den Steuerungskennzahlen der METRO GROUP. Diese integrieren das Steuer- und Finanzergebnis in die Steuerung der Ertragslage und unterstützen die Beurteilung der Ertragslage aus Perspektive der Anteilseigner.

—— Detaillierte Informationen zu diesen Kennzahlen sind im Kapitel 4 Ertragslage enthalten.

### Steuerungskennzahlen der Finanz- und Vermögenslage

Die Steuerung der Finanz- und Vermögenslage der METRO GROUP dient dem Ziel, die Liquidität der Konzerngesellschaften nachhaltig sicherzustellen und deren Finanzierungsbedarf kostengünstig zu decken.

—— Für eine umfassende Darstellung der Finanz- und Vermögenslage siehe Kapitel 5 Finanz- und Vermögenslage.

Zu den Steuerungskennzahlen zählen die **Investitionen**, die aggregiert für die Gruppe, aber auch separat nach Vertriebslinien geplant und berichtet werden. Der Vorstand nimmt zudem eine differenzierte Betrachtung verschiedener Investitionen (zum Beispiel Expansion und Online-Geschäft) hinsichtlich einer Steigerung des Kundennutzens und des Unternehmenswerts der METRO GROUP vor.

Neben dem Fokus auf Investitionen stellen regelmäßige Analysen des **Netto-Betriebsvermögens** die Konzentration auf das operative Geschäft und einen optimierten Kapitaleinsatz sicher.

—— Die Zusammensetzung des Netto-Betriebsvermögens kann dem Konzernanhang unter Nummer 41 „Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung“ entnommen werden.

Die Investitionen und das Netto-Betriebsvermögen beeinflussen nicht ausschließlich Kundennutzen und Unternehmenswert, sondern haben auch Auswirkungen auf den Verschuldungsgrad und die Finanzlage. In diesem Zusammenhang dienen der **Cashflow vor Finanzierungstätigkeit** und die **bilanzielle Nettoverschuldung** als Steuerungsgrößen der Liquidität und der Kapitalstruktur.

———— Eine detaillierte Beschreibung dieser Kennzahlen erfolgt in Kapitel 5 Finanz- und Vermögenslage.

## Wertorientierte Kennzahlen

Da das Steuerungssystem der METRO GROUP stark auf den Unternehmenswert ausgerichtet ist, beinhaltet es auch wertorientierte Kennzahlen, wie das **EBIT after Cost of Capital (EBITaC)** oder den **Return on Capital Employed (RoCE)**, die auf den bereits genannten operativen Steuerungsgrößen aufbauen.

———— Eine ausführliche Analyse dieser Kennzahlen findet sich in Kapitel 4 Ertragslage.

### 3. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen<sup>1</sup>

Die Weltwirtschaft entwickelt sich im Jahr 2013 das zweite Jahr in Folge äußerst schwach. Insgesamt bleibt die globale Wirtschaftsleistung mit voraussichtlich 2,1 Prozent sogar noch hinter der des Vorjahres (12M 2012: 2,4 Prozent) zurück. Viele Länder in Europa befanden sich gerade zu Jahresanfang noch in der Rezession. Im Euroraum ging die Konjunktur im ersten Quartal 2013 verglichen mit dem jeweiligen Vorquartal das sechste Mal in Folge zurück. Die staatlichen Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung beeinflussen nach wie vor die wirtschaftliche Entwicklung in vielen Ländern Europas. Gleichzeitig steigt die Arbeitslosigkeit in der Eurozone auf neue Rekordwerte an. Beides wirkt sich wiederum negativ auf die verfügbaren Einkommen und die Kaufkraft der Bevölkerung aus. Erst im Jahresverlauf konnte die Eurozone die bisher längste Rezession in ihrer Geschichte überwinden. Insgesamt bleibt die Erholung dabei verhalten und die Wirtschaft entwickelt sich im Jahr 2013 ein weiteres Jahr rückläufig.

Die insgesamt schwache Nachfrage aus Westeuropa beeinträchtigt auch das Wirtschaftswachstum in anderen Regionen. Osteuropa ist dabei aufgrund der starken Handelsverflechtungen besonders betroffen. Als Folge liegen die Exporte nach und die Direktinvestitionen aus Westeuropa weiter auf niedrigem Niveau. Gleichzeitig dämpfen auch in den osteuropäischen Ländern staatliche Sparmaßnahmen die private Nachfrage. Das Wirtschaftswachstum in der Region bleibt 2013 daher noch hinter dem schwachen Wachstum des Vorjahres zurück.

Die asiatischen Länder können zwar insgesamt weiter hohe Wachstumsraten erzielen. Allerdings schwächt sich das Wirtschaftswachstum vor allem in China und Indien ab. In Indien kam es aufgrund des hohen Leistungsbilanzdefizits zu einer erheblichen Abwertung der Währung. Die meisten anderen asiatischen Länder, in denen die METRO GROUP tätig ist, erleben ebenfalls negative Währungsanpassungen. Trotzdem verzeichnet Asien im Jahr 2013 ein weiteres Mal das höchste Wachstum weltweit.

<sup>1</sup> Die im Kapitel Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen genannten Zahlen zur BIP-Entwicklung beziehen sich jeweils auf die Gesamtjahre 2012 und 2013, da die 9M-Zahlen nicht für alle Länder einheitlich verfügbar sind. Dementsprechend handelt es sich bei den 2013er-Werten um Prognosen. Die qualitativen Aussagen im Text beziehen sich hingegen auf den Berichtszeitraum des Rumpfgeschäftsjahres.

Als Folge der schwachen weltwirtschaftlichen Entwicklung fällt der Anstieg der Verbraucherpreise im Berichtszeitraum geringer aus als im Vorjahr. Dagegen legen die Nahrungsmittelpreise in vielen Ländern trotz der weltwirtschaftlichen Schwächephase erneut zu. Grund dafür ist das weiterhin hohe Preisniveau bei Nahrungsmittelrohstoffen. Teilweise steigen die Nahrungsmittelpreise 2013 sogar noch stärker als im Vorjahr. In der Eurozone beispielsweise beträgt die Preissteigerung bei Lebensmitteln rund 3 Prozent, wohingegen die Verbraucherpreise insgesamt nur um rund 1,5 Prozent zulegen.

In den Schwellenländern, in denen die Nahrungsmittelausgaben einen hohen Anteil am verfügbaren Einkommen ausmachen, führt diese Entwicklung erneut zu erheblichen Belastungen für die Verbraucher.

#### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts wichtiger Weltregionen und Deutschlands

Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

|                               | 2012 <sup>1</sup> | 2013 <sup>2</sup> |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| Welt                          | 2,4               | 2,1               |
| Deutschland                   | 0,7               | 0,5               |
| Westeuropa (ohne Deutschland) | -0,5              | -0,3              |
| Osteuropa                     | 1,7               | 1,1               |
| Asien                         | 3,9               | 3,9               |

Quelle: Feri

<sup>1</sup> Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2012 abweichen, falls bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen

<sup>2</sup> Prognose

### Konsumgüterhandel weiterhin belastet

Die schwierige wirtschaftliche Situation und die hohe Arbeitslosigkeit belasten 2013 die Verbraucher und damit auch das Handelsgeschäft. Die Rahmenbedingungen für den Handel haben sich im Berichtszeitraum gegenüber dem Vorjahr noch einmal verschlechtert. Grund hierfür ist, dass sich die seit Ende 2011 anhaltend schwache Wirtschaftsentwicklung erst mit Verzögerung auf den Arbeitsmarkt sowie die verfügbaren Einkommen ausgewirkt hat. Gleichzeitig kommt auch die wirtschaftliche Erholung erst mit Verzögerung im Handel an.

#### Deutschland

Auch Deutschland konnte sich 2013 nicht von dem schwachen konjunkturellen Umfeld abgrenzen. Insbesondere im ersten Quartal ging die Wirtschaftsleistung im Vergleich zum

Vorjahreszeitraum zurück. Nach einer Erholung im weiteren Jahresverlauf kann die Wirtschaft immerhin noch um rund 0,5 Prozent (12M 2012: 0,7 Prozent) zulegen. Damit entwickelt sich Deutschland im Vergleich zu den anderen Ländern der Eurozone weiter relativ robust.

Die Arbeitslosigkeit ist im Vergleich zum Vorjahreszeitraum nur geringfügig angestiegen. Die verfügbaren Einkommen entwickeln sich auch aufgrund der vergangenen wachstumsstarken Jahre positiv. Als Folge davon hellt sich auch das Konsumklima wieder auf. Dementsprechend fällt die Handelsentwicklung mit einem nominalen Wachstum von rund 1,5 Prozent insgesamt solide aus. Preisbereinigt stagniert der Handel im Berichtszeitraum allerdings ein weiteres Mal.

### Westeuropa

In vielen Ländern Westeuropas setzte sich die Rezession zu Anfang des Berichtszeitraums weiter fort. Im zweiten Quartal schließlich konnten die Länder der Eurozone nach sechs Quartalen mit rückläufiger Wirtschaftsentwicklung erstmals wieder ein Wachstum erzielen. Insgesamt erholte sich dabei die Wirtschaft im Jahresverlauf.

Die Staatsschuldenkrise ist weiterhin der wesentliche Belastungsfaktor. Insgesamt trifft die Krise alle Länder Westeuropas; die Divergenz zwischen den besonders stark betroffenen Peripherieländern und den robusteren Kernländern besteht jedoch fort. Neben Deutschland verzeichnen auch Österreich, die Schweiz sowie die skandinavischen Länder 2013 ein leichtes Wachstum. Dagegen entwickeln sich neben den Krisenländern Italien, Portugal und Spanien auch die Niederlande rückläufig.

Die negativen Folgen für den Handel haben sich im Berichtszeitraum noch einmal verstärkt. Nach einer Stagnation im Jahr 2012 weisen die nominalen Handelsumsätze weiter eine rückläufige Tendenz auf und liegen im Berichtszeitraum rund 1 Prozent unterhalb des Vorjahresniveaus. Bereinigt um Preissteigerungen fällt das Minus sogar noch größer aus.

Für die Handelsentwicklung der Länder im Einzelnen ergibt sich ein ähnliches Bild wie für die wirtschaftliche Entwicklung: Ein nominales Umsatzwachstum erzielen insbesondere Belgien, Österreich, Schweden und die Schweiz. Die stärksten Rückgänge verzeichnen Spanien, Portugal, Italien und die Niederlande. Bereinigt um Preissteigerungen entwickeln sich nahezu alle westeuropäischen Länder rückläufig.

### Osteuropa

Als Folge der Rezession in Westeuropa fällt auch das Wirtschaftswachstum in Osteuropa nur schwach aus. Einzelnen betrachtet ist die konjunkturelle Entwicklung der Länder Osteuropas sehr unterschiedlich. Das höchste Wachstum verzeichnet voraussichtlich Kasachstan mit über 5 Prozent. Dahinter folgen Moldawien und die Türkei mit rund 4 Prozent. Die türkische Wirtschaft wächst damit wieder etwas stärker als im Jahr zuvor, bleibt aber weiter hinter den Wachstumsraten der Vorjahre zurück. Rumäniens Wirtschaft erzielt ein BIP-Wachstum von 2,0 Prozent, Russland liegt leicht darunter. Dabei schwächt sich Russlands Wirtschaft im Vergleich zum Vorjahr erheblich ab, während die rumänische Wirtschaft sich von der Stagnation des vergangenen Jahres leicht erholen kann. Erneut rückläufig entwickelt sich die Wirtschaftsleistung in Tschechien. Am stärksten fällt der Konjunkturrückgang in Griechenland aus: Bereits zum sechsten Mal in Folge sinkt dort 2013 die Wirtschaftskraft.

Analog zum Wirtschaftsverlauf fiel auch die Handelsdynamik sehr uneinheitlich aus. Ein gutes nominales Einzelhandelswachstum im knapp zweistelligen Bereich können vor allem Russland und die Türkei erzielen. Das Wachstum liegt allerdings unterhalb des Vorjahres und ist zu einem erheblichen Teil inflationsbedingt. Schwach verläuft das Einzelhandelsgeschäft dagegen in Bulgarien und Tschechien. Die Handelsentwicklung in Griechenland ist erneut rückläufig.

### Asien/Afrika

Vor dem Hintergrund der insgesamt schwachen weltwirtschaftlichen Konjunktur weisen die asiatischen Schwellenländer im Berichtszeitraum erneut die höchsten wirtschaftlichen Wachstumsraten auf. Trotz wirtschaftlicher Abschwächung erreicht China mit rund 7,5 Prozent einmal mehr das stärkste Wachstum aller Länder, in denen die METRO GROUP vertreten ist. Ein robustes Wachstum in der Größenordnung von 5,0 Prozent verzeichnet Vietnam. Indiens Wirtschaft verlangsamte sich dagegen mit einem Wachstum unterhalb von 3 Prozent deutlich. Dagegen weist die reife Volkswirtschaft Japans mit knapp 2 Prozent ein vergleichsweise robustes Wachstum auf. Ursache hierfür sind in erster Linie von der Regierung beschlossene Konjunkturmaßnahmen.

Aufgrund der vergleichsweise robusten Wachstumsraten zeigt sich die private Nachfrage ebenfalls verhältnismäßig stabil. Asien erzielt daher auch 2013 die höchsten Einzelhandelszuwächse aller Regionen, in denen die METRO GROUP vertreten ist. Vorreiter ist erneut China mit weiter zweistelligen Wachstumsraten im Handel. Auch Indien und Vietnam können in ähnli-

cher Größenordnung zulegen, allerdings fällt auch die Inflation in beiden Ländern hoch aus, sodass das preisbereinigte Handelsvolumen nur ein geringfügiges Plus aufweist.

**Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der METRO GROUP Länder**  
Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

|              | 2012 <sup>1</sup> | 2013 <sup>2</sup> |
|--------------|-------------------|-------------------|
| China        | 7,8               | 7,5               |
| Kasachstan   | 5,1               | 5,4               |
| Vietnam      | 5,1               | 5,0               |
| Moldawien    | -0,8              | 4,1               |
| Türkei       | 2,2               | 3,9               |
| Pakistan     | 4,2               | 3,7               |
| Indien       | 3,8               | 2,7               |
| Serbien      | -1,7              | 2,2               |
| Rumänien     | 0,4               | 2,0               |
| Japan        | 2,0               | 1,9               |
| Schweiz      | 1,0               | 1,8               |
| Russland     | 3,4               | 1,6               |
| Ägypten      | 2,2               | 1,5               |
| Slowakei     | 2,0               | 1,2               |
| Polen        | 1,9               | 1,1               |
| Schweden     | 1,0               | 0,9               |
| Ukraine      | 0,2               | 0,7               |
| Bulgarien    | 0,8               | 0,6               |
| Ungarn       | -1,7              | 0,5               |
| Deutschland  | 0,7               | 0,5               |
| Österreich   | 0,6               | 0,4               |
| Luxemburg    | 0,3               | 0,3               |
| Dänemark     | -0,4              | 0,3               |
| Belgien      | -0,3              | 0,2               |
| Frankreich   | 0,1               | 0,1               |
| Kroatien     | -2,0              | -0,2              |
| Niederlande  | -1,3              | -1,2              |
| Tschechien   | -1,0              | -1,2              |
| Spanien      | -1,6              | -1,3              |
| Italien      | -2,4              | -1,8              |
| Portugal     | -3,2              | -2,0              |
| Griechenland | -6,4              | -3,7              |

<sup>1</sup> Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2012 abweichen, falls bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen

<sup>2</sup> Prognose

## METRO Cash & Carry: Branchenentwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel

Die Vertriebslinie METRO Cash & Carry ist der globale Marktführer im Selbstbedienungsgroßhandel in Bezug auf Umsatz und internationale Präsenz.

Der Umsatz im Selbstbedienungsgroßhandel liegt im Rumpfgeschäftsjahr 2013 in Deutschland unter dem Niveau des entsprechenden Vorjahreszeitraums. Das Cash-and-Carry-Segment entwickelt sich erneut schwächer als der Lebensmitteleinzelhandel, der leichte Erlössteigerungen verzeichnen kann. Preissteigerungen bei Lebensmitteln wirken sich insgesamt positiv auf die Branchenentwicklung aus. METRO Cash & Carry hat auch im Berichtszeitraum die führende Marktposition im Selbstbedienungsgroßhandel in Deutschland inne. Jedoch geht der Marktanteil der Vertriebslinie im Rumpfgeschäftsjahr 2013 weiter zurück.

In Westeuropa verfehlen die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel im Rumpfgeschäftsjahr 2013 das Niveau des Vorjahresvergleichszeitraums leicht. Dabei setzt sich die uneinheitliche Entwicklung des Cash-and-Carry-Segments in den einzelnen Ländern fort. Die Erlösrückgänge in den Krisenstaaten des Euroraums fallen trotz der weiterhin schwachen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geringer aus als in der Vorperiode. Verglichen mit dem modernen Lebensmitteleinzelhandel zeigt das Cash-and-Carry-Geschäft erneut einen insgesamt schwächeren Verlauf.

Die Umsätze im Cash-and-Carry-Segment sind in Osteuropa im Rumpfgeschäftsjahr 2013 gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum gestiegen. Erneut sorgen in einzelnen Ländern auch positive Preiseffekte für Wachstumsimpulse. Aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verläuft die Entwicklung in der Region insgesamt weiter uneinheitlich. Bei guten gesamtwirtschaftlichen Voraussetzungen legen die Erlöse im Selbstbedienungsgroßhandel zum Beispiel in Russland zu. Trotz der innenpolitischen Auseinandersetzungen in der Türkei setzt sich auch dort der Positivtrend fort. METRO Cash & Carry konnte den Marktanteil in der Region im Berichtszeitraum ausbauen.

In Asien setzt sich das Wachstum des Selbstbedienungsgroßhandels mit weiterhin hoher Dynamik fort. Der Umsatz des Cash-and-Carry-Segments steigt auch im Rumpfgeschäftsjahr 2013 stärker als die Umsätze des modernen Lebensmit-

teleinzelhandels. Aufgrund der in vielen Ländern weiterhin geringen Marktkonzentration und des hohen Anteils an kleinen, traditionellen Einzelhändlern bietet die Region ein unverändert großes Wachstumspotenzial und bildet auch weiterhin den Schwerpunkt der strategischen Expansion von METRO Cash & Carry.

## Media-Saturn: Branchenentwicklung im Elektrofachhandel

Die Media-Saturn-Unternehmensgruppe kann ihre führende Stellung im europäischen Elektrofachhandel auch im Rumpfgeschäftsjahr 2013 festigen. Ergänzend zum stationären Geschäft baut die Vertriebslinie die Präsenz im weiterhin wachsenden Vertriebskanal Internet weiter aus.

Der deutsche Elektrofachhandel bewegt sich im Rumpfgeschäftsjahr 2013 etwa auf dem Niveau des Vorjahresvergleichszeitraums. Diese Entwicklung lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass 2013 keine sportlichen Großereignisse stattfanden. In der Folge reduziert sich der wichtige Teilmarkt TV stark. Media-Saturn kann trotz geringerer Werbeaktivitäten im Langzeitvergleich weiter Marktanteile gewinnen und an die positive Bilanz des Vorjahres anknüpfen. Im Vertriebskanal Internet, der etwa ein Fünftel des gesamten deutschen Elektrofachhandels ausmacht, kann die Unternehmensgruppe stärker zulegen als der Online-Markt insgesamt.

In Westeuropa entwickeln sich die Umsätze im Elektrofachhandel im Rumpfgeschäftsjahr 2013 negativ. Im Vergleich zum entsprechenden Vorjahresvergleichszeitraum fällt der Umsatzrückgang jedoch geringer aus. Die Krisenländer Spanien und Portugal entwickeln sich weiterhin schwach; der italienische Markt verzeichnet hingegen wieder ein leichtes Wachstum.

In Osteuropa können die Umsätze im Elektrofachhandel im Berichtszeitraum weiter zulegen. Wesentliche Treiber sind erneut Russland und die Türkei. Aber auch der polnische Markt kann trotz einer starken Vorjahresbasis, bedingt durch die Fußball-Europameisterschaft, weiter wachsen. Auch in Ungarn verläuft die Entwicklung auf dem Elektromarkt positiv.

Insgesamt entwickeln sich die Marktanteile von Media-Saturn auch außerhalb Deutschlands überwiegend positiv beziehungsweise bleiben stabil.

## Real: Branchenentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel

Die Vertriebslinie Real ist in Deutschland die Nummer zwei im großflächigen Lebensmitteleinzelhandel. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel verzeichnet im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ein leichtes Umsatzwachstum. Die Umsätze wachsen bei einem insgesamt starken Anstieg der Lebensmittelpreise schwächer als im Vorjahr. Erneut verzeichnen kleine Verbrauchermärkte und Discounter eine deutlich bessere Entwicklung als der Gesamtmarkt. Die Umsätze der großflächigen Verbrauchermärkte mit einer Verkaufsfläche von mehr als 2.500 Quadratmetern liegen nominal über der Vorjahresentwicklung und damit auf dem Niveau des Gesamtmarkts. Auf bereinigter Fläche verzeichnen die großen Verbrauchermärkte einen leichten Umsatzzuwachs. Real entwickelt sich flächenbereinigt leicht negativ und liegt damit unterhalb des Wettbewerbsniveaus.

Nach dem Verkauf des Osteuropageschäfts ist Real außer in Deutschland lediglich noch in der Türkei sowie mit vier Standorten in Rumänien und einem Standort in Russland vertreten. Der türkische Lebensmittelmarkt entwickelt sich weiter dynamisch, wovon insgesamt auch Real profitierte. Die Übergabe des Geschäfts in Polen wird nach erfolgter Kartellfreigabe im ersten Halbjahr 2013/14 erwartet.

## Galeria Kaufhof: Branchenentwicklung im Warenhausgeschäft

Das Warenhaussegment in Deutschland verzeichnet im Berichtszeitraum erneut eine rückläufige Umsatzentwicklung. Dies gilt auch für die Umsätze mit Textilien und Bekleidung, dem Sortimentsschwerpunkt der Warenhäuser. Der Rückgang fällt jedoch im Vergleich zum gesamten Warenhaussegment geringer aus. Die gegenläufige Marktentwicklung bei den unterschiedlichen Einkaufskanälen setzt sich weiter fort: Während die Umsätze im Versandhandel insbesondere durch die enthaltenen Online-Erlöse bei Textilien und Bekleidung erneut deutlich zulegen, gehen die Erlöse im stationären Einzelhandel weiter zurück. Entgegen diesem Trend kann Galeria Kaufhof den Umsatz mit Textilien und Bekleidung steigern und damit weitere Marktanteile in diesem Segment gewinnen. Auch über das gesamte Sortiment hinweg erzielt Galeria Kaufhof auf vergleichbarer Fläche ein Wachstum.

In Belgien ist das Marktumfeld weiterhin krisenbedingt schwierig, worunter auch der Umsatz von Galeria Inno gelitten hat.

## Immobilien: Branchenentwicklung im Immobiliengeschäft

Die gestiegene Volatilität an den Kapitalmärkten hat dazu beigetragen, dass Gewerbeimmobilien als Asset-Klasse global an Attraktivität gewonnen haben. Das Transaktionsvolumen zog daher in den ersten neun Monaten 2013 weltweit weiter an. Fast alle wichtigen Märkte konnten im Vergleich zum selben Vorjahreszeitraum teilweise deutliche Zuwächse verbuchen. Obwohl Core-Immobilien weiterhin im Fokus standen, werden Anleger risikoreicher und nehmen verstärkt auch Objekte abseits des Top-Segments ins Visier. Entsprechend wird die Nachfrage immer vielfältiger. METRO PROPERTIES konnte die günstigen Rahmenbedingungen nutzen und in saturierten wie in aufstrebenden Märkten erfolgreich Immobilien verkaufen. Neben der Portfoliotransaktion mit dem Verkauf der zweiten Tranche von OPCI in Frankreich konnten auch Einzelimmobilien wie zum Beispiel das Shopping-Center Ümraniye in Istanbul veräußert werden.

Die europäischen Immobilienmärkte entwickelten sich von Januar bis September des laufenden Jahres grundsätzlich positiv und zeigten dabei quartalsweise eine stetige Verbesserung. Anleger bewerteten die etablierten und saturierten Märkte wie Deutschland, Frankreich oder Großbritannien weiterhin als sichere Investitionshäfen. Zudem haben sich die von der Krise besonders stark betroffenen südeuropäischen Märkte weitgehend erholt. Bis September 2013 wurden europaweit rund 95 Mrd. € mit Gewerbeimmobilien umgesetzt. Die Renditen bei gewerblichen Immobilien blieben im Jahresverlauf zumeist stabil beziehungsweise bewegten sich in einzelnen Märkten leicht nach unten.

Der deutsche Investmentmarkt für gewerbliche Immobilien genießt dank der großen Stabilität im Hinblick auf Immobilienwerte und das wirtschaftliche Umfeld bei Investoren nach wie vor höchstes Vertrauen. Dies äußerte sich in einer Steigerung des Transaktionsvolumens in den ersten drei Quartalen 2013 um rund 30 Prozent im Vergleich zum selben Vorjahreszeitraum. Immobilieninvestoren verfolgen nach wie vor eine eher risikoaverse Anlagestrategie. Infolge der hohen Nachfrage nach Core-Produkten verharren die Spitzenrenditen in allen Asset-Klassen weiterhin stabil auf niedrigem Niveau beziehungsweise haben sich sogar leicht nach unten bewegt. Durch den Nachfrageüberhang ist eine beginnende zunehmende höhere Risikobereitschaft festzustellen. Von diesem positiven Umfeld konnte METRO PROPERTIES unter anderem durch die erfolgreichen Verkäufe zweier revitalisierter Fachmarktzentren in Dortmund und Mannheim oder der Adler-Zentrale in Haibach profitieren.

Die Immobilienmärkte in Asien sowie im pazifischen Raum gewannen in den ersten neun Monaten 2013 deutlich an Schwung, sodass ein Anstieg des gewerblichen Transaktionsvolumens um fast 55 Prozent gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum verbucht wurde. Mit insgesamt rund 111 Mrd. € konnte sogar der höchste jemals in den ersten drei Quartalen gemessene Transaktionsumsatz verzeichnet sowie bereits das Investitionsvolumen des ganzen Jahres 2012 erreicht werden. Das Wachstum war vor allem durch die großen Investmentmärkte wie Japan und China getrieben. Die Renditen im Spitzensegment für Gewerbeimmobilien blieben in der Region weitestgehend stabil.

## 4. Ertragslage

### Geschäftsverlauf des Konzerns im Überblick

Die METRO GROUP hat auch im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ihren Umsatz gesteigert. In einem nach wie vor herausfordernden Umfeld wuchs der Konzernumsatz um 0,9 Prozent auf 45,0 Mrd. € (bereinigt um Portfolioveränderungen und Wechselkurseffekte). Zu den Portfolioänderungen zählten der Verkauf des Großhandelsgeschäfts von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich, die Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa sowie der Rückzug von Media Markt aus China. Alle Transaktionen wurden im Jahr 2012 eingeleitet.

Das Konzern-EBIT vor Sonderfaktoren stieg im Rumpfgeschäftsjahr 2013 um 22 Mio. € auf 728 Mio. €.

### Vergleich der im Vorjahr berichteten Prognose mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung

#### Umsatz

Für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 haben wir ein moderates Umsatzwachstum für die METRO GROUP (bereinigt um Portfolioeffekte) erwartet. Mit einem Anstieg von 0,9 Prozent haben wir dieses Ziel erreicht.

Für METRO Cash & Carry haben wir, bereinigt um das Großhandelsgeschäft im Vereinigten Königreich, ein geringes Umsatzwachstum prognostiziert. Tatsächlich sank der Umsatz geringfügig um 0,2 Prozent.

Media-Saturn sollte, adjustiert um Media Markt in China, ein leichtes Umsatzwachstum aufweisen. Tatsächlich stieg der entsprechende Umsatz um erfreuliche 1,1 Prozent.

Bei Real (adjustiert um Real Osteuropa ohne Türkei) hatten wir ein moderates Umsatzwachstum geplant. Hier ist der Umsatz um 1,5 Prozent zurückgegangen.

Für Galeria Kaufhof haben wir trotz vier Standortschließungen einen Umsatz auf dem Niveau des Vorjahres erwartet. Mit einem Rückgang um 0,5 Prozent wurde das Vorjahr fast erreicht.

#### EBIT

Beim EBIT vor Sonderfaktoren haben wir für die METRO GROUP einen Wert oberhalb des Werts des Vorjahreszeitraums (9M 2012: 706 Mio. € – retrospektiv angepasst) prognostiziert. Mit einem EBIT vor Sonderfaktoren von 728 Mio. € haben wir dieses Ziel leicht übertroffen.

### Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 lag der Konzernumsatz mit 46,3 Mrd. € um 2,2 Prozent unterhalb des Werts des Vorjahresvergleichszeitraums (9M 2012: 47,4 Mrd. €). In lokaler Währung ging der Umsatz um 1,3 Prozent zurück. Dies ist auf das in weiten Teilen Europas nach wie vor schwierige wirtschaftliche Umfeld, die bereits beschriebenen Portfoliomaßnahmen sowie negative Wechselkurseffekte zurückzuführen. Bereinigt um die Abgabe von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich, die Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa sowie den Rückzug von Media Markt aus China lag der Umsatz 0,9 Prozent über dem Niveau des Vorjahresvergleichszeitraums.

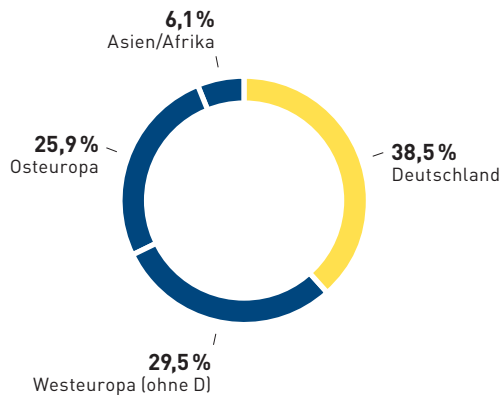
#### Umsatzentwicklung im Konzern

nach Vertriebslinien und nach Regionen

|                                     | 12M 2012<br>Mio. € | 9M 2012<br>Mio. € | 9M 2013<br>Mio. € | Veränderung zum<br>Vorjahreszeitraum in % |                     |                       |
|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------------|---------------------|-----------------------|
|                                     |                    |                   |                   | Wechsel-<br>kurs-<br>effekte in<br>in €   | Prozent-<br>punkten | in lokaler<br>Währung |
| METRO<br>Cash & Carry               | 31.636             | 23.029            | <b>22.559</b>     | -2,0                                      | -1,5                | -0,5                  |
| Media-Saturn                        | 20.970             | 14.322            | <b>14.405</b>     | 0,6                                       | -0,4                | 1,0                   |
| Real                                | 11.017             | 7.912             | <b>7.261</b>      | -8,2                                      | -0,3                | -7,9                  |
| Galeria Kaufhof                     | 3.092              | 2.096             | <b>2.086</b>      | -0,5                                      | 0,0                 | -0,5                  |
| Sonstige                            | 24                 | 21                | <b>10</b>         | -50,3                                     | 0,0                 | -50,3                 |
| <b>METRO GROUP</b>                  | <b>66.739</b>      | <b>47.380</b>     | <b>46.321</b>     | <b>-2,2</b>                               | <b>-0,9</b>         | <b>-1,3</b>           |
| davon<br>Deutschland                | 25.630             | 17.847            | <b>17.840</b>     | 0,0                                       | 0,0                 | 0,0                   |
| davon<br>international              | 41.108             | 29.533            | <b>28.481</b>     | -3,6                                      | -1,5                | -2,1                  |
| Westeuropa<br>(ohne<br>Deutschland) | 19.808             | 14.281            | <b>13.664</b>     | -4,3                                      | -0,1                | -4,2                  |
| Osteuropa                           | 17.752             | 12.584            | <b>12.011</b>     | -4,5                                      | -2,3                | -2,2                  |
| Asien/Afrika                        | 3.548              | 2.669             | <b>2.805</b>      | 5,1                                       | -4,6                | 9,7                   |

In Deutschland blieb der Umsatz stabil bei 17,8 Mrd. €. Im internationalen Geschäft hingegen ging der Umsatz um 3,6 Prozent zurück, in lokaler Währung um 2,1 Prozent. Damit

Konzernumsatz METRO GROUP 9M 2013  
 nach Regionen



reduzierte sich der internationale Umsatzanteil leicht von 62,3 Prozent auf 61,5 Prozent. In Westeuropa verringerte sich der Umsatz um 4,3 Prozent auf 13,7 Mrd. € (in lokaler Währung: –4,2 Prozent). Hierfür war neben der schwierigen wirtschaftlichen Lage in Südeuropa vor allem die Abgabe von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich verantwortlich. Portfoliobereinigt ging der Umsatz in Westeuropa lediglich um 1,4 Prozent zurück. Der Umsatz in Osteuropa verringerte sich um 4,5 Prozent auf 12,0 Mrd. € (in lokaler Währung: –2,2 Prozent), insbesondere aufgrund der Veräußerung der Real SB-Warenhäuser. Die Wachstumsdynamik in der Region Asien/Afrika setzte sich weiter fort: Hier stieg der Umsatz deutlich um 5,1 Prozent, in lokaler Währung sogar um 9,7 Prozent.

Das EBIT der METRO GROUP lag im Rumpfgeschäftsjahr 2013 mit 703 Mio. € um 294 Mio. € über dem Wert des Vorjahresvergleichszeitraums. Darin enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 25 Mio. € (9M 2012: 297 Mio. €). Diese Sonderfaktoren beinhalten positive Effekte aus dem Verkauf des Real-Geschäfts in Osteuropa. Dagegen liefen vor allem Belastungen aus der Insolvenz der Praktiker AG nebst Tochtergesellschaften sowie Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen und Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte. Ferner enthalten die Sonderfaktoren Aufwendungen aus der Neuausrichtung und der Straffung des Nicht-Lebensmittel-Sortiments bei METRO Cash & Carry.

Als Sonderfaktoren werden Geschäftsvorfälle klassifiziert, die nicht wiederkehrend sind, darunter zum Beispiel Restrukturierungen oder Änderungen im Konzernportfolio. Eine Darstellung vor Sonderfaktoren spiegelt die operative Entwicklung

besser wider und erhöht somit die Aussagekraft der Ergebnisbetrachtung.

— Eine Übersicht mit der Überleitung der Sonderfaktoren befindet sich auf den Seiten 106 und 107.

Entwicklung des Konzern-EBITDA/-EBIT und  
 des EBITDA/EBIT der Vertriebslinien

| Mio. €                         | EBITDA <sup>1</sup> |              |              | EBIT <sup>1</sup> |            |
|--------------------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------------|------------|
|                                | 12M 2012            | 9M 2012      |              | 12M 2012          | 9M 2012    |
| METRO                          |                     |              | 9M 2013      |                   |            |
| Cash & Carry <sup>2</sup>      | 1.202               | 641          | 634          | 951               | 459        |
| Media-Saturn                   | 625                 | 204          | 167          | 326               | –6         |
| Real                           | 276                 | 134          | 82           | 102               | –4         |
| Galeria Kaufhof                | 240                 | 55           | 62           | 136               | –24        |
| Immobilien                     | 1.035               | 686          | 702          | 652               | 411        |
| Sonstige                       | –57                 | –41          | –24          | –168              | –124       |
| Konsolidierung                 | –25                 | –9           | –20          | –20               | –5         |
| <b>METRO GROUP<sup>2</sup></b> | <b>3.296</b>        | <b>1.669</b> | <b>1.603</b> | <b>1.979</b>      | <b>706</b> |
|                                |                     |              |              |                   | <b>728</b> |

<sup>1</sup>Vor Sonderfaktoren

<sup>2</sup>Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

Vor Sonderfaktoren stieg das EBIT der METRO GROUP im Rumpfgeschäftsjahr 2013 von 706 Mio. € auf 728 Mio. € – trotz herausfordernder Marktbedingungen und daraus resultierender Preisinvestitionen.

## Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Vertriebslinien

### METRO Cash & Carry

Der Umsatz von METRO Cash & Carry ging im Rumpfgeschäftsjahr 2013 um 2,0 Prozent (in lokaler Währung: –0,5 Prozent) auf 22,6 Mrd. € zurück. Auf vergleichbarer Fläche verminderte er sich um 0,5 Prozent. Die Umsatzentwicklung war spürbar durch den Marktaustritt aus dem Vereinigten Königreich beeinträchtigt; bereinigt um diese Änderung im Portfolio ging der Umsatz lediglich um 0,2 Prozent zurück. Der Umsatzzanstieg mit Kunden aus dem Bereich Hotels, Restaurants, Caterer (Horeca) wurde durch Umsatzrückgänge bei SCO-Kunden (Services, Companies, Offices) überkompensiert. Das Belieferungsgeschäft entwickelte sich weiterhin dynamisch und wuchs deutlich um fast 20 Prozent auf 2,0 Mrd. € (9M 2012: 1,6 Mrd. €). Der Umsatzanteil der Eigenmarken legte ebenfalls zu und belief sich auf 17,0 Prozent vom Umsatz (9M 2012: 16,9 Prozent).

# Kennzahlen METRO Cash & Carry 2013

im Vorjahresvergleich

|                                           | 12M 2012<br>Mio. € | 9M 2012<br>Mio. € | 9M 2013<br>Mio. €      | Veränderung zum<br>Vorjahreszeitraum in % |                     |                       |                                              |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|-------------------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------------------------------|
|                                           |                    |                   |                        | Wechsel-<br>kurs-<br>effekte in<br>in €   | Prozent-<br>punkten | in lokaler<br>Währung | flächen-<br>bereinigt<br>(lokale<br>Währung) |
| Umsatz                                    | 31.636             | 23.029            | <b>22.559</b>          | -2,0                                      | -1,5                | -0,5                  | -0,5                                         |
| Deutschland                               | 4.955              | 3.563             | <b>3.444</b>           | -3,3                                      | 0,0                 | -3,3                  | -3,4                                         |
| Westeuropa<br>(ohne<br>Deutschland)       | 11.153             | 8.235             | <b>7.750</b>           | -5,9                                      | -0,2                | -5,7                  | -1,6                                         |
| Osteuropa                                 | 12.120             | 8.670             | <b>8.587</b>           | -1,0                                      | -2,6                | 1,6                   | -0,2                                         |
| Asien/Afrika                              | 3.407              | 2.562             | <b>2.778</b>           | 8,5                                       | -4,8                | 13,3                  | 5,7                                          |
| EBITDA <sup>1</sup>                       | 1.202 <sup>2</sup> | 641 <sup>2</sup>  | <b>634<sup>2</sup></b> | -1,2                                      | -                   | -                     | -                                            |
| EBIT <sup>1</sup>                         | 951 <sup>2</sup>   | 459 <sup>2</sup>  | <b>442<sup>2</sup></b> | -3,7                                      | -                   | -                     | -                                            |
| EBIT-Marge (%)                            | 3,0 <sup>2</sup>   | 2,0 <sup>2</sup>  | <b>2,0<sup>2</sup></b> | -                                         | -                   | -                     | -                                            |
| Standorte<br>(Anzahl)                     | 743                | 722               | <b>752</b>             | 4,2                                       | -                   | -                     | -                                            |
| Verkaufsfläche<br>(1.000 m <sup>2</sup> ) | 5.484              | 5.369             | <b>5.554</b>           | 3,4                                       | -                   | -                     | -                                            |

<sup>1</sup> Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

<sup>2</sup> Vor Sonderfaktoren

Positiv ist die deutliche Verbesserung im Umsatztrend, die wir im dritten Quartal in den meisten Ländern verzeichnen konnten.

In Deutschland ging der Umsatz im Berichtszeitraum um 3,3 Prozent auf 3,4 Mrd. € zurück. Dies ist im Wesentlichen auf das schwierige Geschäft mit Nicht-Lebensmitteln zurückzuführen. Flächenbereinigt sank der Umsatz um 3,4 Prozent.

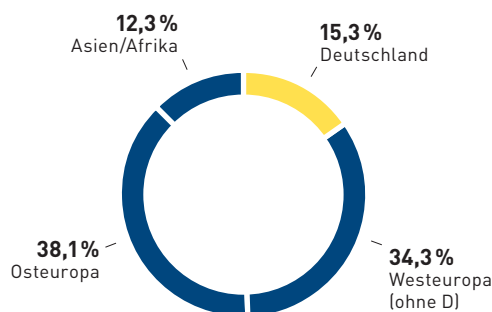
In Westeuropa (ohne Deutschland) war die Umsatzentwicklung vor allem durch den Verkauf des Großhandelsgeschäfts von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich beeinträchtigt. Auch das schwierige wirtschaftliche Umfeld in Südeuropa belastete vor allem das Geschäft mit Nicht-Lebensmitteln. Der Umsatz verringerte sich um 5,9 Prozent auf 7,8 Mrd. € (in lokaler Währung: -5,7 Prozent). Bereinigt um den Verkauf von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich ging der Umsatz lediglich um 0,8 Prozent zurück. Flächenbereinigt sank der Umsatz um 1,6 Prozent.

In Osteuropa verminderte sich der Umsatz leicht um 1,0 Prozent auf 8,6 Mrd. €, während er in lokaler Währung um 1,6 Prozent zulegen konnte. Sehr erfreulich waren dabei vor allem die Entwicklungen in Russland und der Türkei sowie die Trendverbesserung in Polen. Flächenbereinigt ging der Umsatz in der Region leicht um 0,2 Prozent zurück.

Der Umsatz in der Region Asien/Afrika wuchs weiterhin dynamisch um 8,5 Prozent auf 2,8 Mrd. € (in lokaler Währung: +13,3 Prozent). Insbesondere China und Indien zeigten eine sehr gute Entwicklung. Flächenbereinigt betrug das Wachstum deutliche 5,7 Prozent.

Der Anteil des internationalen Geschäfts am Gesamtumsatz von METRO Cash & Carry nahm leicht von 84,5 Prozent auf 84,7 Prozent zu.

Umsatz METRO Cash & Carry 9M 2013  
nach Regionen



Das EBIT von METRO Cash & Carry stieg um 80 Mio. € auf 339 Mio. €. Aufwendungen aus der Neuausrichtung und der Straffung des Nicht-Lebensmittel-Sortiments, Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Restrukturierungsaufwendungen belasteten das Ergebnis. Vor Sonderfaktoren sank das EBIT nur leicht um 3,7 Prozent auf 442 Mio. €. Der umsatzbedingte Ergebnismrückgang sowie die weiteren Preisinvestitionen für das Geschäft mit Lebensmitteln konnten zum Großteil durch Kostensenkungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen sowie den Wegfall des Verlusts aus dem Geschäft im Vereinigten Königreich kompensiert werden. Mit der Stabilisierung der EBIT-Marge vor Sonderfaktoren in Höhe von 2,0 Prozent hat METRO Cash & Carry die Profitabilität in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld bestätigt.

Zum 30. September 2013 war METRO Cash & Carry in 29 Ländern an 752 Standorten vertreten, davon mit 107 Märkten in Deutschland, 236 in Westeuropa (ohne Deutschland), 286 in Osteuropa sowie 123 in Asien/Afrika.

### Media-Saturn

Media-Saturn hat im Rumpfgeschäftsjahr 2013 die Marktführerschaft in Europa weiter ausgebaut. Insgesamt konnten zusätzliche Marktanteile in 9 von 15 Ländern gewonnen werden. Vor diesem Hintergrund stieg der Umsatz trotz der weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen um 0,6 Prozent auf 14,4 Mrd. € (in lokaler Währung: +1,0 Prozent). Bereinigt um den Rückzug aus China legte der Umsatz sogar um 1,1 Prozent zu. Flächenbereinigt ging der Umsatz hingegen um 2,1 Prozent zurück. Der Online-Umsatz wuchs rasant um 75,0 Prozent auf 0,8 Mrd. € und erreichte einen Anteil von 5,9 Prozent am Gesamtumsatz von Media-Saturn.

### Kennzahlen Media-Saturn 2013

im Vorjahresvergleich

|                                           | 12M 2012<br>Mio. € | 9M 2012<br>Mio. € | 9M 2013<br>Mio. €       | Veränderung zum<br>Vorjahreszeitraum in % |                                                        |                       |                                              |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|
|                                           |                    |                   |                         | in €                                      | Wechsel-<br>kurs-<br>effekte in<br>Prozent-<br>punkten | in lokaler<br>Währung | flächen-<br>bereinigt<br>(lokale<br>Währung) |
| Umsatz                                    | 20.970             | 14.322            | <b>14.405</b>           | 0,6                                       | -0,4                                                   | 1,0                   | -2,1                                         |
| Deutschland                               | 9.635              | 6.488             | <b>6.692</b>            | 3,1                                       | 0,0                                                    | 3,1                   | 1,6                                          |
| Westeuropa<br>(ohne<br>Deutschland)       | 8.471              | 5.914             | <b>5.784</b>            | -2,2                                      | -0,1                                                   | -2,1                  | -5,9                                         |
| Osteuropa                                 | 2.731              | 1.820             | <b>1.908</b>            | 4,8                                       | -3,1                                                   | 7,9                   | -2,9                                         |
| Asien/Afrika                              | 132                | 100               | <b>21</b>               | -78,5                                     | 0,0                                                    | -78,5                 | -                                            |
| EBITDA                                    | 625 <sup>1</sup>   | 204 <sup>1</sup>  | <b>167<sup>1</sup></b>  | -18,1                                     | -                                                      | -                     | -                                            |
| EBIT                                      | 326 <sup>1</sup>   | -6 <sup>1</sup>   | <b>-33<sup>1</sup></b>  | -                                         | -                                                      | -                     | -                                            |
| EBIT-Marge [%]                            | 1,6 <sup>1</sup>   | 0,0 <sup>1</sup>  | <b>-0,2<sup>1</sup></b> | -                                         | -                                                      | -                     | -                                            |
| Standorte<br>(Anzahl)                     | 942                | 908               | <b>948</b>              | 4,4                                       | -                                                      | -                     | -                                            |
| Verkaufsfläche<br>(1.000 m <sup>2</sup> ) | 3.035              | 2.940             | <b>3.022</b>            | 2,8                                       | -                                                      | -                     | -                                            |

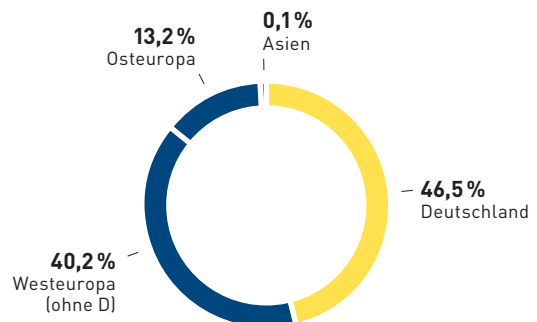
<sup>1</sup> Vor Sonderfaktoren

In Deutschland entwickelte sich der Umsatz im Rumpfgeschäftsjahr 2013 weiterhin überaus positiv und wuchs um 3,1 Prozent auf 6,7 Mrd. €. Flächenbereinigt legte er um 1,6 Prozent zu, obwohl sportliche Großereignisse wie die Olympischen Spiele oder internationale Fußballturniere fehlten. Media-Saturn hat bei beiden Vertriebsmarken weitere Marktanteile hinzugewonnen. Sowohl das „Online only“ als

auch das Mehrkanalangebot verzeichnen weiterhin eine sehr starke Kundennachfrage. Das Mehrkanalproduktangebot im Internet haben wir weiter erhöht, es umfasste Ende September 2013 mehr als 20.000 Artikel bei Mediamarkt.de und Saturn.de. Die Abholrate lag mit mehr als 40 Prozent weiterhin auf einem hohen Niveau.

### Umsatz Media-Saturn 9M 2013

nach Regionen



Der Umsatz in Westeuropa (ohne Deutschland) sank um 2,2 Prozent auf 5,8 Mrd. € (in lokaler Währung: -2,1 Prozent). Flächenbereinigt lag der Umsatz 5,9 Prozent unter dem Niveau des Vorjahresvergleichszeitraums. Ursachen hierfür waren insbesondere die schwache Umsatzentwicklung in den von der Wirtschaftskrise besonders betroffenen Ländern in Südeuropa, in den Niederlanden sowie in Schweden. In den Niederlanden und in Spanien wirkten zudem noch die Mehrwertsteuererhöhungen nach.

In Osteuropa stieg der Umsatz deutlich um 4,8 Prozent (in lokaler Währung: +7,9 Prozent) auf 1,9 Mrd. €. Flächenbereinigt ging der Umsatz um 2,9 Prozent zurück. Während Russland sich schwächer entwickelte, zeigte Polen eine sehr positive Entwicklung.

Der internationale Umsatzanteil von Media-Saturn verringerte sich von 54,7 Prozent auf 53,5 Prozent.

Das EBIT von Media-Saturn betrug -54 Mio. € (9M 2012: -3 Mio. €). Sonderfaktoren fielen insbesondere im Zusammenhang mit Restrukturierungen in Schweden und der Türkei, der Umwandlung von Saturn-Standorten in Media Markt Standorte in einigen Ländern sowie als positive Effekte aus zuvor gebildeter Risikovorsorge für den Marktaustritt aus China an. Vor Sonderfaktoren veränderte sich

das EBIT von –6 Mio. € auf –33 Mio. €. Hier machten sich Preisinvestitionen sowie ein Rückgang des Umsatzanteils brauner Ware zugunsten eines höheren Umsatzanteils neuer Medien bemerkbar. Zudem führte die rückläufige Umsatzentwicklung in einigen Ländern West- und Osteuropas zu niedrigeren Ergebnissen. Positiv wirkten sich dagegen effizientere Kostenstrukturen aus. Der Vorjahresvergleichszeitraum war noch durch operative Verluste aus den zwischenzeitlich beendeten Geschäftsaktivitäten in China belastet.

Ende September 2013 umfasste das Standortnetz von Media-Saturn 948 Elektrofachmärkte in 15 Ländern, davon 405 in Deutschland, 362 in Westeuropa (ohne Deutschland) sowie 181 Standorte in Osteuropa.

#### Real

Die Veräußerung der Aktivitäten in Russland, Rumänien und der Ukraine haben den Umsatz von Real im Rumpfgeschäftsjahr 2013 stark beeinflusst. Er ging deutlich um 8,2 Prozent auf 7,3 Mrd. € (in lokaler Währung: –7,9 Prozent) zurück. Auf vergleichbarer Fläche reduzierte sich der Umsatz dagegen nur um 2,1 Prozent.

#### Kennzahlen Real 2013

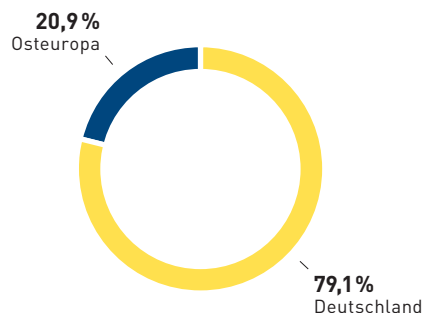
im Vorjahresvergleich

|                                           | 12M 2012<br>Mio. € | 9M 2012<br>Mio. € | 9M 2013<br>Mio. €      | Veränderung zum<br>Vorjahreszeitraum in % |                                                        |                       |                                              |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|
|                                           |                    |                   |                        | in €                                      | Wechsel-<br>kurs-<br>effekte in<br>Prozent-<br>punkten | in lokaler<br>Währung | flächen-<br>bereinigt<br>(lokale<br>Währung) |
| Umsatz                                    | 11.017             | 7.912             | <b>7.261</b>           | –8,2                                      | –0,3                                                   | –7,9                  | –2,1                                         |
| Deutschland                               | 8.117              | 5.818             | <b>5.744</b>           | –1,3                                      | 0,0                                                    | –1,3                  | –0,5                                         |
| Osteuropa                                 | 2.900              | 2.094             | <b>1.517</b>           | –27,6                                     | –1,0                                                   | –26,6                 | –10,6                                        |
| EBITDA                                    | 276 <sup>1</sup>   | 134 <sup>1</sup>  | <b>82<sup>1</sup></b>  | –38,9                                     | –                                                      | –                     | –                                            |
| EBIT                                      | 102 <sup>1</sup>   | –4 <sup>1</sup>   | <b>–1<sup>1</sup></b>  | 87,6                                      | –                                                      | –                     | –                                            |
| EBIT-Marge (%)                            | 0,9 <sup>1</sup>   | –0,1 <sup>1</sup> | <b>0,0<sup>1</sup></b> | –                                         | –                                                      | –                     | –                                            |
| Standorte<br>(Anzahl)                     | 421                | 420               | <b>384</b>             | –8,6                                      | –                                                      | –                     | –                                            |
| Verkaufsfläche<br>(1.000 m <sup>2</sup> ) | 3.043              | 3.036             | <b>2.758</b>           | –9,2                                      | –                                                      | –                     | –                                            |

<sup>1</sup> Vor Sonderfaktoren

#### Umsatz Real 9M 2013

nach Regionen



In Deutschland verringerte sich der Umsatz um 1,3 Prozent auf 5,7 Mrd. €. Flächenbereinigt betrug der Rückgang 0,5 Prozent. Der Umsatzanteil der Eigenmarkenprodukte entwickelte sich erfreulich und stieg von 16,0 Prozent auf 16,4 Prozent.

In Osteuropa sank der Umsatz im Rumpfgeschäftsjahr 2013 um 27,6 Prozent auf 1,5 Mrd. € (in lokaler Währung: –26,6 Prozent). Dieser Rückgang ist vor allem auf den Verkauf des Real-Geschäfts in Russland, Rumänien und der Ukraine zurückzuführen. Der flächenbereinigte Umsatz ging um 10,6 Prozent zurück und wurde vor allem durch die anhaltende Kaufzurückhaltung in Polen bedingt.

Der internationale Umsatzanteil von Real entwickelte sich dementsprechend rückläufig und sank von 26,5 Prozent auf 20,9 Prozent.

Das EBIT erhöhte sich deutlich von 0 Mio. € auf 118 Mio. €. Darin sind positive Sonderfaktoren in Höhe von 119 Mio. € enthalten (9M 2012: 4 Mio. €), die vor allem aus dem Verkauf des Real-Geschäfts in Osteuropa resultierten. Vor Sonderfaktoren verbesserte sich das EBIT von –4 Mio. € auf –1 Mio. €. In Deutschland stieg das EBIT vor Sonderfaktoren um 8 Mio. € auf –9 Mio. €. Dabei wurden gestiegene Energie- und Personalkosten durch Kostensenkungen in den übrigen standortbezogenen Vertriebskosten überkompensiert.

Ende September 2013 umfasste das Standortnetz von Real 384 SB-Warenhäuser in 5 Ländern, davon 310 in Deutschland und 74 in Osteuropa.

## Galeria Kaufhof

Aufgrund von vier Standortschließungen im Vorjahr sank der Umsatz von Galeria Kaufhof im Rumpfgeschäftsjahr 2013 leicht um 0,5 Prozent auf 2,1 Mrd. €. Flächenbereinigt stieg der Umsatz dagegen um 0,9 Prozent.

In Deutschland erzielte Galeria Kaufhof im Rumpfgeschäftsjahr 2013 einen Umsatz von 2,0 Mrd. €, das sind schließungsbedingt 0,5 Prozent weniger als im Vorjahresvergleichszeitraum. Flächenbereinigt wuchs der Umsatz jedoch um 1,0 Prozent. Eine überaus positive Entwicklung im Berichtszeitraum zeigte das Textilsortiment, insbesondere bei den Konfektionen und Accessoires. Dadurch konnte Galeria Kaufhof gegenüber dem gesamten Textilmarkt deutlich Marktanteile gewinnen, vornehmlich bei der Damen- und Kinderkonfektion. Darüber hinaus hat Galeria Kaufhof den Online-Umsatz auf 24 Mio. € mehr als verdoppelt.

### Kennzahlen Galeria Kaufhof 2013

im Vorjahresvergleich

|                                           | 12M 2012<br>Mio. € | 9M 2012<br>Mio. € | 9M 2013<br>Mio. €       | Veränderung zum<br>Vorjahreszeitraum in % |                                              |                       |                                              |
|-------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------|
|                                           |                    |                   |                         | in €                                      | Wechsel-<br>kurseffekte in<br>Prozentpunkten | in lokaler<br>Währung | flächen-<br>bereinigt<br>(lokale<br>Währung) |
| Umsatz                                    | 3.092              | 2.096             | <b>2.086</b>            | -0,5                                      | 0,0                                          | -0,5                  | 0,9                                          |
| Deutschland                               | 2.908              | 1.964             | <b>1.955</b>            | -0,5                                      | 0,0                                          | -0,5                  | 1,0                                          |
| Westeuropa<br>(ohne<br>Deutschland)       | 184                | 132               | <b>131</b>              | -0,6                                      | 0,0                                          | -0,6                  | -0,6                                         |
| EBITDA                                    | 240                | 55                | <b>62<sup>1</sup></b>   | 13,9                                      | -                                            | -                     | -                                            |
| EBIT                                      | 136                | -24               | <b>-16<sup>1</sup></b>  | 34,1                                      | -                                            | -                     | -                                            |
| EBIT-Marge (%)                            | 4,4                | -1,2              | <b>-0,8<sup>1</sup></b> | -                                         | -                                            | -                     | -                                            |
| Standorte<br>(Anzahl)                     | 137                | 137               | <b>137</b>              | 0,0                                       | -                                            | -                     | -                                            |
| Verkaufsfläche<br>(1.000 m <sup>2</sup> ) | 1.441              | 1.440             | <b>1.439</b>            | -0,1                                      | -                                            | -                     | -                                            |

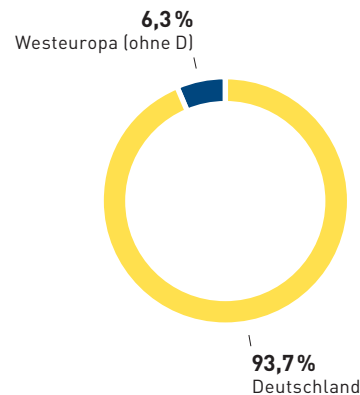
<sup>1</sup> Vor Sonderfaktoren

In Westeuropa (ohne Deutschland) ging der Umsatz um 0,6 Prozent auf 0,1 Mrd. € zurück. Flächenbereinigt betrug das Minus ebenfalls 0,6 Prozent.

Das EBIT verringerte sich auf -32 Mio. € (9M 2012: -24 Mio. €). Hier machten sich weitere Maßnahmen zur Optimierung des Standortnetzes bemerkbar. Vor Sonderfaktoren verbesserte sich das EBIT aber um 8 Mio. € auf -16 Mio. €. Dies ist vor allem auf Kostenoptimierungen zurückzuführen.

Ende September 2013 verfügte Galeria Kaufhof über 137 Standorte, davon 122 in Deutschland und 15 in Belgien.

Umsatz Galeria Kaufhof 9M 2013  
nach Regionen

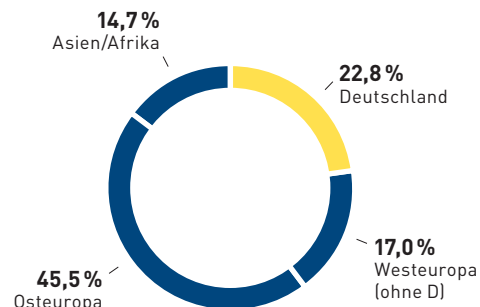


## Immobilien

Das Segment Immobilien umfasst alle Immobilien der METRO GROUP sowie immobiliennahe Dienstleistungen und trägt zur Wertsteigerung unseres Unternehmens bei.

Zum 30. September 2013 befanden sich 565 Standorte im Eigentum der METRO GROUP (31. Dezember 2012: 620).

Eigentumsstandorte (565 Standorte)  
nach Regionen



Das EBIT des Segments Immobilien stieg im Rumpfgeschäftsjahr 2013 von 368 Mio. € auf 447 Mio. €. Der Zuwachs ist auf höhere Erträge aus Portfoliotransaktionen, insbesondere aus der Veräußerung der restlichen französischen METRO Cash & Carry Standorte, zurückzuführen. Diesen Veräußerungserträgen stehen geringere Mieterträge aufgrund von

Desinvestitionen und höhere Wertminderungen auf Immobilien gegenüber. Darin enthalten sind positive Sonderfaktoren aus der Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa sowie negative Sonderfaktoren aus der Insolvenz von Praktiker und Wertminderungen im Zusammenhang mit Portfoliobereinigungen. Das EBIT vor Sonderfaktoren stieg um 44 Mio. € auf 455 Mio. €.

### Sonstige

Das Segment Sonstige enthält außer der METRO AG als Management-Holding der METRO GROUP unter anderem die Einkaufsorganisation in Hongkong, die auch für fremde Dritte tätig ist, sowie Logistikdienstleistungen. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ging der Umsatz des Segments Sonstige auf 10 Mio. € (9M 2012: 21 Mio. €) zurück. Der Umsatz resultierte im Wesentlichen aus Provisionen für das Geschäft mit Dritten über die Einkaufsorganisation in Hongkong sowie aus der Logistik.

Das EBIT erreichte im Berichtszeitraum –104 Mio. € (9M 2012: –184 Mio. €). Darin enthalten sind als Sonderfaktoren Aufwendungen für die Geschäftsjahresumstellung sowie die Risikovor-sorge im Zusammenhang mit den Auswirkungen der Insolvenz der Praktiker AG nebst Tochtergesellschaften. Gegenläufig wirkte sich die Auflösung von Rückstellungen aus Restrukturierungen und dem Spruchstellenverfahren aus. Das EBIT vor Sonderfaktoren verbesserte sich deutlich von –124 Mio. € auf –105 Mio. €. Dies ist vor allem auf verbesserte Kostenstrukturen zurückzuführen.

## Finanzergebnis und Steuern

| Mio. €                                                              | 12M 2012     | 9M 2012     | 9M 2013     |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| <b>Betriebliches Ergebnis EBIT<sup>1</sup></b>                      | <b>1.395</b> | <b>409</b>  | <b>703</b>  |
| Ergebnis aus assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen <sup>2</sup> | 2            | 2           | 6           |
| Sonstiges Beteiligungsergebnis                                      | 15           | 3           | 7           |
| Zinsertrag/-aufwand (Zinsergebnis) <sup>1</sup>                     | –547         | –394        | –365        |
| Übriges Finanzergebnis                                              | –36          | –50         | –162        |
| <b>Finanzergebnis<sup>1</sup></b>                                   | <b>–566</b>  | <b>–439</b> | <b>–514</b> |
| <b>Ergebnis vor Steuern EBT<sup>1</sup></b>                         | <b>829</b>   | <b>–30</b>  | <b>189</b>  |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag <sup>1</sup>                   | –714         | 16          | –260        |
| <b>Periodenergebnis<sup>1</sup></b>                                 | <b>115</b>   | <b>–14</b>  | <b>–71</b>  |

<sup>1</sup> Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

<sup>2</sup> Geänderte Bezeichnung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich im Wesentlichen aus dem Zinsergebnis von –365 Mio. € (9M 2012: –394 Mio. €) und dem übrigen Finanzergebnis von –162 Mio. € (9M 2012: –50 Mio. €) zusammen. Das Zinsergebnis verbesserte sich hauptsächlich durch geringere Zinsaufwendungen. Die Veränderung des übrigen Finanzergebnisses um –112 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus der Abnahme des Gesamtergebnisses aus Wechselkurseffekten sowie Bewertungsergebnissen von Sicherungsgeschäften und Sicherungszusammenhängen. Dies ist überwiegend eine Folge der Entwicklung einiger osteuropäischer Währungen und der damit verbundenen Wechselkurseffekte und Sicherungsgeschäfte. Ferner wirkten sich Währungseffekte in Höhe von 66 Mio. € aus, die aus der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen entstanden sind und aufgrund des Abgangs des Tochterunternehmens erfolgswirksam aufgelöst und als Sonderfaktor im Finanzergebnis gezeigt werden.

—— Weitere Angaben zum Finanzergebnis sind im Konzernanhang unter den Nummern 6 bis 9 „Ergebnis aus assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen“, „Sonstiges Beteiligungsergebnis“, „Zinsertrag/Zinsaufwand“ und „Übriges Finanzergebnis“ enthalten.

### Steuern

Der deutliche Rückgang an gezahlten beziehungsweise geschuldeten Steuern gegenüber dem Geschäftsjahr 2012 resultiert im Wesentlichen aus dem – aufgrund des fehlenden Weihnachtsgeschäfts – niedrigen Vorsteuerergebnis im Rumpfgeschäftsjahr 2013. Davon entfällt der überwiegende Teil auf das Cash-and-Carry-Geschäft im Ausland. In Deutschland ist der Rückgang an Ertragsteueraufwendungen auf die Vertriebslinie Media-Saturn zurückzuführen. Eine Vergleichbarkeit des Steueraufwands im Rumpfgeschäftsjahr 2013 zum ausgewiesenen Steueraufwand im Vorjahresvergleichszeitraum ist nicht gegeben. Ursache hierfür ist, dass die Steuer zu den unterjährigen Quartalen nach den Vorschriften der Zwischenberichterstattung – IAS 34 (Zwischenberichterstattung) – mithilfe des sogenannten integralen Ansatzes ermittelt wird. Diesem Ansatz zufolge entspricht der ausgewiesene Steueraufwand der prognostizierten Jahressteuerquote und umfasst einen zwölfmonatigen Berichtszeitraum. Das Steuerergebnis im Rumpfgeschäftsjahr 2013 bezieht sich dagegen auf neun Monate.

Der vergleichsweise geringe Aufwand aus der Veränderung latenter Steuern im Berichtszeitraum basiert im Wesentlichen auf der Umkehrung beziehungsweise dem Auslaufen abzugsfähiger temporärer Differenzen im Vorjahr. Darüber hinaus erfolgte eine proportionale Fortschreibung der temporären Differenzen im Rumpfgeschäftsjahr 2013.

| Mio. €                                            | 12M 2012 | 9M 2013 |
|---------------------------------------------------|----------|---------|
| Gezahlte bzw. geschuldete Steuern                 | 528      | 232     |
| davon Deutschland                                 | (161)    | (67)    |
| davon international                               | (367)    | (165)   |
| davon Steueraufwand/-ertrag der laufenden Periode | (516)    | (240)   |
| davon Steueraufwand/-ertrag aus Vorperioden       | (12)     | (–8)    |
| Latente Steuern <sup>1</sup>                      | 186      | 28      |
| davon Deutschland <sup>1</sup>                    | (103)    | (–9)    |
| davon international <sup>1</sup>                  | (83)     | (37)    |
|                                                   | 714      | 260     |

<sup>1</sup>Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

Im Berichtszeitraum beträgt die Konzernsteuerquote 137,8 Prozent (12M 2012: 86,2 Prozent). Bereinigt um Sonderfaktoren liegt die Quote bei 94,5 Prozent (12M 2012: 49,1 Prozent). Die Konzernsteuerquote bildet das Verhältnis zwischen dem ausgewiesenen Ertragsteueraufwand und dem Vorsteuerergebnis ab. Die rechnerisch hohe Konzernsteuerquote ist im Wesentlichen auf das niedrige Vorsteuerergebnis im Rumpfgeschäftsjahr 2013 zurückzuführen, sodass geringe Veränderungen beim Ergebnis beziehungsweise Steueraufwand zu hohen Ausschlägen in der Quote führen.

——— Weitere Erläuterungen zu Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sind im Konzernanhang unter der Nummer 11 „Steuern vom Einkommen und vom Ertrag“ enthalten.

## Periodenergebnis und Ergebnis je Aktie

Das Periodenergebnis im Rumpfgeschäftsjahr 2013 liegt mit –71 Mio. € um 57 Mio. € unter dem Wert des Vorjahresvergleichszeitraums. Nach Abzug der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallendes Periodenergebnis von –71 Mio. € (9M 2012: –19 Mio. €).

Das Periodenergebnis enthält Sonderfaktoren in Höhe von 87 Mio. € (9M 2012: 179 Mio. €). Das um diese Sonderfaktoren bereinigte Periodenergebnis beträgt somit 16 Mio. € (9M 2012: 165 Mio. €).

Die METRO GROUP erzielte im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ein Ergebnis je Aktie von –0,22 € (9M 2012: –0,06 €). Der Berechnung war im Berichtszeitraum wie im Vorjahr eine gewichtete Anzahl von 326.787.529 Aktien zugrunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde das den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnende Periodenergebnis von –71 Mio. €

verteilt. Ein Verwässerungseffekt aus sogenannten potenziellen Aktien war weder im Rumpfgeschäftsjahr 2013 noch im Vorjahr gegeben.

Das Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren lag bei 0,03 € (9M 2012: 0,49 €).

|                                                                                  |          |         |         | Veränderung |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------|---------|---------|-------------|-------|
|                                                                                  | 12M 2012 | 9M 2012 | 9M 2013 | absolut     | %     |
| Periodenergebnis <sup>1</sup>                                                    | Mio. €   | 115     | –14     | –71         | –57   |
| Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis | Mio. €   | 98      | 5       | 0           | –5    |
| Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis <sup>1</sup>     | Mio. €   | 17      | –19     | –71         | –52   |
| Ergebnis je Aktie (unverwässert = verwässert) <sup>1, 2</sup>                    | €        | 0,05    | –0,06   | –0,22       | –0,16 |
| Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren <sup>1, 2</sup>                             | €        | 1,93    | 0,49    | 0,03        | –0,46 |

<sup>1</sup>Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

<sup>2</sup>Nach Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter

## Wertorientiertes Management

Die Leistungsstärke der METRO GROUP zeigt sich unter anderem in ihrer Fähigkeit, den Unternehmenswert durch Wachstum und operative Effizienz kontinuierlich zu steigern und dabei das Geschäftsvermögen optimal einzusetzen. Um eine nachhaltige Wertsteigerung sicherzustellen, setzt die METRO GROUP daher seit dem Jahr 2000 auch wertorientierte Kennzahlen ein, die auf operativen Steuerungsgrößen aufbauen. Seit 2009 ermitteln wir den Wertbeitrag mit der Kennzahl EBITaC (EBIT after Cost of Capital). Ein positiver Wertbeitrag ist erreicht, wenn das Ergebnis vor Zinsen und Steuern über den Kapitalkosten, die für die Finanzierung des durchschnittlich gebundenen Geschäftsvermögens erforderlich sind, liegt.

$$\begin{aligned} \text{EBITaC} &= \text{EBIT}^1 - \text{Kapitalkosten} \\ &= \text{EBIT}^1 - (\text{Geschäftsvermögen} \times \text{WACC}^2) \end{aligned}$$

<sup>1</sup>Sonderfaktoren grundsätzlich über vier Jahre periodisiert

<sup>2</sup>WACC = Weighted Average Cost of Capital (gewichteter Kapitalkostensatz vor Steuern)

Die Verwendung der Kennzahl EBITaC ermöglicht generell, sich auf die wesentlichen und vom Management beeinflussbaren Treiber des operativen Geschäfts zu konzentrieren: wertsteigerndes Wachstum, Steigerung der operativen Effizienz und Optimierung der Kapitalbindung. Wertsteigerndes Wachstum wird durch die Strategie der METRO GROUP erreicht, sich in den bestehenden Märkten auf Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche zu konzentrieren, das stationäre Geschäft durch neue Absatzkanäle wie Online-Handel und Belieferungsservice gezielt zu ergänzen sowie die Expansion in ausgewählten Ländern zu beschleunigen. In allen Fällen steht dabei der Kunde jeweils im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Ergänzend werden weiterhin Maßnahmen zur Sicherung der Effizienz im operativen und administrativen Bereich verfolgt und eine Optimierung des Kapitaleinsatzes wird vorangetrieben. Letztere spiegelt sich beispielhaft in der Überarbeitung der Nicht-Lebensmittel-Strategie im Großhandelsgeschäft wider, die eine umfassende Sortimentsoptimierung sowie eine noch stärkere Fokussierung auf die Anforderungen unserer Kunden vorsieht.

Die Kapitalkosten stellen die erwartete Entlohnung der Investoren für das zur Verfügung gestellte Kapital und das eingegangene Anlagerisiko vor Steuern dar. Sie werden ermittelt, indem das durchschnittlich gebundene Geschäftsvermögen mit dem gewichteten Kapitalkostensatz vor Steuern (WACC – Weighted Average Cost of Capital) multipliziert wird.

Der Kapitalkostensatz vor Steuern wird auf Basis von Kapitalmarktmodellen abgeleitet. Er stellt eine Maßgröße für die von den Kapitalgebern geforderte Mindestrendite auf das eingesetzte Kapital dar. Dabei spiegelt er die gesamten Kosten des eingesetzten Kapitals wider und setzt sich demnach aus dem Eigen- und dem Fremdkapitalkostensatz zusammen. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 lag der Kapitalkostensatz der METRO GROUP vor Steuern bei 9,6 Prozent. Dieser ergibt sich grundsätzlich aus den segmentspezifischen Kapitalkostensätzen, die mit dem Geschäftsvermögen gewichtet werden.

Das Geschäftsvermögen stellt das zu verzinsende Vermögen dar. Es setzt sich aus dem Segmentvermögen zuzüglich der operativen Kasse und abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie weiterer operativer Verbindlichkeiten und passiver Rechnungsabgrenzungsposten zusammen. Dabei stellen wir auf Durchschnittswerte auf Basis von Quartalsbilanzen ab, um auch unterjährige Entwicklungen des Geschäftsvermögens in die Kalkulation einfließen zu lassen.

| Mio. €                                                     | 2011/12 <sup>1</sup> | 2012/13       | Delta  |
|------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|--------|
| EBIT vor Sonderfaktoren <sup>2</sup>                       | 2.013                | <b>2.000</b>  | -13    |
| EBIT nach Periodisierung von Sonderfaktoren <sup>2,3</sup> | 1.737                | <b>1.680</b>  | -57    |
| Geschäftsvermögen                                          | 16.356               | <b>15.076</b> | -1.280 |
| Vorsteuer-WACC                                             | 9,6%                 | <b>9,6%</b>   |        |
| Kapitalkosten                                              | -1.568               | <b>-1.445</b> | 123    |
| EBITaC <sup>2</sup>                                        | 169                  | <b>235</b>    | 66     |

<sup>1</sup> Vorjahr vergleichbar gerechnet

<sup>2</sup> Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

<sup>3</sup> Wirkung der Sonderfaktoren über vier Jahre verteilt

Sonderfaktoren werden bei der Berechnung des EBITaC grundsätzlich linear über vier Jahre periodisiert im EBIT berücksichtigt. Da die entsprechenden positiven EBIT-Wirkungen zum großen Teil zeitverzögert zu den Aufwendungen entstehen, verbessert sich durch Periodisierung dieser Sonderfaktoren die Darstellung der operativen Performance. Kurzfristige Sondereinflüsse wirken sich dadurch nicht in vollem Umfang auf das Ergebnis der Periode des Auftretens aus. Die Berechnung des EBITaC erfolgt auch im Rumpfgeschäftsjahr 2013 auf Basis eines Zwölf-Monats-Zeitraums, da eine Beurteilung der Wertentwicklung nicht ohne die Berücksichtigung des für Handelsunternehmen zentralen Weihnachtst Quartals sinnvoll möglich ist.

Das EBIT 2012/13 lag nach Periodisierung der Sonderfaktoren aus den Vorjahren (2009/10: 329 Mio. €; 2010/11: 177 Mio. €; 2011/12: 463 Mio. €) sowie nach Berücksichtigung der periodisierten Einmalaufwendungen aus dem Jahr 2012/13 in Höhe von 313 Mio. € bei 1.680 Mio. €. Bei einem durchschnittlichen Geschäftsvermögen in Höhe von 15.076 Mio. € betrugen die Kapitalkosten 1.445 Mio. €. Trotz der makroökonomischen Herausforderungen und verstärkter Preisinvestitionen setzte die METRO GROUP im Jahr 2012/13 ihr Geschäftsvermögen erfolgreich ein und erzielte ein positives EBITaC in Höhe von 235 Mio. €.

Neben dem EBITaC wird zur besseren Vergleichbarkeit der einzelnen Segmente die Renditekennzahl Return on Capital Employed (RoCE) herangezogen. Der RoCE misst die in der betrachteten Periode erzielte Rendite auf das eingesetzte Geschäftsvermögen. Das Geschäftsvermögen beinhaltet für diesen Vergleich der Segmente über die oben dargestellten Positionen hinaus Mietbarwerte, um den unterschiedlichen Eigentumsverhältnissen am Immobilienvermögen Rechnung zu tragen. Bei der Berechnung des RoCE stellt die METRO GROUP auf das EBIT vor Sonderfaktoren ab, da dieses

die operative Ertragskraft der Einheiten losgelöst von Einflüssen der Sonderfaktoren angemessen widerspiegelt.

$\text{RoCE} = \text{EBIT}^1 / \text{Geschäftsvermögen inkl. Mietbarwerten}$

<sup>1</sup> EBIT vor Sonderfaktoren

Der RoCE wird dem jeweiligen segmentspezifischen Kapitalkostensatz vor Steuern gegenübergestellt, da dieser eine auf Basis von Kapitalmarktmodellen abgeleitete marktgerechte Mindestverzinsung auf das eingesetzte Kapital darstellt.

Die Ergebnisse der Analyse des EBITaC und des RoCE werden unter anderem zur Steuerung des Portfolios der METRO GROUP sowie zur Allokation der Investitionsmittel eingesetzt. Entscheidend bei der Allokation ist die mittel- und langfristige Auswir-

kung auf die Wertschaffung. Das wesentliche Kriterium für alle Investitionen innerhalb der METRO GROUP ist daher der Barwert der zukünftigen Wertbeiträge. Um auch steuerliche Gesichtspunkte bei der Entscheidung über die zukünftige Expansion zu berücksichtigen, werden die Wertbeiträge nach Steuern kalkuliert. Als weitere Kriterien zur Beurteilung von Investitionsprojekten werden insbesondere der Discounted Cashflow sowie die Amortisationsdauer als liquiditätsorientierte Kennzahlen verwendet. Im Zuge der weiterhin starken Priorisierung bei der Zuteilung der Investitionsmittel werden neben der strategischen Relevanz insbesondere Rentabilitätskennziffern bezogen auf die eingesetzten Mittel zur Beurteilung alternativer Investitionsprojekte als zusätzliche Entscheidungsgrundlage herangezogen.

## Sonderfaktoren

### Sonderfaktoren nach Vertriebslinien

| Mio. €                                                                           |                    | 12M 2012<br>wie<br>berichtet | 9M 2012<br>wie<br>berichtet | 9M 2013<br>wie<br>berichtet | 12M 2012<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2012<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2013<br>Sonder-<br>faktoren | 12M 2012<br>vor<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2012<br>vor<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2013<br>vor<br>Sonder-<br>faktoren |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>EBITDA</b>                                                                    |                    | <b>3.017<sup>1</sup></b>     | <b>1.542<sup>1</sup></b>    | <b>1.657</b>                | <b>279</b>                      | <b>127</b>                     | <b>-54</b>                     | <b>3.296<sup>1</sup></b>               | <b>1.669<sup>1</sup></b>              | <b>1.603</b>                          |
| davon                                                                            | METRO Cash & Carry | 1.135 <sup>1</sup>           | 567 <sup>1</sup>            | <b>569</b>                  | 67                              | 74                             | <b>65</b>                      | 1.202 <sup>1</sup>                     | 641 <sup>1</sup>                      | <b>634</b>                            |
|                                                                                  | Media-Saturn       | 570                          | 207                         | <b>152</b>                  | 55                              | -3                             | <b>15</b>                      | 625                                    | 204                                   | <b>167</b>                            |
|                                                                                  | Real               | 223                          | 135                         | <b>205</b>                  | 52                              | -2                             | <b>-124</b>                    | 276                                    | 134                                   | <b>82</b>                             |
|                                                                                  | Galeria Kaufhof    | 240                          | 55                          | <b>47</b>                   | 0                               | 0                              | <b>15</b>                      | 240                                    | 55                                    | <b>62</b>                             |
|                                                                                  | Immobilien         | 1.039                        | 688                         | <b>723</b>                  | -4                              | -2                             | <b>-21</b>                     | 1.035                                  | 686                                   | <b>702</b>                            |
|                                                                                  | Sonstige           | -166                         | -102                        | <b>-23</b>                  | 109                             | 61                             | <b>-1</b>                      | -57                                    | -41                                   | <b>-24</b>                            |
|                                                                                  | Konsolidierung     | -24                          | -9                          | <b>-16</b>                  | -1                              | 0                              | <b>-3</b>                      | -25                                    | -9                                    | <b>-20</b>                            |
| <b>EBIT</b>                                                                      |                    | <b>1.395<sup>1</sup></b>     | <b>409<sup>1</sup></b>      | <b>703</b>                  | <b>585</b>                      | <b>297</b>                     | <b>25</b>                      | <b>1.979<sup>1</sup></b>               | <b>706<sup>1</sup></b>                | <b>728</b>                            |
| davon                                                                            | METRO Cash & Carry | 688 <sup>1</sup>             | 259 <sup>1</sup>            | <b>339</b>                  | 263                             | 200                            | <b>103</b>                     | 951 <sup>1</sup>                       | 459 <sup>1</sup>                      | <b>442</b>                            |
|                                                                                  | Media-Saturn       | 235                          | -3                          | <b>-54</b>                  | 91                              | -3                             | <b>21</b>                      | 326                                    | -6                                    | <b>-33</b>                            |
|                                                                                  | Real               | 25                           | 0                           | <b>118</b>                  | 77                              | -4                             | <b>-119</b>                    | 102                                    | -4                                    | <b>-1</b>                             |
|                                                                                  | Galeria Kaufhof    | 136                          | -24                         | <b>-32</b>                  | 0                               | 0                              | <b>16</b>                      | 136                                    | -24                                   | <b>-16</b>                            |
|                                                                                  | Immobilien         | 607                          | 368                         | <b>447</b>                  | 45                              | 43                             | <b>8</b>                       | 652                                    | 411                                   | <b>455</b>                            |
|                                                                                  | Sonstige           | -278                         | -184                        | <b>-104</b>                 | 109                             | 61                             | <b>-1</b>                      | -168                                   | -124                                  | <b>-105</b>                           |
|                                                                                  | Konsolidierung     | -19                          | -5                          | <b>-12</b>                  | -1                              | 0                              | <b>-3</b>                      | -20                                    | -5                                    | <b>-15</b>                            |
| Finanzergebnis                                                                   |                    | -566 <sup>1</sup>            | -439 <sup>1</sup>           | <b>-514</b>                 | 22                              | 21                             | <b>68</b>                      | -543 <sup>1</sup>                      | -417 <sup>1</sup>                     | <b>-446</b>                           |
| <b>EBT</b>                                                                       |                    | <b>829<sup>1</sup></b>       | <b>-30<sup>1</sup></b>      | <b>189</b>                  | <b>607</b>                      | <b>318</b>                     | <b>93</b>                      | <b>1.436<sup>1</sup></b>               | <b>289<sup>1</sup></b>                | <b>282</b>                            |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag                                             |                    | -714 <sup>1</sup>            | 16 <sup>1</sup>             | <b>-260</b>                 | 9                               | -139                           | <b>-6</b>                      | -706 <sup>1</sup>                      | -124 <sup>1</sup>                     | <b>-266</b>                           |
| <b>Periodenergebnis</b>                                                          |                    | <b>115<sup>1</sup></b>       | <b>-14<sup>1</sup></b>      | <b>-71</b>                  | <b>615</b>                      | <b>179</b>                     | <b>87</b>                      | <b>730<sup>1</sup></b>                 | <b>165<sup>1</sup></b>                | <b>16</b>                             |
| Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis |                    | 98                           | 5                           | <b>0</b>                    | 0                               | 0                              | <b>7</b>                       | 98                                     | 5                                     | <b>7</b>                              |
| Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis                  |                    | 17 <sup>1</sup>              | -19 <sup>1</sup>            | <b>-71</b>                  | 615                             | 179                            | <b>80</b>                      | 632 <sup>1</sup>                       | 160 <sup>1</sup>                      | <b>9</b>                              |
| <b>Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)</b>                        |                    | <b>0,05<sup>1</sup></b>      | <b>-0,06<sup>1</sup></b>    | <b>-0,22</b>                | <b>1,88</b>                     | <b>0,55</b>                    | <b>0,25</b>                    | <b>1,93<sup>1</sup></b>                | <b>0,49<sup>1</sup></b>               | <b>0,03</b>                           |

<sup>1</sup>Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

Sonderfaktoren  
 nach Regionen

| Mio. €                                                                           | 12M 2012<br>wie<br>berichtet | 9M 2012<br>wie<br>berichtet | 9M 2013<br>wie<br>berichtet | 12M 2012<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2012<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2013<br>Sonder-<br>faktoren | 12M 2012<br>vor<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2012<br>vor<br>Sonder-<br>faktoren | 9M 2013<br>vor<br>Sonder-<br>faktoren |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>EBITDA</b>                                                                    | <b>3.017<sup>1</sup></b>     | <b>1.542<sup>1</sup></b>    | <b>1.657</b>                | <b>279</b>                      | <b>127</b>                     | <b>-54</b>                     | <b>3.296<sup>1</sup></b>               | <b>1.669<sup>1</sup></b>              | <b>1.603</b>                          |
| davon Deutschland                                                                | 938                          | 371                         | <b>365</b>                  | 195                             | 110                            | <b>46</b>                      | 1.133                                  | 481                                   | <b>411</b>                            |
| Westeuropa (ohne Deutschland)                                                    | 942 <sup>1</sup>             | 461 <sup>1</sup>            | <b>439</b>                  | -10                             | 8                              | <b>49</b>                      | 932 <sup>1</sup>                       | 469 <sup>1</sup>                      | <b>488</b>                            |
| Osteuropa                                                                        | 1.175                        | 694                         | <b>772</b>                  | 27                              | 0                              | <b>-138</b>                    | 1.202                                  | 694                                   | <b>634</b>                            |
| Asien/Afrika                                                                     | -41                          | 8                           | <b>78</b>                   | 66                              | 9                              | <b>-11</b>                     | 25                                     | 17                                    | <b>67</b>                             |
| Konsolidierung                                                                   | 4                            | 8                           | <b>3</b>                    | 0                               | 0                              | <b>0</b>                       | 4                                      | 8                                     | <b>3</b>                              |
| <b>EBIT</b>                                                                      | <b>1.395<sup>1</sup></b>     | <b>409<sup>1</sup></b>      | <b>703</b>                  | <b>585</b>                      | <b>297</b>                     | <b>25</b>                      | <b>1.979<sup>1</sup></b>               | <b>706<sup>1</sup></b>                | <b>728</b>                            |
| davon Deutschland                                                                | 320                          | -89                         | <b>-76</b>                  | 202                             | 110                            | <b>55</b>                      | 522                                    | 21                                    | <b>-22</b>                            |
| Westeuropa (ohne Deutschland)                                                    | 484 <sup>1</sup>             | 97 <sup>1</sup>             | <b>240</b>                  | 163                             | 180                            | <b>68</b>                      | 646 <sup>1</sup>                       | 277 <sup>1</sup>                      | <b>309</b>                            |
| Osteuropa                                                                        | 731                          | 435                         | <b>528</b>                  | 118                             | -2                             | <b>-117</b>                    | 849                                    | 432                                   | <b>412</b>                            |
| Asien/Afrika                                                                     | -144                         | -41                         | <b>8</b>                    | 102                             | 9                              | <b>18</b>                      | -42                                    | -32                                   | <b>26</b>                             |
| Konsolidierung                                                                   | 4                            | 8                           | <b>3</b>                    | 0                               | 0                              | <b>0</b>                       | 4                                      | 8                                     | <b>3</b>                              |
| Finanzergebnis                                                                   | -566 <sup>1</sup>            | -439 <sup>1</sup>           | <b>-514</b>                 | 22                              | 21                             | <b>68</b>                      | -543 <sup>1</sup>                      | -417 <sup>1</sup>                     | <b>-446</b>                           |
| <b>EBT</b>                                                                       | <b>829<sup>1</sup></b>       | <b>-30<sup>1</sup></b>      | <b>189</b>                  | <b>607</b>                      | <b>318</b>                     | <b>93</b>                      | <b>1.436<sup>1</sup></b>               | <b>289<sup>1</sup></b>                | <b>282</b>                            |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag                                             | -714 <sup>1</sup>            | 16 <sup>1</sup>             | <b>-260</b>                 | 9                               | -139                           | <b>-6</b>                      | -706 <sup>1</sup>                      | -124 <sup>1</sup>                     | <b>-266</b>                           |
| <b>Periodenergebnis</b>                                                          | <b>115<sup>1</sup></b>       | <b>-14<sup>1</sup></b>      | <b>-71</b>                  | <b>615</b>                      | <b>179</b>                     | <b>87</b>                      | <b>730<sup>1</sup></b>                 | <b>165<sup>1</sup></b>                | <b>16</b>                             |
| Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis | 98                           | 5                           | <b>0</b>                    | 0                               | 0                              | <b>7</b>                       | 98                                     | 5                                     | <b>7</b>                              |
| Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis                  | 17 <sup>1</sup>              | -19 <sup>1</sup>            | <b>-71</b>                  | 615                             | 179                            | <b>80</b>                      | 632 <sup>1</sup>                       | 160 <sup>1</sup>                      | <b>9</b>                              |
| <b>Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)</b>                        | <b>0,05<sup>1</sup></b>      | <b>-0,06<sup>1</sup></b>    | <b>-0,22</b>                | <b>1,88</b>                     | <b>0,55</b>                    | <b>0,25</b>                    | <b>1,93<sup>1</sup></b>                | <b>0,49<sup>1</sup></b>               | <b>0,03</b>                           |

<sup>1</sup>Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

## 5. Finanz- und Vermögenslage

### Finanzmanagement

#### Grundsätze und Ziele der Finanzaktivitäten

Über unser Finanzmanagement stellen wir sicher, dass unser Unternehmen dauerhaft liquide ist, reduzieren finanzielle Risiken soweit wirtschaftlich sinnvoll und vergeben Kredite an die Konzerngesellschaften. Die METRO AG erbringt und steuert diese Aufgaben zentral für den Gesamtkonzern durch Garantien und Patronatserklärungen. Ziel ist es, den Finanzbedarf der Gesellschaften in ausreichender Form kostengünstig und möglichst über die internationalen Kapitalmärkte zu decken. Dies gilt sowohl für das operative Geschäft als auch für Investitionen. Bei der Auswahl der Finanzprodukte orientiert sich die METRO AG grundsätzlich an der Fristigkeit des zugrunde liegenden Geschäfts.

Durch den konzerninternen Finanzausgleich (Cash-Pooling) können wir das Fremdfinanzierungsvolumen reduzieren sowie unsere Geld- und Kapitalanlagen mit positiven Auswirkungen auf das Zinsergebnis optimieren. Das Cash-Pooling ermöglicht es uns, die Liquiditätsüberschüsse einzelner Gesellschaften zu nutzen, um den Geldbedarf anderer Konzernunternehmen intern zu finanzieren. Grundlage für unsere Finanzaktivitäten ist die monatlich aktualisierte Konzernfinanzplanung, die alle wesentlichen Gesellschaften berücksichtigt. Zusätzlich erstellt die METRO AG eine auf 14 Tage ausgerichtete Liquiditätsplanung.

Das derzeitige Rating im Investment-Grade-Bereich von langfristig BBB-/Baa3 beziehungsweise kurzfristig A-3/P-3 unterstützt den Zugang zu den Kapitalmärkten.

Bei sämtlichen Finanzaktivitäten gelten konzernweit die folgenden Grundsätze:

#### Finanzielle Einheit

Der Gesamtkonzern tritt nach außen als finanzielle Einheit auf und erzielt dadurch bessere Konditionen an den Finanzmärkten.

#### Finanzieller Handlungsspielraum

Bei finanzwirtschaftlichen Entscheidungen wahren wir im Verhältnis zu Banken oder Geschäftspartnern stets unseren Handlungsspielraum, um unabhängig zu bleiben. Im Rahmen der Bankenpolitik sind Limits so definiert, dass der Konzern einen Finanzpartner jederzeit durch einen anderen ersetzen kann.

#### Zentrales Risikomanagement

Über Finanzgeschäfte decken wir zum einen unseren Finanzbedarf. Zum anderen sichert das Unternehmen Grundgeschäfte ab, die mit Risiken behaftet sind. Die METRO AG überwacht zentral das Gesamtportfolio aller Finanzgeschäfte der METRO GROUP.

#### Zentrale Risikoüberwachung

Veränderte finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen, darunter beispielsweise Zinssatz- oder Devisenkursänderungen, können sich auf die Finanzierung der METRO GROUP auswirken. Die damit verbundenen Risiken quantifiziert die METRO AG regelmäßig in Szenarioanalysen. Offene Risikopositionen – wie etwa der Abschluss von Finanztransaktionen ohne korrespondierendes Grundgeschäft – dürfen nur nach entsprechender Freigabe durch den Vorstand der METRO AG gehalten werden.

#### Ausschließlich zugelassene Vertragspartner

Für Finanzgeschäfte der METRO GROUP kommen ausschließlich Vertragspartner infrage, die von der METRO AG zugelassen sind. Die Bonität dieser Vertragspartner wird anhand ihres Ratings und der Beobachtung von Kreditrisikokennziffern (im Wesentlichen Credit-Default-Swap-Analysen) täglich überprüft. Auf dieser Basis überwacht das in der Treasury der METRO AG angesiedelte Treasury Controlling fortlaufend die Einhaltung der freigegebenen Limits.

#### Freigabepflicht

Finanzgeschäfte der METRO-Konzerngesellschaften werden grundsätzlich mit der METRO AG abgeschlossen. Ist dies aus rechtlichen Gründen nicht möglich, werden sie in Abstimmung mit der METRO AG im Namen der Konzerngesellschaft oder auch direkt zwischen der Konzerngesellschaft und dem externen Finanzpartner vereinbart.

#### Revisionssicherheit

In unserem Unternehmen gilt generell das Vier-Augen-Prinzip. Abläufe und Verantwortlichkeiten sind in konzernweit geltenden Richtlinien festgelegt. Der Abschluss von Finanzgeschäften ist organisatorisch von Abwicklung und Kontrolle getrennt.

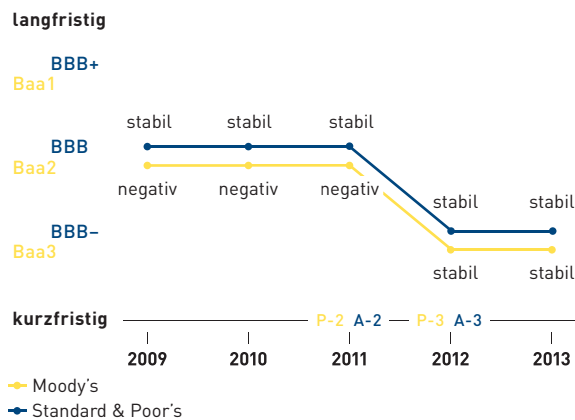
Die Risiken aus Finanzinstrumenten und Sicherungsbeziehungen werden im Konzernanhang unter Nummer 43 „Management der finanzwirtschaftlichen Risiken“ erläutert.

## Ratings

Ratings bewerten die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Sie dienen dem Nachweis der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens gegenüber potenziellen Fremdkapitalgebern. Ein Rating erleichtert zudem den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten. Die METRO AG hat die zwei international führenden Rating-Agenturen – Moody's und Standard & Poor's – beauftragt, die Kreditwürdigkeit der METRO GROUP kontinuierlich zu analysieren.

Die Entwicklung des lang- und kurzfristigen Ratings der METRO GROUP der vergangenen fünf Jahre ist in der folgenden Grafik dargestellt:

Entwicklung von Rating und Ausblick



Die aktuelle Bewertung des Ratings der METRO GROUP durch Moody's und Standard & Poor's lautet wie folgt:

| Kategorie   | 2013    |                   |
|-------------|---------|-------------------|
|             | Moody's | Standard & Poor's |
| Langfristig | Baa3    | BBB-              |
| Kurzfristig | P-3     | A-3               |
| Ausblick    | stabil  | stabil            |

Mit diesen Ratings stehen der METRO GROUP alle Finanzmärkte offen.

## Finanzierungsmaßnahmen

Die Deckung des mittel- bis langfristigen Finanzierungsbedarfs erfolgt über ein kapitalmarktfähiges Daueremissionsprogramm, das über ein maximales Volumen von 6 Mrd. € verfügt. In seinem Rahmen wurden im Rumpfgeschäftsjahr 2013 keine Transaktionen abgewickelt.

Das Daueremissionsprogramm wurde zum 30. September 2013 mit insgesamt 4,5 Mrd. € in Anspruch genommen.

Die Deckung des kurzfristigen Finanzierungsbedarfs erfolgt sowohl über das „Euro Commercial Paper Programme“ als auch über ein auf französische Investoren ausgerichtetes weiteres „Commercial Paper Programme“. Beide Programme verfügen über ein maximales Volumen von jeweils 2 Mrd. €. Insgesamt wurden beide Programme zusammen im Berichtszeitraum im Durchschnitt mit 922 Mio. € in Anspruch genommen. Zum 30. September 2013 wurden die Programme mit rund 383 Mio. € ausgenutzt.

Ferner wurden zum 30. September 2013 bilaterale Kreditlinien von insgesamt 1.096 Mio. € genutzt.

Weitergehende Informationen zu Finanzierungsprogrammen und Kreditlinien sind im Konzernanhang unter Nummer 36 „Finanzschulden“ enthalten.

Außer den etablierten Emissionsprogrammen stand dem Konzern zu jedem Zeitpunkt ausreichende Liquidität durch umfangreiche, im Wesentlichen mehrjährige Kreditlinien zur Verfügung. Sie sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

#### Freie Kreditlinien der METRO GROUP

| Mio. €                           | 31.12.2012   |            |              | 30.9.2012    |            |              | 30.9.2013    |            |              |
|----------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|--------------|------------|--------------|
|                                  | Restlaufzeit |            |              | Restlaufzeit |            |              | Restlaufzeit |            |              |
|                                  | Gesamt       | bis 1 Jahr | über 1 Jahr  | Gesamt       | bis 1 Jahr | über 1 Jahr  | Gesamt       | bis 1 Jahr | über 1 Jahr  |
| Bilaterale Kreditlinien          | 2.075        | 433        | 1.642        | 2.097        | 473        | 1.624        | 1.826        | 405        | 1.421        |
| Inanspruchnahme                  | -1.305       | -308       | -997         | -1.331       | -352       | -979         | -1.096       | -310       | -787         |
| Freie bilaterale Kreditlinien    | 770          | 125        | 645          | 766          | 121        | 645          | 730          | 95         | 634          |
| Syndizierte Kreditlinien         | 2.500        | 0          | 2.500        | 2.500        | 0          | 2.500        | 2.500        | 0          | 2.500        |
| Inanspruchnahme                  | 0            | 0          | 0            | 0            | 0          | 0            | 0            | 0          | 0            |
| Freie syndizierte Kreditlinien   | 2.500        | 0          | 2.500        | 2.500        | 0          | 2.500        | 2.500        | 0          | 2.500        |
| Kreditlinien gesamt              | 4.575        | 433        | 4.142        | 4.597        | 473        | 4.124        | 4.326        | 405        | 3.921        |
| Inanspruchnahme gesamt           | -1.305       | -308       | -997         | -1.331       | -352       | -979         | -1.096       | -310       | -787         |
| <b>Freie Kreditlinien gesamt</b> | <b>3.270</b> | <b>125</b> | <b>3.145</b> | <b>3.266</b> | <b>121</b> | <b>3.145</b> | <b>3.230</b> | <b>95</b>  | <b>3.134</b> |

## Investitionen/Desinvestitionen

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 hat die METRO GROUP 691 Mio. € investiert und liegt damit 262 Mio. € unter den Investitionen im Vorjahresvergleichszeitraum. Wie angekündigt wurde die Expansion fokussiert und mit den Investitionen verstärkt die Umsatzentwicklung der bestehenden Standorte unterstützt. Ein Großteil des Investitionsrückgangs ist somit auf eine reduzierte Expansionstätigkeit zurückzuführen. Diese zeigt sich in einer geringeren Anzahl von 34 Neueröffnungen inklusive Zugängen gegenüber 40 Neueröffnungen im Vorjahresvergleichszeitraum. Investitionen zur Modernisierung und Instandhaltung des bestehenden Standortnetzes liegen nach Bereinigung um Verlängerungen von Finanzierungs-Leasingverhältnissen leicht über dem Niveau des Vorjahresvergleichszeitraums.

#### Investitionen der METRO GROUP

| Mio. €             | 12M 2012     | 9M 2012    | 9M 2013    | Veränderung |              |
|--------------------|--------------|------------|------------|-------------|--------------|
|                    |              |            |            | absolut     | %            |
| METRO              |              |            |            |             |              |
| Cash & Carry       | 407          | 219        | 211        | -8          | -3,4         |
| Media-Saturn       | 291          | 197        | 183        | -14         | -7,3         |
| Real               | 115          | 128        | 63         | -65         | -50,6        |
| Galeria Kaufhof    | 89           | 55         | 60         | 6           | 10,2         |
| Immobilien         | 425          | 276        | 113        | -163        | -59,1        |
| Sonstige           | 111          | 79         | 61         | -18         | -22,7        |
| <b>METRO GROUP</b> | <b>1.437</b> | <b>954</b> | <b>691</b> | <b>-262</b> | <b>-27,5</b> |

**METRO Cash & Carry** hat im Rumpfgeschäftsjahr 2013 211 Mio. € investiert. Die Investitionen liegen damit um 8 Mio. € unter dem Wert des Vorjahresvergleichszeitraums. Durch die Einführung eines Cash Committee wurde ein verstärkter Fokus auf die effiziente Nutzung der Investitionsmittel zur Erzielung von Umsatzsteigerungen gelegt. Die durch das Cash Committee freigegebenen Mittel wurden insbesondere in den Bereichen Konzeptumstellungen, IT und sicherheitsrelevante Modernisierung investiert. Der leichte Investitionsrückgang gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum resultiert aus einer reduzierten Expansionstätigkeit (zehn Neueröffnungen in 9M 2013 gegenüber 21 Neueröffnungen in 9M 2012). Die deutliche Fokussierung der Expansion spiegelt sich hier nur bedingt wider, da der Großteil der Investitionen für den Erwerb von Grundstücken und die Errichtung der Märkte im Zusammenhang mit der Expansion im Segment Immobilien gezeigt wird. Der Expansionsschwerpunkt lag weiterhin bei den Fokuskländern China und Russland, in denen das bestehende Filialnetz um sechs beziehungsweise zwei neue METRO Cash & Carry Märkte erweitert wurde. In Indien und Belgien wurde jeweils ein neuer METRO Cash & Carry Standort eröffnet. In China wurde ein Standort geschlossen.

Die Investitionen von **Media-Saturn** lagen im Rumpfgeschäftsjahr 2013 mit 183 Mio. € um 14 Mio. € unter den Investitionen im Vorjahresvergleichszeitraum. Der leichte Investitionsrückgang ist auf Einsparungen von Investitionen sowohl für die Modernisierung des bestehenden Marktnetzes als auch für die Erweiterung des Standortportfolios zurückzuführen. Im Berichtszeitraum wurden 20 Märkte eröffnet. Der Fokus der Expansion lag mit 14 neu eröffneten Elektrofachmärkten in Osteuropa. Hier wurden sechs neue Märkte in der Türkei sowie fünf neue Märkte in Russland eröffnet. In Polen kamen drei neue Standorte dazu. In Westeuropa (ohne Deutschland) wurde das Standortnetz um vier neue Märkte erweitert, davon zwei in den Niederlanden und jeweils ein neuer Markt in Schweden und Spanien. Zusätzlich wurden in Deutschland zwei Märkte eröffnet. Außerdem wurden im Geschäftsjahr 14 Standorte geschlossen. Aufgrund des Rückzugs aus dem chinesischen Markt kam es dort zur Schließung von sieben Standorten. Zusätzlich wurden vier Märkte in Spanien, zwei Märkte in der Schweiz sowie ein Markt in Deutschland geschlossen.

**Real** investierte im Rumpfgeschäftsjahr 2013 63 Mio. €. Das sind 65 Mio. € weniger als im Vorjahresvergleichszeitraum. Der Investitionsrückgang resultiert aus der Aufgabe der Geschäftstätigkeit in Russland, Rumänien und der Ukraine und der geplanten Abgabe des Geschäftes in Polen

sowie aus einem Rückgang der Neuverpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen. Die investierten Mittel wurden unter anderem genutzt, um durch neue Konzepte das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Real hat im Rumpfgeschäftsjahr 2013 das Ladennetz um vier Märkte in Polen erweitert und insgesamt 39 Märkte abgegeben. Dies betrifft die Veräußerung von Real Rumänien (20 Standorte), Real Russland (17 Standorte) und Real Ukraine (zwei Standorte). Zusätzlich wurde das bestehende Filialnetz aufgrund von Schließungen in Deutschland um weitere zwei Standorte reduziert.

Die Investitionen von **Galeria Kaufhof** beliefen sich auf 60 Mio. € und lagen damit 6 Mio. € über dem Niveau des Vorjahresvergleichszeitraums. Im Vordergrund standen Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurden weder neue Filialen eröffnet noch bestehende Warenhäuser geschlossen.

Im Segment **Immobilien** beliefen sich die Investitionen im Berichtsjahr auf 113 Mio. € und lagen damit um 163 Mio. € unter dem Wert des Vorjahresvergleichszeitraums. Die Investitionen wurden für die Erweiterung und den Erhalt des Immobilienportfolios sowie für den Erwerb von Immobilien im Zusammenhang mit der Expansion der Vertriebslinie METRO Cash & Carry getätigt. Der Investitionsrückgang gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum ergibt sich zum größten Teil aus der geringeren Anzahl von Neueröffnungen bei METRO Cash & Carry.

Die Investitionen im Segment **Sonstige** beliefen sich im Rumpfgeschäftsjahr 2013 auf 61 Mio. € (9M 2012: 79 Mio. €). Die Investitionen entfielen primär auf immaterielle Vermögenswerte sowie auf Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Die bereits eingegangenen Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagevermögen, immateriellen Vermögenswerten und als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien belaufen sich auf 129 Mio. €.

Angaben hierzu sind im Konzernanhang unter Nummer 19 „Sonstige immaterielle Vermögenswerte“, Nummer 20 „Sachanlagen“ und Nummer 21 „Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien“ enthalten.

Aus Desinvestitionen sind der METRO GROUP Zahlungsmittel in Höhe von 1.487 Mio. € zugeflossen, die im Wesentlichen auf den Verkauf des Real-Geschäfts in Osteuropa und den Verkauf von Immobilien zurückzuführen sind.

Weitere Informationen zu Desinvestitionen sind im Konzernabschluss unter „Kapitalflussrechnung“ sowie im Konzernanhang unter Nummer 41 „Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung“ enthalten.

## Liquidität (Kapitalflussrechnung)

Die Liquidität der METRO GROUP wird anhand der Kapitalflussrechnung ermittelt. In dieser wird der Zahlungsmittelfluss berechnet und dargestellt, den die METRO GROUP 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 Berichtszeitraum ein Mittelabfluss von 1.768 Mio. € (9M 2012: –2.095 Mio. €) generiert. Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit ist ein Mittelzufluss von 747 Mio. € (9M 2012: –600 Mio. €) zu verzeichnen. Daraus ergibt sich gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum eine Steigerung des Cashflows vor Finanzierungstätigkeit um 1.674 Mio. € auf –1.021 Mio. €. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weist einen Mittelabfluss von 1.690 Mio. € (9M 2012: +1.403 Mio. €) aus.

————— Erläuterungen sind im Konzernabschluss unter „Kapitalflussrechnung“ sowie im Konzernanhang unter Nummer 41 „Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung“ enthalten.

### Kapitalflussrechnung<sup>1</sup>

| Mio. €                                                                    | 12M 2012     | 9M 2012       | 9M 2013       |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------|---------------|
| <b>Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit</b>                           | <b>2.340</b> | <b>–2.095</b> | <b>–1.768</b> |
| <b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>                                 | <b>–626</b>  | <b>–600</b>   | <b>747</b>    |
| <b>Cashflow vor Finanzierungstätigkeit</b>                                | <b>1.714</b> | <b>–2.695</b> | <b>–1.021</b> |
| <b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>                                | <b>279</b>   | <b>1.403</b>  | <b>–1.690</b> |
| <b>Summe der Cashflows</b>                                                | <b>1.993</b> | <b>–1.292</b> | <b>–2.711</b> |
| Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente   | 17           | 12            | –24           |
| <b>Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente</b> | <b>2.010</b> | <b>–1.280</b> | <b>–2.735</b> |

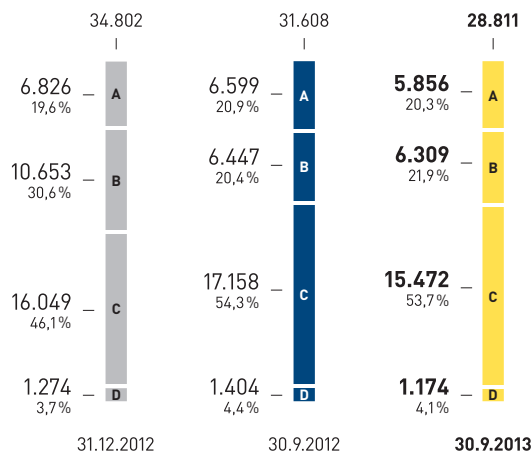
<sup>1</sup> Verkürzte Fassung. Die vollständige Fassung ist im Konzernabschluss enthalten.

## Kapitalstruktur

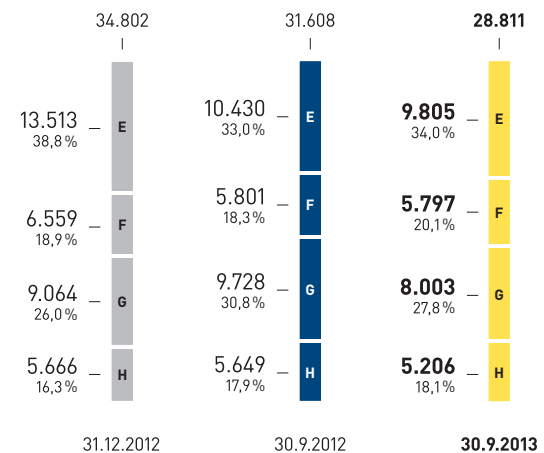
### Kapitalstruktur der METRO GROUP

Mio. €

#### AKTIVA

**A** Vorräte (kurzfristig)**B** Übrige kurzfristige Vermögenswerte**C** Anlagevermögen**D** Übrige langfristige Vermögenswerte<sup>1</sup>

#### PASSIVA

**E** Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)**F** Übriges Fremdkapital (kurzfristig)**G** Fremdkapital (langfristig)<sup>1</sup>**H** Eigenkapital<sup>1</sup><sup>1</sup> Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

Die Konzernbilanz der METRO GROUP weist zum 30. September 2013 ein Eigenkapital von 5.206 Mio. € aus (30.9.2012: 5.649 Mio. €; 31.12.2012: 5.666 Mio. €). Die Gewinnrücklagen sind seit dem 31. Dezember 2012 um 421 Mio. € gesunken. Dieser Rückgang resultierte insbesondere aus der Dividendenzahlung für das Geschäftsjahr 2012 in Höhe von 327 Mio. €. Die Eigenkapitalquote beträgt 18,1 Prozent (30.9.2012: 17,9 Prozent; 31.12.2012: 16,3 Prozent). Der Anteil der Gewinnrücklagen am Eigenkapital liegt bei 34,4 Prozent gegenüber 39,1 Prozent zum 31. Dezember 2012. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter reduzierten sich gegenüber dem 31. Dezember 2012 um 46 Mio. € auf 27 Mio. €. Der Rückgang setzt sich im Wesentlichen zusammen aus dem Anteil am Gesamtergebnis, der den nicht beherrschenden Gesellschaftern zuzurechnen ist (0 Mio. €), abzüglich von Dividenden (-51 Mio. €).

| Mio. €                                                   | Anhang Nr. | 31.12.2012   | 30.9.2012    | 30.9.2013    |
|----------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Eigenkapital</b>                                      | 31         | <b>5.666</b> | <b>5.649</b> | <b>5.206</b> |
| Gezeichnetes Kapital                                     |            | 835          | 835          | 835          |
| Kapitalrücklage                                          |            | 2.544        | 2.544        | 2.551        |
| Gewinnrücklagen <sup>1</sup>                             |            | 2.214        | 2.239        | 1.793        |
| Anteile nicht beherrschender Gesellschafter <sup>1</sup> |            | 73           | 31           | 27           |

<sup>1</sup> Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

Die bilanzielle Nettoverschuldung beträgt 5.391 Mio. € (30.9.2012: 7.734 Mio. €; 31.12.2012: 3.245 Mio. €). Sie wird ermittelt durch Saldierung der Finanzschulden inklusive Finanzierungs-Leasingverhältnissen in Höhe von 7.963 Mio. € (30.9.2012: 9.814 Mio. €; 31.12.2012: 8.550 Mio. €) mit den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten gemäß Bilanz in Höhe von 2.564 Mio. € (30.9.2012: 2.075 Mio. €; 31.12.2012: 5.299 Mio. €) sowie den Geldanlagen in Höhe von 8 Mio. € (30.9.2012: 5 Mio. €; 31.12.2012: 6 Mio. €).

| Mio. €                                                    | 31.12.2012   | 30.9.2012    | 30.9.2013    |
|-----------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gemäß Bilanz | 5.299        | 2.075        | <b>2.564</b> |
| Geldanlagen > 3 Monate < 1 Jahr <sup>1</sup>              | 6            | 5            | <b>8</b>     |
| Finanzschulden (inkl. Finanzierungs-Leasingverhältnissen) | 8.550        | 9.814        | <b>7.963</b> |
| <b>Nettoverschuldung</b>                                  | <b>3.245</b> | <b>7.734</b> | <b>5.391</b> |

<sup>1</sup> In der Bilanz in den sonstigen finanziellen und anderen Vermögenswerten (kurzfristig) enthalten

An den langfristigen Schulden zum 30. September 2013 haben die langfristigen Finanzschulden mit 5.763 Mio. € (30.9.2012: 7.052 Mio. €; 31.12.2012: 6.736 Mio. €) den größten Anteil. Ihr Rückgang resultiert im Wesentlichen aus fälligkeitsbedingten Umgliederungen in die kurzfristigen Finanzschulden.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sanken im Rumpfgeschäftsjahr 2013 auf 9.805 Mio. € (30.9.2012: 10.430 Mio. €; 31.12.2012: 13.513 Mio. €). Der deutlich niedrigere Wert gegenüber dem 31. Dezember 2012 ist hauptsächlich auf die Vertriebslinien Media-Saturn sowie METRO Cash & Carry zurückzuführen. Ursächlich hierfür ist im Wesentlichen das bedingt durch das Weihnachtsgeschäft hohe Verbindlichkeitsvolumen am Jahresende, das bereits im Folgequartal auf ein Normalmaß zurückgeführt wurde. Im Vergleich zum 30. September 2012 ergibt sich eine Verminderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von 625 Mio. €. Den größten Anteil an diesem Rückgang trägt Real, was auf die Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa zurückzuführen ist. Darüber hinaus trugen verkürzte Zahlungsziele der Lieferanten sowie Währungseffekte bei METRO Cash & Carry und Media-Saturn zu der Reduzierung bei. Zum 30. September 2013 betrugen die kurzfristigen Finanzschulden 2.200 Mio. € (30.9.2012: 2.762 Mio. €; 31.12.2012: 1.814 Mio. €). Der Zugang gegenüber dem 31. Dezember 2012 resultiert im Wesentlichen aus Umgliederungen von langfristigen Finanzschulden in Höhe von 756 Mio. € für Fälligkeiten im kommenden Geschäftsjahr. Gegenläufig wirkte sich die Tilgung von Commercial Papers in Höhe von 205 Mio. € sowie die Tilgung von Schuldscheindarlehen mit 150 Mio. € aus. Die kurzfristigen sonstigen finanziellen und anderen Verbindlichkeiten waren zum 30. September 2013 mit 2.531 Mio. € deutlich niedriger als zum 31. Dezember 2012 (30.9.2012: 2.364 Mio. €; 31.12.2012: 2.910 Mio. €). Der Grund hierfür sind im Wesentlichen die hohen Umsatzsteuerverbindlichkeiten zum Ende des Kalenderjahres aufgrund des Weihnachtsgeschäfts. Die Abnahme der Ertragsteuerschulden gegenüber dem 31. Dezember 2012 um 110 Mio. € ergibt sich vor allem aus den geleisteten Steuerzahlungen aufgrund von veranlagten Steuererklärungen im In- und

Ausland. Die „Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten“ in Höhe von 264 Mio. € resultieren im Wesentlichen aus dem veräußerten, aber aufgrund aufschiebender Bedingungen noch nicht abgegangenen Real-Geschäft in Polen.

Die Fremdkapitalquote ist gegenüber dem 31. Dezember 2012 um 1,8 Prozentpunkte auf 81,9 Prozent gesunken. Die kurzfristigen Schulden haben einen Anteil von 66,1 Prozent am gesamten Fremdkapital nach 68,9 Prozent zum 31. Dezember 2012.

Angaben zur Fälligkeits-, Währungs- und Zinsstruktur der finanziellen Schulden sowie zu Kreditlinien sind im Konzernanhang unter Nummer 36 „Finanzschulden“ enthalten.

| Mio. €                                                                 | Anhang Nr. | 31.12.2012    | 30.9.2012     | 30.9.2013     |
|------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Langfristige Schulden</b>                                           |            | <b>9.064</b>  | <b>9.728</b>  | <b>8.003</b>  |
| Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen <sup>1</sup> | 32         | 1.518         | 1.483         | <b>1.508</b>  |
| Sonstige Rückstellungen                                                | 33         | 424           | 422           | <b>429</b>    |
| Finanzschulden                                                         | 34, 36     | 6.736         | 7.052         | <b>5.763</b>  |
| Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten                      | 34, 37     | 227           | 615           | <b>176</b>    |
| Latente Steuerschulden                                                 | 24         | 159           | 156           | <b>127</b>    |
| <b>Kurzfristige Schulden</b>                                           |            | <b>20.072</b> | <b>16.231</b> | <b>15.602</b> |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen                       | 34, 35     | 13.513        | 10.430        | <b>9.805</b>  |
| Rückstellungen                                                         | 33         | 644           | 539           | <b>621</b>    |
| Finanzschulden                                                         | 34, 36     | 1.814         | 2.762         | <b>2.200</b>  |
| Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten                      | 34, 37     | 2.910         | 2.364         | <b>2.531</b>  |
| Ertragsteuerschulden                                                   | 34         | 291           | 136           | <b>181</b>    |
| Schulden i. Z. m. zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten         | 30         | 900           | 0             | <b>264</b>    |

<sup>1</sup> Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

Weitere Informationen zur Entwicklung der Schulden sind im Konzernanhang unter den in der Tabelle angegebenen Nummern zu finden. Angaben zu Eventualverbindlichkeiten sowie sonstigen finanziellen Verpflichtungen werden im Konzernanhang unter Nummer 44 „Eventualverbindlichkeiten“ und Nummer 45 „Sonstige finanzielle Verpflichtungen“ gemacht.

## Vermögenslage

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 verringerte sich die Bilanzsumme um 5.991 Mio. € auf 28.811 Mio. €. Bei den langfristigen Vermögenswerten war im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ein Rückgang von 677 Mio. € auf 16.646 Mio. € zu verzeichnen.

### Langfristige Vermögenswerte

| Mio. €                                                         | Anhang Nr. | 31.12.2012    | 30.9.2012     | 30.9.2013     |
|----------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Langfristige Vermögenswerte</b>                             |            | <b>17.323</b> | <b>18.562</b> | <b>16.646</b> |
| Geschäfts- oder Firmenwerte                                    | 18         | 3.780         | 4.022         | 3.763         |
| Sonstige immaterielle Vermögenswerte                           | 19         | 407           | 418           | 393           |
| Sachanlagen                                                    | 20         | 11.324        | 12.202        | 10.709        |
| Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien                     | 21         | 199           | 207           | 156           |
| Finanzanlagen                                                  | 22         | 247           | 252           | 319           |
| Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen <sup>1</sup> | 22         | 92            | 57            | 132           |
| Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte <sup>2</sup>    | 23         | 360           | 327           | 337           |
| Latente Steueransprüche                                        | 24         | 914           | 1.077         | 837           |

<sup>1</sup> Neue Bilanzposition (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

<sup>2</sup> Vorjahresanpassung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“)

Die Sachanlagen betragen 10.709 Mio. € (30.9.2012: 12.202 Mio. €; 31.12.2012: 11.324 Mio. €). Die Reduzierung der Sachanlagen in Höhe von 615 Mio. € ist vor allem mit negativen Währungseffekten in Russland, der Türkei und Japan zu begründen. Zudem lagen die Investitionen im Berichtszeitraum unter den planmäßigen und außerplanmäßigen Abschreibungen. Die latenten Steueransprüche betragen zum 30. September 2013 837 Mio. € (30.9.2012: 1.077 Mio. €; 31.12.2012: 914 Mio. €). Der Rückgang gegenüber dem 31. Dezember 2012 resultiert im Wesentlichen aus der laufenden Fortschreibung temporärer Differenzen im Rumpfgeschäftsjahr 2013.

Weitere Informationen zur Entwicklung der langfristigen Vermögenswerte sind im Konzernanhang unter den in der Tabelle angegebenen Nummern zu finden.

### Kurzfristige Vermögenswerte

| Mio. €                                         | Anhang Nr. | 31.12.2012    | 30.9.2012     | 30.9.2013     |
|------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>             |            | <b>17.479</b> | <b>13.046</b> | <b>12.165</b> |
| Vorräte                                        | 25         | 6.826         | 6.599         | 5.856         |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen     | 26         | 568           | 532           | 547           |
| Finanzanlagen                                  |            | 22            | 55            | 8             |
| Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte | 23         | 2.886         | 2.892         | 2.601         |
| Ertragsteuererstattungsansprüche               |            | 347           | 662           | 297           |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente   | 29         | 5.299         | 2.075         | 2.564         |
| Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte     | 30         | 1.531         | 231           | 292           |

Die kurzfristigen Vermögenswerte sanken um 5.314 Mio. € auf 12.165 Mio. €. Zum 30. September 2013 besitzt die METRO GROUP Vorratsvermögen in Höhe von 5.856 Mio. € (30.9.2012: 6.599 Mio. €; 31.12.2012: 6.826 Mio. €). Der Rückgang um 970 Mio. € im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ist im Wesentlichen bedingt durch den starken Bestandsabbau bei Media-Saturn. Hauptursache hierfür sind saisonbedingt hohe Lagerbestände zum 31. Dezember 2012, die im Folgequartal deutlich reduziert wurden. Im Vergleich zum 30. September 2012 verminderte sich das Vorratsvermögen um 743 Mio. €. Wesentliche Faktoren hierfür sind bestandsoptimierende Maßnahmen der Vertriebslinien Media-Saturn und METRO Cash & Carry sowie die Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa. Die Verringerung der Ertragsteuererstattungsansprüche gegenüber dem 31. Dezember 2012 um 50 Mio. € auf 297 Mio. € ist auf erstattete Kapitalertragsteueransprüche zurückzuführen. Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente betragen zum 30. September 2013 2.564 Mio. € (30.9.2012: 2.075 Mio. €; 31.12.2012: 5.299 Mio. €). Der Rückgang gegenüber dem 31. Dezember 2012 ist insbesondere dadurch begründet, dass zum Ende des Kalenderjahres eine hohe Liquidität durch das Weihnachtsgeschäft besteht. Der Anstieg im Vergleich zum 30. September 2012 resultiert im Wesentlichen aus der Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa, Immobilien-transaktionen sowie dem niedrigeren Investitionsvolumen. Die „Zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerte“ fielen im Wesentlichen durch den Abgang des Real-Geschäfts in Russland, der Ukraine und Rumänien um 1.239 Mio. € auf 292 Mio. €.

Weitere Informationen zur Entwicklung der kurzfristigen Vermögenswerte sind im Konzernanhang unter den in der Tabelle angegebenen Nummern zu finden.

## Gesamtaussage des Vorstands der METRO AG zum Geschäftsverlauf und zur Lage der METRO GROUP

Das Rumpfgeschäftsjahr 2013 ist für die METRO GROUP erfolgreich verlaufen. Wir haben das Geschäft in allen Vertriebslinien weiterentwickelt und die Transformation vorangetrieben. Der Verkauf von Real Osteuropa wurde, abgesehen von der ausstehenden Kartellfreigabe in Polen, erfolgreich umgesetzt. Dadurch und aufgrund unserer disziplinierten

Investitionspolitik ist es uns gelungen, die Verschuldung der METRO GROUP weiter deutlich zu verringern.

Der Vorstand ist mit der Geschäftsentwicklung sehr zufrieden, auch da alle kommunizierten, auf die METRO GROUP bezogenen Ziele erreicht wurden.

Für das Weihnachtsgeschäft fühlen wir uns gut gerüstet und blicken zuversichtlich auf das Geschäftsjahr 2013/14.

## 6. Mitarbeiter

Unser Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, ein langfristig nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Ergebnis sicherzustellen. Dafür benötigen wir engagierte Mitarbeiter, die unsere Strategie in ihrem Arbeitsalltag mit Leben füllen und vor allem Mehrwert für unsere Kunden bieten. Sie müssen im wahrsten Sinne des Worts „Zum Handeln geschaffen.“ sein, das heißt unternehmerisch denken und eigenverantwortlich agieren. Wir haben somit einen weiterhin hohen Bedarf an motivierten und qualifizierten Mitarbeitern. Vor dem Hintergrund, dass sich der Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels auch im Handel weiter verschärfen wird, verfolgen wir eine nachhaltige Personalpolitik: Wir investieren gezielt in die Entwicklung von Nachwuchskräften sowie in individuelle Aus- und Weiterbildungsprogramme, verbessern das Arbeitsumfeld und entwickeln unsere Führungskultur auf Basis unseres Leitbilds weiter. 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.

### Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Im Berichtszeitraum beschäftigte die METRO GROUP durchschnittlich 239.909 (9M 2012: 247.469) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das sind 3,1 Prozent weniger als im Vorjahresvergleichszeitraum. Der größte Teil unserer Mitarbeiter ist außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland beschäftigt. In Westeuropa (ohne Deutschland), Osteuropa und Asien/Afrika hatten wir mit 152.308 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis 3,8 Prozent weniger als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Ein wesentlicher Grund für diesen Rückgang ist der Verkauf des Osteuropageschäfts von Real. In Deutschland hat sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis weiter um 1,7 Prozent auf 87.601 verringert.

Unsere Vertriebslinie METRO Cash & Carry beschäftigte im Berichtszeitraum im Durchschnitt 111.395 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das entspricht einer Reduktion um 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum. Für Media-Saturn waren im Berichtszeitraum durchschnittlich 56.338 Vollzeitkräfte tätig, das sind 0,5 Prozent mehr als im Vorjahresvergleichszeitraum. Bei Real verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis um 10,4 Prozent auf 45.238. Bei Galeria Kaufhof sank die Zahl der Vollzeitkräfte im Vergleich

zum Vorjahresvergleichszeitraum um 2,7 Prozent auf 17.231 Beschäftigte. Im Segment Immobilien beschäftigten wir 1.614 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis und damit 12,2 Prozent mehr als im Vorjahresvergleichszeitraum. Die Zahl der Vollzeitkräfte im Segment Sonstige nahm leicht ab – um 0,7 Prozent auf 8.093 Beschäftigte.

#### Mitarbeiterentwicklung der METRO GROUP

Durchschnitt

##### Mitarbeiterzahl nach Köpfen

|         | Deutschland | International | Gesamt           |
|---------|-------------|---------------|------------------|
| 9M 2012 | 106.216     | 171.202       | 277.418          |
| 9M 2013 | 104.684     | 164.809       | 269.493 (–2,9 %) |

##### Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis

|         | Deutschland | International | Gesamt           |
|---------|-------------|---------------|------------------|
| 9M 2012 | 89.084      | 158.385       | 247.469          |
| 9M 2013 | 87.601      | 152.308       | 239.909 (–3,1 %) |

### Entwicklung des Personalaufwands

Unsere Personalaufwendungen sanken gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum um 2,9 Prozent auf 5,4 Mrd. € (9M 2012: 5,6 Mrd. €). Davon entfielen 4,4 Mrd. € (9M 2012: 4,6 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.

Wir fördern den Aufbau der privaten Altersvorsorge unserer Mitarbeiter. Unser konzernweites Zukunftspaket bietet ihnen freiwillige Leistungen, die über branchenübliche tarifliche Standards hinausgehen. Im Berichtsjahr haben 55.064 Mitarbeiter in Deutschland dieses Angebot in Anspruch genommen (9M 2012: 55.579 Mitarbeiter). Das entspricht einer Quote von 53,9 Prozent (9M 2012: 53,9 Prozent).

——— Weitergehende Informationen zum Personalaufwand sind im Konzernanhang unter Nummer 16 „Personalaufwand“ enthalten.

Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten  
 nach Köpfen zum Stichtag

|                            | METRO Cash & Carry |                |                | Media-Saturn  |               |               | Real          |               |               | Galeria Kaufhof |               |               |
|----------------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|
|                            | 31.12.2012         | 30.9.2012      | 30.9.2013      | 31.12.2012    | 30.9.2012     | 30.9.2013     | 31.12.2012    | 30.9.2012     | 30.9.2013     | 31.12.2012      | 30.9.2012     | 30.9.2013     |
| <b>Deutschland</b>         | <b>15.520</b>      | <b>15.567</b>  | <b>14.914</b>  | <b>26.676</b> | <b>25.855</b> | <b>26.447</b> | <b>37.810</b> | <b>37.850</b> | <b>36.944</b> | <b>21.582</b>   | <b>19.939</b> | <b>19.944</b> |
| Belgien                    | 3.601              | 3.251          | 3.226          | 1.541         | 1.440         | 1.521         |               |               |               | 1.357           | 1.256         | 1.218         |
| Dänemark                   | 768                | 738            | 755            | 28            | 29            | 28            |               |               |               |                 |               |               |
| Frankreich                 | 8.816              | 8.715          | 8.808          | 13            | 13            | 17            |               |               |               |                 |               |               |
| Italien                    | 4.732              | 4.690          | 4.449          | 6.918         | 6.891         | 6.754         |               |               |               |                 |               |               |
| Luxemburg                  |                    |                |                | 137           | 125           | 125           |               |               |               |                 |               |               |
| Niederlande                | 4.631              | 4.454          | 4.625          | 4.612         | 4.550         | 4.415         |               |               |               |                 |               |               |
| Norwegen                   |                    |                |                | 2             | 5             |               |               |               |               |                 |               |               |
| Österreich                 | 2.088              | 2.060          | 2.088          | 2.761         | 2.629         | 2.668         |               |               |               |                 |               |               |
| Portugal                   | 1.213              | 1.196          | 1.191          | 515           | 512           | 490           |               |               |               |                 |               |               |
| Schweden                   |                    |                |                | 2.159         | 1.925         | 1.850         |               |               |               |                 |               |               |
| Schweiz                    |                    |                |                | 1.351         | 1.331         | 1.226         |               |               |               |                 |               |               |
| Spanien                    | 4.030              | 3.848          | 3.837          | 6.034         | 5.393         | 5.213         |               |               |               |                 |               |               |
| Vereinigtes Königreich     |                    |                |                | 3             | 3             | 1             |               |               |               |                 |               |               |
| <b>Westeuropa (ohne D)</b> | <b>29.879</b>      | <b>28.952</b>  | <b>28.979</b>  | <b>26.074</b> | <b>24.846</b> | <b>24.308</b> |               |               |               | <b>1.357</b>    | <b>1.256</b>  | <b>1.218</b>  |
| Bulgarien                  | 2.485              | 2.495          | 2.366          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Griechenland               | 1.061              | 1.101          | 1.028          | 795           | 743           | 752           |               |               |               |                 |               |               |
| Kasachstan                 | 1.361              | 1.436          | 1.208          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Kroatien                   | 1.116              | 1.151          | 1.111          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Moldawien                  | 712                | 705            | 655            |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Polen                      | 6.444              | 6.670          | 6.014          | 4.787         | 4.621         | 4.694         | 9.270         | 9.339         | 9.064         |                 |               |               |
| Rumänien                   | 5.440              | 5.484          | 5.325          |               |               |               | 5.691         | 5.809         | 643           |                 |               |               |
| Russland                   | 19.286             | 17.340         | 17.955         | 4.219         | 3.703         | 4.125         | 4.526         | 4.439         | 271           |                 |               |               |
| Serbien                    | 1.540              | 1.537          | 1.444          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Slowakei                   | 1.387              | 1.375          | 1.341          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Tschechien                 | 3.489              | 3.527          | 3.473          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Türkei                     | 4.407              | 4.361          | 4.450          | 1.728         | 1.603         | 2.403         | 1.767         | 1.818         | 1.796         |                 |               |               |
| Ukraine                    | 6.789              | 6.356          | 5.309          |               |               |               | 840           | 507           | 0             |                 |               |               |
| Ungarn                     | 2.653              | 2.649          | 2.626          | 1.139         | 1.140         | 1.079         |               |               |               |                 |               |               |
| <b>Osteuropa</b>           | <b>58.170</b>      | <b>56.187</b>  | <b>54.305</b>  | <b>12.668</b> | <b>11.810</b> | <b>13.053</b> | <b>22.094</b> | <b>21.912</b> | <b>11.774</b> |                 |               |               |
| Ägypten                    | 469                | 510            | 447            |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| China                      | 9.995              | 8.839          | 10.824         | 786           | 791           | 18            |               |               |               |                 |               |               |
| Indien                     | 3.119              | 2.985          | 3.186          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Japan                      | 1.011              | 994            | 1.069          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Pakistan                   | 1.938              | 1.970          | 1.910          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Singapur <sup>1</sup>      | 0                  | 0              | 34             |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Vietnam                    | 3.872              | 3.917          | 3.636          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| <b>Asien/Afrika</b>        | <b>20.404</b>      | <b>19.215</b>  | <b>21.106</b>  | <b>786</b>    | <b>791</b>    | <b>18</b>     |               |               |               |                 |               |               |
| <b>USA<sup>2</sup></b>     | <b>5</b>           | <b>5</b>       | <b>3</b>       |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| <b>International</b>       | <b>108.458</b>     | <b>104.359</b> | <b>104.393</b> | <b>39.528</b> | <b>37.447</b> | <b>37.379</b> | <b>22.094</b> | <b>21.912</b> | <b>11.774</b> | <b>1.357</b>    | <b>1.256</b>  | <b>1.218</b>  |
| <b>METRO GROUP</b>         | <b>123.978</b>     | <b>119.926</b> | <b>119.307</b> | <b>66.204</b> | <b>63.302</b> | <b>63.826</b> | <b>59.904</b> | <b>59.762</b> | <b>48.718</b> | <b>22.939</b>   | <b>21.195</b> | <b>21.162</b> |

<sup>1</sup> Beschäftigte in Singapur sind Mitarbeiter von Verwaltungsgesellschaften

<sup>2</sup> Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig.

| Immobilien |           |           | Sonstige   |           |           | METRO GROUP |           |           |
|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 31.12.2012 | 30.9.2012 | 30.9.2013 | 31.12.2012 | 30.9.2012 | 30.9.2013 | 31.12.2012  | 30.9.2012 | 30.9.2013 |
| 663        | 671       | 648       | 5.765      | 5.822     | 5.667     | 108.016     | 105.704   | 104.564   |
|            |           |           |            |           |           | 6.499       | 5.947     | 5.965     |
|            |           |           |            |           |           | 796         | 767       | 783       |
|            |           |           |            |           |           | 8.829       | 8.728     | 8.825     |
|            |           |           |            |           |           | 11.650      | 11.581    | 11.203    |
|            |           |           |            |           |           | 137         | 125       | 125       |
|            |           |           | 10         | 10        | 10        | 9.253       | 9.014     | 9.050     |
|            |           |           |            |           |           | 2           | 0         | 0         |
|            |           |           |            |           |           | 4.849       | 4.689     | 4.756     |
|            |           |           |            |           |           | 1.728       | 1.708     | 1.681     |
|            |           |           |            |           |           | 2.159       | 1.925     | 1.850     |
|            |           |           | 90         | 95        | 88        | 1.441       | 1.426     | 1.314     |
|            |           |           |            |           |           | 10.064      | 9.241     | 9.050     |
|            |           |           |            |           |           | 3           | 3         | 1         |
|            |           |           | 100        | 105       | 98        | 57.410      | 55.159    | 54.603    |
|            |           |           |            |           |           | 2.485       | 2.495     | 2.366     |
|            |           |           |            |           |           | 1.856       | 1.844     | 1.780     |
| 6          | 7         | 5         |            |           |           | 1.367       | 1.443     | 1.213     |
|            |           |           |            |           |           | 1.116       | 1.151     | 1.111     |
|            |           |           |            |           |           | 712         | 705       | 655       |
| 412        | 411       | 435       | 128        | 118       | 128       | 21.041      | 21.159    | 20.335    |
| 0          | 1         | 0         | 559        | 519       | 654       | 11.690      | 11.813    | 6.622     |
| 374        | 326       | 392       | 822        | 802       | 637       | 29.227      | 26.610    | 23.380    |
|            |           |           |            |           |           | 1.540       | 1.537     | 1.444     |
|            |           |           |            |           |           | 1.387       | 1.375     | 1.341     |
|            |           |           |            |           |           | 3.489       | 3.527     | 3.473     |
| 117        | 118       | 111       | 18         | 18        | 18        | 8.037       | 7.918     | 8.778     |
| 0          | 0         | 2         | 8          | 8         | 9         | 7.637       | 6.871     | 5.320     |
| 66         | 63        | 68        |            |           |           | 3.858       | 3.852     | 3.773     |
| 975        | 926       | 1.013     | 1.535      | 1.465     | 1.446     | 95.442      | 92.300    | 81.591    |
|            |           |           |            |           |           | 469         | 510       | 447       |
| 0          | 0         | 13        | 524        | 535       | 490       | 11.305      | 10.165    | 11.345    |
|            |           |           | 402        | 378       | 417       | 3.521       | 3.363     | 3.603     |
|            |           |           |            |           |           | 1.011       | 994       | 1.069     |
|            |           |           |            |           |           | 1.938       | 1.970     | 1.910     |
|            |           |           |            |           |           | 0           | 0         | 34        |
|            |           |           |            |           |           | 3.872       | 3.917     | 3.636     |
| 0          | 0         | 13        | 926        | 913       | 907       | 22.116      | 20.919    | 22.044    |
|            |           |           |            |           |           | 5           | 5         | 3         |
| 975        | 926       | 1.026     | 2.561      | 2.483     | 2.451     | 174.973     | 168.383   | 158.241   |
| 1.638      | 1.597     | 1.674     | 8.326      | 8.305     | 8.118     | 282.989     | 274.087   | 262.805   |

Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten  
 auf Vollzeitbasis zum Stichtag<sup>1</sup>

|                            | METRO Cash & Carry |                |                | Media-Saturn  |               |               | Real          |               |               | Galeria Kaufhof |               |               |
|----------------------------|--------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|
|                            | 31.12.2012         | 30.9.2012      | 30.9.2013      | 31.12.2012    | 30.9.2012     | 30.9.2013     | 31.12.2012    | 30.9.2012     | 30.9.2013     | 31.12.2012      | 30.9.2012     | 30.9.2013     |
| <b>Deutschland</b>         | <b>13.355</b>      | <b>13.421</b>  | <b>12.848</b>  | <b>23.692</b> | <b>23.299</b> | <b>23.685</b> | <b>29.077</b> | <b>29.138</b> | <b>28.479</b> | <b>17.471</b>   | <b>16.457</b> | <b>16.286</b> |
| Belgien                    | 2.939              | 2.696          | 2.705          | 1.434         | 1.338         | 1.419         |               |               |               | 1.042           | 980           | 977           |
| Dänemark                   | 526                | 513            | 518            | 28            | 29            | 28            |               |               |               |                 |               |               |
| Frankreich                 | 8.465              | 8.354          | 8.448          | 13            | 13            | 17            |               |               |               |                 |               |               |
| Italien                    | 4.140              | 4.083          | 3.893          | 6.422         | 6.164         | 6.029         |               |               |               |                 |               |               |
| Luxemburg                  |                    |                |                | 131           | 120           | 120           |               |               |               |                 |               |               |
| Niederlande                | 2.713              | 2.703          | 2.772          | 2.556         | 2.539         | 2.450         |               |               |               |                 |               |               |
| Norwegen                   |                    |                |                | 2             | 5             | 0             |               |               |               |                 |               |               |
| Österreich                 | 1.877              | 1.855          | 1.878          | 2.375         | 2.293         | 2.305         |               |               |               |                 |               |               |
| Portugal                   | 1.153              | 1.141          | 1.132          | 485           | 479           | 463           |               |               |               |                 |               |               |
| Schweden                   |                    |                |                | 1.642         | 1.422         | 1.320         |               |               |               |                 |               |               |
| Schweiz                    |                    |                |                | 1.205         | 1.203         | 1.085         |               |               |               |                 |               |               |
| Spanien                    | 3.634              | 3.498          | 3.481          | 5.141         | 4.622         | 4.389         |               |               |               |                 |               |               |
| Vereinigtes Königreich     |                    |                |                | 3             | 3             | 1             |               |               |               |                 |               |               |
| <b>Westeuropa (ohne D)</b> | <b>25.448</b>      | <b>24.842</b>  | <b>24.826</b>  | <b>21.437</b> | <b>20.227</b> | <b>19.624</b> |               |               |               | <b>1.042</b>    | <b>980</b>    | <b>977</b>    |
| Bulgarien                  | 2.429              | 2.421          | 2.338          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Griechenland               | 955                | 993            | 920            | 723           | 684           | 693           |               |               |               |                 |               |               |
| Kasachstan                 | 1.361              | 1.436          | 1.208          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Kroatien                   | 1.101              | 1.131          | 1.093          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Moldawien                  | 712                | 705            | 655            |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Polen                      | 6.106              | 6.320          | 5.728          | 4.736         | 4.571         | 4.646         | 8.511         | 8.566         | 8.314         |                 |               |               |
| Rumänien                   | 5.424              | 5.469          | 5.311          |               |               |               | 5.622         | 5.745         | 638           |                 |               |               |
| Russland                   | 19.055             | 17.142         | 16.353         | 4.198         | 3.681         | 4.105         | 4.404         | 4.295         | 271           |                 |               |               |
| Serbien                    | 1.540              | 1.537          | 1.444          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Slowakei                   | 1.378              | 1.367          | 1.332          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Tschechien                 | 3.332              | 3.378          | 3.313          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Türkei                     | 4.405              | 4.359          | 4.310          | 1.728         | 1.602         | 2.403         | 1.611         | 1.653         | 1.636         |                 |               |               |
| Ukraine                    | 6.294              | 6.087          | 5.065          |               |               |               | 840           | 507           | 0             |                 |               |               |
| Ungarn                     | 2.528              | 2.539          | 2.545          | 1.115         | 1.114         | 1.060         |               |               |               |                 |               |               |
| <b>Osteuropa</b>           | <b>56.619</b>      | <b>54.885</b>  | <b>51.613</b>  | <b>12.501</b> | <b>11.652</b> | <b>12.906</b> | <b>20.989</b> | <b>20.766</b> | <b>10.859</b> |                 |               |               |
| Ägypten                    | 469                | 510            | 446            |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| China                      | 9.943              | 8.829          | 10.724         | 786           | 789           | 18            |               |               |               |                 |               |               |
| Indien                     | 3.108              | 2.973          | 3.167          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Japan                      | 727                | 734            | 755            |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Pakistan                   | 1.889              | 1.939          | 1.910          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Singapur <sup>2</sup>      | 0                  | 0              | 33             |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| Vietnam                    | 3.770              | 3.819          | 3.560          |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| <b>Asien/Afrika</b>        | <b>19.905</b>      | <b>18.804</b>  | <b>20.595</b>  | <b>786</b>    | <b>789</b>    | <b>18</b>     |               |               |               |                 |               |               |
| <b>USA<sup>3</sup></b>     | <b>4</b>           | <b>4</b>       | <b>3</b>       |               |               |               |               |               |               |                 |               |               |
| <b>International</b>       | <b>101.976</b>     | <b>98.535</b>  | <b>97.037</b>  | <b>34.724</b> | <b>32.669</b> | <b>32.548</b> | <b>20.989</b> | <b>20.766</b> | <b>10.859</b> | <b>1.042</b>    | <b>980</b>    | <b>977</b>    |
| <b>METRO GROUP</b>         | <b>115.331</b>     | <b>111.956</b> | <b>109.885</b> | <b>58.416</b> | <b>55.967</b> | <b>56.234</b> | <b>50.065</b> | <b>49.904</b> | <b>39.337</b> | <b>18.513</b>   | <b>17.438</b> | <b>17.263</b> |

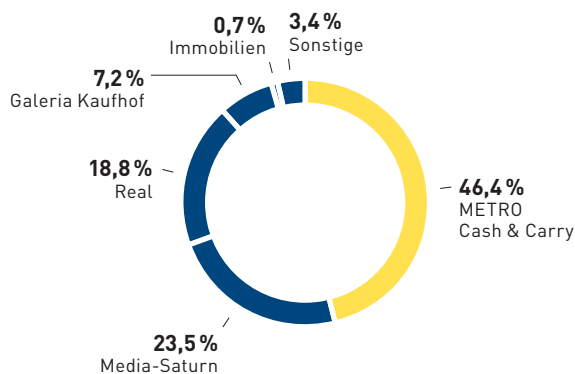
<sup>1</sup> Rundungsdifferenzen möglich

<sup>2</sup> Beschäftigte in Singapur sind Mitarbeiter von Verwaltungsgesellschaften

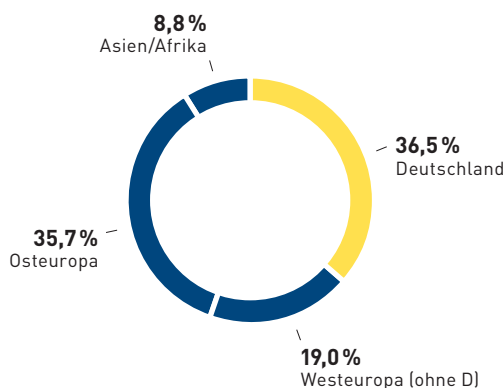
<sup>3</sup> Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig

| Immobilien |           |           | Sonstige   |           |           | METRO GROUP |           |           |
|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 31.12.2012 | 30.9.2012 | 30.9.2013 | 31.12.2012 | 30.9.2012 | 30.9.2013 | 31.12.2012  | 30.9.2012 | 30.9.2013 |
| 624        | 630       | 607       | 5.701      | 5.767     | 5.607     | 89.920      | 88.711    | 87.513    |
|            |           |           |            |           |           | 5.415       | 5.014     | 5.100     |
|            |           |           |            |           |           | 554         | 542       | 546       |
|            |           |           |            |           |           | 8.478       | 8.366     | 8.464     |
|            |           |           |            |           |           | 10.562      | 10.247    | 9.922     |
|            |           |           |            |           |           | 131         | 120       | 120       |
|            |           |           | 9          | 9         | 10        | 5.278       | 5.251     | 5.232     |
|            |           |           |            |           |           | 2           | 5         | 0         |
|            |           |           |            |           |           | 4.252       | 4.149     | 4.183     |
|            |           |           |            |           |           | 1.638       | 1.620     | 1.595     |
|            |           |           |            |           |           | 1.642       | 1.422     | 1.320     |
|            |           |           | 83         | 87        | 83        | 1.288       | 1.290     | 1.168     |
|            |           |           |            |           |           | 8.775       | 8.120     | 7.870     |
|            |           |           |            |           |           | 3           | 3         | 1         |
|            |           |           | 92         | 96        | 93        | 48.018      | 46.146    | 45.520    |
|            |           |           |            |           |           | 2.429       | 2.421     | 2.338     |
|            |           |           |            |           |           | 1.678       | 1.677     | 1.613     |
| 1          | 1         | 1         |            |           |           | 1.362       | 1.437     | 1.209     |
|            |           |           |            |           |           | 1.101       | 1.131     | 1.093     |
|            |           |           |            |           |           | 712         | 705       | 655       |
| 411        | 410       | 434       | 121        | 111       | 122       | 19.886      | 19.978    | 19.243    |
| 0          | 1         | 0         | 559        | 519       | 654       | 11.605      | 11.735    | 6.603     |
| 369        | 319       | 392       | 808        | 790       | 637       | 28.835      | 26.227    | 21.758    |
|            |           |           |            |           |           | 1.540       | 1.537     | 1.444     |
|            |           |           |            |           |           | 1.378       | 1.367     | 1.332     |
|            |           |           |            |           |           | 3.332       | 3.378     | 3.313     |
| 117        | 118       | 111       | 18         | 18        | 18        | 7.879       | 7.750     | 8.477     |
| 0          | 0         | 2         | 8          | 8         | 9         | 7.142       | 6.602     | 5.076     |
| 66         | 63        | 68        |            |           |           | 3.710       | 3.716     | 3.673     |
| 964        | 912       | 1.007     | 1.514      | 1.446     | 1.440     | 92.586      | 89.661    | 77.825    |
|            |           |           |            |           |           | 469         | 510       | 446       |
| 0          | 0         | 10        | 518        | 530       | 484       | 11.247      | 10.148    | 11.236    |
|            |           |           | 401        | 377       | 416       | 3.509       | 3.350     | 3.583     |
|            |           |           |            |           |           | 727         | 734       | 755       |
|            |           |           |            |           |           | 1.889       | 1.939     | 1.910     |
|            |           |           |            |           |           | 0           | 0         | 33        |
|            |           |           |            |           |           | 3.770       | 3.819     | 3.560     |
| 0          | 0         | 10        | 919        | 907       | 900       | 21.610      | 20.500    | 21.523    |
|            |           |           |            |           |           | 4           | 4         | 3         |
| 964        | 912       | 1.017     | 2.525      | 2.449     | 2.432     | 162.219     | 156.310   | 144.870   |
| 1.588      | 1.542     | 1.625     | 8.225      | 8.215     | 8.039     | 252.138     | 245.021   | 232.383   |

Mitarbeiter nach Segmenten  
 auf Vollzeitbasis



Mitarbeiter nach Regionen  
 auf Vollzeitbasis



## Nachhaltige Personalpolitik

Die Zukunftsfähigkeit unseres Unternehmens hängt in hohem Maße davon ab, dass wir flexibel und schnell auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren. Innerhalb der METRO GROUP befähigen wir unsere Mitarbeiter deshalb dazu, die Erwartungen unserer Kunden optimal zu erfüllen. Indem wir unserer Verantwortung als Arbeitgeber nachkommen, begegnen wir gleichzeitig den Herausforderungen des demografischen Wandels: einem sinkenden Erwerbstätigenpotenzial, einem weltweit steigenden Durchschnittsalter der Arbeitnehmer sowie zunehmender Migration in Westeuropa. Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte verschafft uns unsere Personalpolitik wesentliche Vorteile.

Die Personalpolitik der METRO GROUP ist deshalb darauf ausgerichtet, qualifizierte Mitarbeiter langfristig an unser Unternehmen zu binden. Im Berichtszeitraum stieg die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit um 0,4 auf 9,1 Jahre. Die Fluktuationsrate betrug konzernweit 18,1 Prozent (9M 2012: 17,9 Prozent). In Deutschland ist die Fluktuationsrate weiter gesunken auf 7,7 Prozent (9M 2012: 8,1 Prozent).

Ein wichtiges Instrument, um die Zufriedenheit der Belegschaft und die Bindung an unser Unternehmen zu ermitteln, ist unsere globale Mitarbeiterbefragung, die wir in den Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist, sowie in der Hauptverwaltung regelmäßig durchführen. Im Rahmen des Folgeprozesses erhalten Führungskräfte einen fundierten Einblick in die Befragungsergebnisse, besprechen diese mit ihrem Team und erarbeiten Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Im Berichtszeitraum hat die Erhebung bereits zum sechsten Mal stattgefunden. Um Mitarbeitern und Führungskräften den zugrunde liegenden Prozess zu erläutern und die Bedeutung der Befragung zu verdeutlichen, haben wir im Vorfeld begleitende Informationsunterlagen sowie spezielle Trainings und E-Learning-Module entwickelt. 89 Prozent der Mitarbeiter in den befragten Unternehmenseinheiten beteiligten sich. Das Ergebnis der Umfrage: Seit der letzten Befragung stieg der Zufriedenheitswert (Anzahl der engagierten Mitarbeiter) von 56 Prozent auf 66 Prozent und liegt damit 10 Prozentpunkte über dem Global Retail Average Benchmark von Aon Hewitt. Diese positive Entwicklung lässt sich unter anderem auf konzernweit etablierte Initiativen zurückführen, mit denen wir verstärkt den Umgang mit innovativen Ideen sowie die Wertschätzung und Anerkennung unserer Mitarbeiter fördern. Unsere dialogorientierte Unternehmenskultur und die offene, auf Vertrauen basierende Atmosphäre haben ebenfalls zur Verbesserung des Zufriedenheitswerts beigetragen.

## Führungskräfteentwicklung und Nachfolgeplanung

Innerhalb der METRO GROUP ist die systematische Führungskräfteentwicklung eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführungen der Gesellschaften sowie der strategischen Management-Holding der METRO AG. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Manager konsequent an den Bedürfnissen und strategischen Zielen unseres Unternehmens ausgerichtet sind. Zudem können wir unseren Führungskräften gezielt internationale Karrierewege eröffnen – unabhängig davon,

bei welcher Vertriebslinie oder in welchem Segment sie beschäftigt sind. Unsere Prozesse für die Karriereplanung ermöglichen es uns darüber hinaus, geeignete Kandidaten für Schlüsselpositionen im Unternehmen zu identifizieren und zu fördern. So stellen wir sicher, dass frei werdende Positionen aus den eigenen Reihen besetzt werden können. Im Berichtszeitraum lag die interne Nachbesetzungsquote für Top-Führungskräfte – also insbesondere Geschäftsführer von Konzerngesellschaften sowie Bereichsleiter der METRO AG – bei 86 Prozent.

### Individuelle Leistungsbeurteilung

Einmal im Jahr führen wir mit unseren Top-Führungskräften eine individuelle Leistungsbeurteilung im Rahmen des RESULTS & GROWTH-Prozesses durch. Ziel ist es, Fortschritte und Fähigkeiten besser einschätzen zu können und eine starke Feedback-Kultur zu etablieren, die einen Schwerpunkt auf individuelle Leistungen und Entwicklungen legt. Zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres werden hierfür Prioritäten definiert, die die Richtung vorzugeben. Diese Schwerpunkte werden im Rahmen eines Halbjahresgesprächs erneut überprüft und gegebenenfalls angepasst. Zum Ende eines jeden Geschäftsjahres erfolgt dann die Leistungsbeurteilung inklusive eines Feedback-Gesprächs, das sowohl die Erreichung der Prioritäten als auch die Einhaltung der Führungsgrundsätze zum Inhalt hat. Für die weitaus überwiegende Zahl der weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter werden in den verschiedenen Gesellschaften jährliche Leistungsbeurteilungen durchgeführt.

### Systematische Nachfolgeplanung

Im Rahmen des neu eingeführten Leadership Talent Review werden einmal im Jahr die Nachfolgeplanungen für unsere Kernpositionen besprochen. Dabei berücksichtigen wir die Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen jedes potenziellen Nachfolgekandidaten und stellen diese den Anforderungsprofilen der Positionen gegenüber. Das Verfahren unterstützt unseren Führungskreis dabei, geeignete interne Kandidaten für Schlüsselpositionen frühzeitig zu identifizieren und zu fördern. In einem anschließenden Entwicklungsgespräch legen Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam die weiteren Entwicklungsschritte sowie zielgerichtete Maßnahmen fest. Das Leadership Talent Review ist damit nicht nur eine Nachfolgeplanung, sondern vielmehr ein systematischer und langfristig orientierter Entwicklungsprozess unserer Kandidaten im Hinblick auf die Top-Positionen in unserem Unternehmen.

### Programme für die Führungskräfteentwicklung

Der Führungskräfteentwicklung messen wir in allen unseren Gesellschaften eine hohe Bedeutung bei. Für die Entwicklung und Qualifizierung unserer bestehenden und angehenden Führungskräfte bei METRO Cash & Carry und der Hauptverwaltung haben wir im Berichtsjahr die drei neuen Programme „Impact“, „Connect“ und „Excellence“ entwickelt, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Teilnehmergruppen gerecht werden. Als Trainer fungieren zum einen unsere eigenen Top-Führungskräfte. Zum anderen stellen wir über internationale externe Partner und Experten sicher, dass Inhalte und Themen der Programme stets auf dem neuesten Stand der Forschung sind. Zu den externen Partnern gehören beispielsweise das Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) in Fontainebleau, Frankreich, sowie die London Business School, England. Im Berichtszeitraum haben insgesamt mehr als 100 angehende und bestehende Führungskräfte an diesen Programmen teilgenommen.

## Leistungsorientierte Vergütung der Top-Führungskräfte

Ende 2012 haben wir die Vergütungspolitik bezüglich unserer Top-Führungskräfte überprüft und mit unseren neuen Vergütungsprinzipien und Führungsgrundsätzen verknüpft. Unser neues Vergütungssystem PERFORM & REWARD beinhaltet eine feste monatliche Grundvergütung sowie variable Gehaltsanteile, deren Höhe zum einen von der wirtschaftlichen Entwicklung unseres Unternehmens abhängt. Zum anderen orientiert sich die Höhe der variablen Anteile an der individuellen Leistung der Führungskraft, Kundenmehrwert zu schaffen und die Führungsprinzipien unseres Unternehmens im Arbeitsalltag umzusetzen. Das neue System wurde mit dem Rumpfgeschäftsjahr 2013 verbindlich eingeführt.

### Vergütungsprinzipien

Das Vergütungsmodell für die Top-Führungskräfte der METRO GROUP, die sogenannten Executives, beruht auf den folgenden vier Prinzipien:

- Fair und konsistent nach innen – vergleichbare Tätigkeiten innerhalb der METRO GROUP werden auch vergleichbar vergütet. Basis ist unser internes Bewertungssystem für Jobprofile (Grading).
- Leistungsdifferenziert – die Höhe der variablen Vergütung hängt von der wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens und dem jeweiligen Beitrag der Top-Führungskräfte ab. Indem wir die individuelle Leistung und Zielerreichung an eine variable Vergütung koppeln,

stärken wir das Verantwortungsgefühl der Top-Führungskräfte für den Gesamterfolg.

- Marktgerecht und angemessen – um eine wettbewerbsfähige Bezahlung anbieten zu können, prüfen wir regelmäßig das Vergütungsniveau vergleichbarer Unternehmen. Die Vergütung muss für uns dabei jedoch immer finanzierbar sein. Das heißt sie steht in Einklang mit der Ergebnisentwicklung der METRO GROUP.
- Förderung von vorbildlichem Führungsverhalten – der variable Vergütungsanteil orientiert sich auch daran, ob die Führungsgrundsätze der METRO GROUP im Arbeitsalltag umgesetzt werden und damit unsere Strategie unterstützt wird, Kundenmehrwert zu schaffen und operative Höchstleistung zu erzielen.

### Vergütungsbestandteile

Die Hauptelemente unseres Vergütungsmodells sind die Grundvergütung, die einjährige variable Vergütung (Short-Term Incentive) sowie die mehrjährige variable Vergütung (Long-Term Incentive). Darüber hinaus bietet die METRO GROUP eine betriebliche Altersversorgung für Top-Führungskräfte an, die eine beitragsorientierte und eine leistungsorientierte Komponente enthält. Die Finanzierung der beitragsorientierten Komponente erfolgt gemeinsam zu gleichen Anteilen durch die Führungskraft und das Unternehmen.

— Weitere Informationen zur Vergütung innerhalb der METRO GROUP sind in Kapitel 9 Vergütungsbericht enthalten.

## Aus- und Weiterbildung

Die Ausbildung von Mitarbeitern ist für uns essenziell, um unseren Bedarf an geeigneten Fachkräften zu decken. Mit einer Ausbildungsquote – einschließlich Praktikanten und Studenten – von 7,7 Prozent (9M 2012: 7,6 Prozent) zählen wir zu einem der großen Ausbilder in Deutschland. Aber auch in vielen anderen Ländern, in denen unsere Vertriebslinien aktiv sind, bieten wir jungen Menschen die Möglichkeit, den Berufseinstieg in die Handelswelt zu finden. Im Berichtszeitraum belief sich die Zahl der Auszubildenden in unserem Unternehmen auf weltweit 9.101. Sie ging damit um 0,5 Prozent zurück.

In Deutschland haben wir im Berichtszeitraum 2.351 Auszubildende neu eingestellt. Die Gesamtzahl unserer Auszubildenden betrug im Berichtszeitraum 7.248. Gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum stieg sie damit um 6,8 Prozent. In fast allen Vertriebslinien setzen wir auf eine bedarfsgerechte Ausbildung. Dies ermöglicht es uns, einem Großteil der Absolven-

ten am Ende der Ausbildung eine Übernahme anzubieten. Allerdings kann die jährlich wechselnde Bedarfsplanung auch zu schwankenden Zahlen bei den Auszubildenden führen. Im Berichtszeitraum haben 61,4 Prozent der Absolventen einen Anschlussvertrag erhalten. Wir profitieren dabei auch von der guten Leistung unserer Nachwuchskräfte, denn 94,9 Prozent der Prüflinge haben im Berichtsjahr ihre Ausbildung erfolgreich abschließen können. Die hohe Qualität unserer Ausbildung wird auch von externen Experten honoriert. Im Berichtsjahr hat etwa die Zeitschrift „Lebensmittel Praxis“ die besonderen Leistungen von drei Ausbildern von METRO Cash & Carry beziehungsweise Real ausgezeichnet.

Zusätzlich zu den 29 klassischen Ausbildungsberufen im Handel bieten wir jungen Menschen auch die Möglichkeit, ein duales Studium, insbesondere im Rahmen eines Bachelor-Studiengangs, aufzunehmen. Hierbei handelt es sich um ein Studium an einer Berufsakademie oder Fachhochschule kombiniert mit der praktischen Ausbildung an einem Standort der METRO GROUP. Wir bieten derzeit neun Studiengänge an verschiedenen Hochschulen in Deutschland an. Mit Beginn des Wintersemesters 2013/14 lag die Zahl der Studierenden bei 309.

Ein hohes Ausbildungsniveau zu sichern und den eigenen Nachwuchs zu fördern – diese Ziele stehen bei der Ausbildung in unseren Vertriebslinien an oberster Stelle. Ihr Anspruch ist es, nicht nur klassische Ausbildungsinhalte zu vermitteln. Nachwuchskräfte erhalten zudem die Möglichkeit, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen und Engagement zu zeigen. Ein Beispiel hierfür ist das Projekt „Frisch vom Nachwuchs“ unserer Vertriebslinie Real: 20 bis 25 Auszubildende leiten hierbei für eine Woche eine Frischeabteilung mit den Bereichen Fleisch, Wurst und Käse. In dieser Zeit steuern sie den Verkauf und den Warenfluss selbstständig und sind für die hauseigene Produktion zuständig. Ein weiteres Beispiel der Vertriebslinie Real ist das Projekt „Handeln aus Verantwortung – Azubis zeigen wie“, in dessen Rahmen die Auszubildenden Aktionstage zum Themenfeld „Nachhaltigkeit“ in deutschlandweit rund 40 Real SB-Warenhäusern durchgeführt haben. „Lebensmittel Praxis“ hat das Projekt im September 2013 mit dem zweiten Platz im Wettbewerb „ECO-CARE“ in der Kategorie „Projekte“ ausgezeichnet.

### Kontinuierliche Weiterbildung

Die METRO GROUP hat sich zum Ziel gesetzt, das kontinuierliche Lernen ihrer Mitarbeiter zu fördern, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen im Handel zu begegnen. Für die Konzeption und Durchführung unternehmensspezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen ist beispielsweise für

METRO Cash & Carry der Bereich House of Learning verantwortlich. Dieser entwickelt umfassende Lernangebote für Schlüsselpositionen und unterstützt deren Einführung in allen Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist. Experten aus der Didaktik und international anerkannte Spezialisten aus dem Handel erarbeiten gemeinsam die modernen, zielgruppenorientierten Trainingslösungen. Der Fokus liegt dabei auf der Qualifizierung von Mitarbeitern sowie von Führungskräften aus den Bereichen Vertrieb, Außendienst, Einkauf, Marketing und Finanzen. Der Trainingscampus Royaumont bei Paris ermöglicht in Präsenzseminaren den internationalen Austausch und die Vernetzung der Teilnehmer.

Um Mitarbeitern aller Ebenen den Zugang zu Qualifizierungs- und Weiterbildungslösungen zu ermöglichen, bieten wir einen kombinierten Ansatz aus flexiblem computergestütztem Lernen (E-Learning) und Trainings. Im Berichtszeitraum wurden bei METRO Cash & Carry allein 50.596 Mitarbeiter per E-Training geschult und insgesamt 190.095 E-Training-Module absolviert. Wir setzen dabei auf den „Train-the-Trainer-Ansatz“: Mitarbeiter, die zentral entwickelte Qualifizierungsmaßnahmen bereits durchlaufen haben, leiten wir zusätzlich an, ihre Kolleginnen und Kollegen vor Ort zu schulen. Dieser Ansatz ermöglicht es uns, eine große Zahl von Mitarbeitern anzusprechen. Trainingsinhalte sind beispielsweise Warenkunde, Kundenorientierung, Verhandlungstechniken, Projektmanagement sowie Verhaltens- und Sozialkompetenz.

Auch die übrigen Vertriebslinien setzen Maßstäbe in der Weiterbildung. So haben beispielsweise bei Real mehr als 110 Mitarbeiter die Qualifizierungsmaßnahme „Fachkraft für Qualitätsbackwaren (IHK)“ erfolgreich abgeschlossen. Diese Zertifizierung ist die zweite Kooperation mit der IHK Düsseldorf. Bereits vor 2012 haben die Partner die Maßnahme „Fachkraft für Frischfisch und Fischfeinkost (IHK)“ ins Leben gerufen. Inklusive dem Berichtszeitraum haben daran bereits mehr als 240 Mitarbeiter von Real teilgenommen.

## Diversity Management

Die METRO GROUP gehört international zu den führenden Handelsunternehmen. Genauso vielfältig wie unsere Kunden, Märkte und Lieferanten sind auch unsere Mitarbeiter: Im Berichtsjahr waren Beschäftigte aus 170 Nationen für die METRO GROUP tätig. Auf den Führungsebenen 1 bis 3 – also Vorstand/Geschäftsführung, Bereichsleitung, Hauptabteilungs- beziehungsweise Abteilungsleitung sowie Marktleitung – arbeiten Manager aus 56 Nationen für unser Un-

ternehmen. Das Durchschnittsalter unserer Belegschaft betrug 38,3 Jahre (9M 2012: 38,0 Jahre). Gleichwohl ermöglichen wir auch älteren Arbeitnehmern den Zugang zur Arbeitswelt. Im Berichtszeitraum hat die METRO GROUP zum Beispiel in Deutschland 382 (9M 2012: 439) Mitarbeiter der Altersgruppe 50 plus eingestellt; international waren es 659 (9M 2012: 647) Beschäftigte. Der Anteil der Mitarbeiter dieser Altersgruppe an der Gesamtbelegschaft belief sich auf 19,1 Prozent (9M 2012: 18,1 Prozent). In Deutschland betrug ihr Anteil 33,3 Prozent (9M 2012: 30,3 Prozent).

Im Berichtsjahr beschäftigten wir bundesweit zudem 5.884 Menschen mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte. Damit liegt die Quote über der gesetzlich geforderten Mindestquote von 5 Prozent. Unser Unternehmen setzt sich außerdem für den dauerhaften Erhalt von Ausbildungsplätzen für behinderte Menschen ein: So beteiligen sich unsere Vertriebslinien bereits seit 2007 am Projekt „Verzahnte Ausbildung mit Berufsbildungswerken“ (VAmB) der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke. Dieses ermöglicht benachteiligten Jugendlichen eine praktische Ausbildung.

Unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof beteiligt sich darüber hinaus seit 2013 am Projekt „InkA – Inklusive Ausbildung“, das vom UnternehmensForum initiiert wurde. Die Initiative hat zum Ziel, in den Ausbildungsjahren 2013 und 2014 jeweils 20 zusätzliche Ausbildungsplätze für schwerbehinderte Jugendliche in allen teilnehmenden Unternehmen zu schaffen.

Auch Real richtet seinen Fokus auf Jugendliche, die auf dem Arbeitsmarkt nicht sofort eine Ausbildungsstelle finden konnten beziehungsweise die noch nicht in vollem Umfang für eine Ausbildung geeignet, lernbeeinträchtigt oder sozial benachteiligt sind. Sie erhalten bei unserer Vertriebslinie die Möglichkeit, an der sogenannten betrieblichen Einstiegsqualifizierung (EQ) teilzunehmen. Dabei handelt es sich um eine bundesweite Maßnahme zur Berufsorientierung im Rahmen des Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs. Dieser wurde durch die Agentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und den Industrie-, Handels- und Handwerkskammern initiiert. In einem Zeitraum von sechs bis zwölf Monaten lernen die Jugendlichen Teile eines Ausbildungsberufs, einen Betrieb und das Berufsleben kennen. Die Einstiegsqualifizierung dient somit als Türöffner für eine Ausbildung oder eine Beschäftigung. Im Berichtszeitraum haben mehr als 70 junge Menschen bei Real an dem EQ-Programm teilgenommen. Rund 50 Prozent wurden nach Abschluss des Programms in eine Ausbildung übernommen.

Die METRO GROUP bekennt sich klar dazu, die Vielfalt der Belegschaft weiter vorantreiben zu wollen. Bereits 2007 haben wir die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet – mit mehr als 1.600 Unterstützern eine der anerkanntesten Initiativen zu diesem Thema in Deutschland. Im vergangenen Jahr sind wir dem gleichnamigen Mitgliederverein beigetreten. Seit Januar 2013 ist die METRO GROUP zusammen mit vier weiteren Unternehmen und Institutionen im Vorstand des Charta der Vielfalt e. V. vertreten. Wir wollen Vorbild sein beim Thema Diversity Management, Aufmerksamkeit für dessen Bedeutung schaffen und weitere Unterstützer gewinnen.

### Chancengleichheit im Beruf

Im Rahmen unseres Diversity Managements fördern wir die berufliche Chancengleichheit von Männern und Frauen. Gemeinsam mit weiteren börsennotierten deutschen Unternehmen hat sich die METRO GROUP freiwillig dazu verpflichtet, den Anteil von Frauen auf den Führungsebenen 1 bis 3 weiter auszubauen. Bis Ende 2013 streben wir einen Anteil von 20 Prozent an. Bis Ende 2015 soll der Anteil an Frauen in Führungspositionen 25 Prozent betragen. Diese Ziele berücksichtigen wir entsprechend im Rahmen unserer Rekrutierung und Nachfolgeplanung.

Der Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft belief sich im Berichtszeitraum auf 55,0 Prozent (9M 2012: 55,3 Prozent). In den Managementpositionen der Ebenen 1 bis 3 waren 18,5 Prozent der Führungskräfte weiblich (9M 2012: 19,6 Prozent). Dieser Rückgang lässt sich auf die Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa zurückführen. Dort war der Anteil an Frauen in Führungspositionen im Vergleich zum Gesamtunternehmen überdurchschnittlich hoch.

Die beiden 2012 gegründeten Mitarbeiterinitiativen zu den Themenschwerpunkten „Frauen“ beziehungsweise „Gender“ sind im Berichtszeitraum zu dem gemeinsamen Netzwerk WiT – Women in Trade verschmolzen. Das Netzwerk ist offen für Interessierte beider Geschlechter und steht für eine nachhaltige Förderung und Entwicklung von Frauen innerhalb der METRO GROUP. Das Netzwerk möchte dazu beitragen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu steigern, den internen und externen Dialog zu relevanten Fragestellungen zu fördern und durch Austausch bessere Rahmenbedingungen für Frauen im Konzern zu schaffen. Durch Themensetting, zielgruppenspezifische Veranstaltungsformate und den Aufbau eines Mentoring-Programms fördert WiT die interne Vernetzung der Mitarbeiter. Das Netzwerk ist international ausgerichtet und wendet sich an Kolleginnen und Kollegen aus allen Ländern.

### Beruf und Familie

Für den Ausbau der Vielfalt innerhalb der METRO GROUP sind Maßnahmen im Hinblick auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unerlässlich.

Unsere Konzernzentrale in Düsseldorf stellt seit Februar 2012 insgesamt drei Kindertagesstätten mit 238 Vollzeitbetreuungsplätzen für Kinder ab vier Monaten bis zum Schuleintrittsalter zur Verfügung. Eine Besonderheit der „METRO-Sternchen“ ist das bilinguale Konzept: Die Kinder werden in deutscher und englischer Sprache betreut. Auch im Berichtszeitraum haben wir in unserer Konzernzentrale wieder ein Ferienbetreuungsprogramm angeboten, an dem mehr als 106 Kinder von Mitarbeitern teilgenommen haben.

Die Teilzeitquote der METRO GROUP ist gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum auf 27,9 Prozent (9M 2012: 27,5 Prozent) leicht gestiegen. In Deutschland arbeiteten 44,6 Prozent unserer Mitarbeiter in Teilzeit (9M 2012: 44,3 Prozent).

Als Unternehmen ist es für uns von hoher Bedeutung, das Potenzial unserer erfahrenen älteren Mitarbeiter gezielt zu nutzen. Um älteren Mitarbeitern darüber hinaus den Übergang in den Ruhestand zu erleichtern, hat unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof in Kooperation mit dem Centrum zur nachberuflichen Orientierung Ceno e.V., Köln, Anfang 2013 ein Pilotprojekt gestartet. Im Rahmen einer Veranstaltung informierten die Kooperationspartner die Beschäftigten der Hauptverwaltung in Köln und der Filiale in Köln-Nippes über Möglichkeiten, ihre beruflichen Erfahrungen im Rahmen von ehrenamtlichen Tätigkeiten zu nutzen und weiterzugeben.

Im Juli 2013 wurde außerdem Media-Saturn am Unternehmenshauptsitz in Ingolstadt im Rahmen des Audits „berufundfamilie“ von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung zum zweiten Mal nach 2010 als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert.

## Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement

Der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter messen wir hohe Bedeutung bei. Deshalb ergreifen wir Maßnahmen, um potenziellen Unfällen und gesundheitlichen Schädigungen vorzubeugen, die mit dem Arbeitsablauf zusammenhängen oder sich im Arbeitsalltag ereignen können. Die 1.000-Mann-Quote für die deutschen METRO GROUP

Gesellschaften liegt für das Jahr 2012 bei 23,11. Das bedeutet, pro 1.000 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis gab es 23,11 Unfälle. Um eine international einheitliche Bewertung für Arbeitssicherheit innerhalb der METRO GROUP sicherzustellen, erarbeiten wir derzeit eine konzernweit gültige einheitliche Definition.

Ein wesentliches Ziel unseres Gesundheitsmanagements ist es, den steigenden Anforderungen im Berufsleben und der demografischen Entwicklung gerecht zu werden. Mit Angeboten wie beispielsweise Rückenschulen, Fitnesskursen, Betriebssport, Ernährungs- und Ergonomie-Beratungen sowie Trainings zur Stressprävention unterstützen wir unsere Mitarbeiter dabei, ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit über ihr gesamtes Erwerbsleben hinweg aufrechtzuerhalten.

Wir setzen bei den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement auf die Eigenverantwortung aller METRO GROUP Gesellschaften. Sie sind für die Einhaltung von Arbeitsschutzgesetzen und konzernweit geltenden Standards sowie für die Umsetzung eigener Projekte zuständig. Den gesellschafts- und länderübergreifenden Informationsaustausch stellt die METRO AG sicher. Mit diesem Ansatz verfolgen wir zwei Ziele: Zum einen wollen wir Zeit- und Kosten sparen, indem wir Informationen über vorbildliche Projekte konzernweit zur Verfügung stellen. Nur wenn alle Verantwortlichen wissen, was ihre Kollegen im In- und Ausland planen und an welchen Projekten sie arbeiten, lassen sich Ressourcen effizient einsetzen. Zum anderen streben wir danach, durch gezielten Wissenstransfer ein international hohes Niveau bei den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement zu erreichen. Zu unseren Projekten gehört unter anderem die Erstellung von Online-Trainings: Wir übersetzen beispielhafte Trainings aus den Landesorganisationen ins Englische und stellen sie allen Gesellschaften zur Verfügung. Länder, deren Arbeitsschutzsysteme sich noch im Aufbau befinden, werden so mit qualitativ hochwertigen Werkzeugen und Informationen ausgestattet.

Um die Arbeitssicherheit konsequent zu verbessern und die Gesundheit der Beschäftigten gezielt zu fördern, engagieren sich unsere Vertriebslinien darüber hinaus in eigenen Projekten. Galeria Kaufhof hat beispielsweise einen weiteren Schritt hin zur Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter unternommen. Im September 2013 verteilte die Vertriebslinie den Praxisordner „Kein Stress mit dem Stress“ an alle Filialen und Fachbereiche. Das Informationsmaterial wird von der Initiative Neue Qualität der Arbeit herausgegeben und richtet

sich speziell an Führungskräfte. Es enthält viele konkrete Hilfen für die tägliche Arbeit und gibt praktische Tipps für ein gesundes Führen. Als Apell an die Eigenverantwortung bei diesem Thema erhielten zudem alle Mitarbeiter eine Broschüre mit Tipps, Checklisten und Tagebücher zur praktischen Umsetzung der Maßnahmen im Arbeitsalltag.

## Wandel der Unternehmenskulturen

Im Rahmen ihrer Strategie hat sich die METRO GROUP zum Ziel gesetzt, den Mehrwert für ihre Kunden deutlich zu steigern. Dies setzt voraus, dass unsere Mitarbeiter die Strategie kennen, verstehen, mittragen und die Möglichkeit erhalten, sie in der Praxis umzusetzen. Dazu bedarf es einer Anpassung der Unternehmenskulturen innerhalb der Vertriebslinien.

Im Berichtsjahr hat insbesondere METRO Cash & Carry, die größte Vertriebslinie der METRO GROUP, einen umfassenden Prozess des kulturellen Wandels angestoßen. Im Rahmen von Managementkonferenzen hatte der Führungskreis bereits 2012 neue Führungsgrundsätze (Guiding Principles) für alle Mitarbeiter und leitenden Angestellten entwickelt. Im Einzelnen sind dies:

- Kundenorientierung
- Globales Unternehmertum
- Erfolg durch hervorragende Leistungen
- Vertrauen in unsere Mitarbeiter
- Authentische Führung
- Nachhaltigkeit

Diese Führungsgrundsätze wurden im Berichtsjahr zunächst konsequent in Personalprogramme und -prozesse integriert, die im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung durchgeführt wurden. Auf diese Weise unterstützen wir signifikant die Neuausrichtung des Unternehmens mit dem Ziel, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die geprägt ist von gegenseitiger Unterstützung, Verantwortung jedes Einzelnen und persönlichem Wachstum. Darüber hinaus haben sich bei METRO Cash & Carry im Rahmen einer Workshop-Serie, der „Leadership for Growth“-Workshops, bereits rund 26.000 Mitarbeiter und Führungskräfte aus 22 Ländern über den Kulturwandel ausgetauscht. Mittelfristig wird die Vertriebslinie alle Mitarbeiter in diesen Prozess einbeziehen – angefangen bei den Führungsebenen 1 bis 3 bis hin zu den Mitarbeitern in den Märkten und Verwaltungen. Dies ist eine signifikante Investition in die Führungsfähigkeit aller Mitarbeiter bei METRO Cash & Carry.

Diese Workshops bilden den ersten Abschnitt des langfristig angelegten Veränderungsprozesses. Denn wir sind als Unternehmen überzeugt davon, dass das Führungsverhalten der ausschlaggebende Faktor für die Weiterentwicklung ist. Wirtschaftliches Wachstum ist eng verknüpft mit dem persönlichen und beruflichen Wachstum der Mitarbeiter. Ziel von „Leadership for Growth“ ist demnach, die Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters zur Selbstführung zu erhöhen, um damit die notwendige Voraussetzung für den gewünschten kulturellen Wandel zu schaffen.

Auch die übrigen Vertriebslinien arbeiten gezielt daran, den Wandel ihrer Unternehmenskulturen voranzutreiben und zu gestalten. So entwickelt sich Real von einem vormals mehr zentral gesteuerten Unternehmen hin zu einem Unternehmen, dessen Strukturen stärker dezentralisiert und näher am Kunden ausgerichtet sind.

## Personalmarketing

Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte setzen wir auf Maßnahmen, die unsere Außenwahrnehmung bei potenziellen Bewerbern verbessern. Um eine gezielte Ansprache von verschiedenen Zielgruppen zu ermöglichen, haben wir im Berichtszeitraum unterschiedliche Maßnahmen umgesetzt, mit denen wir das Profil unserer Arbeitgebermarke am Bewerbermarkt schärfen und die METRO GROUP bei relevanten Zielgruppen positionieren.

Auf zentraler Ebene kooperieren wir mit ausgewählten Universitäten, Fachhochschulen und Studentenorganisationen, um den Führungskräftenachwuchs von morgen anzusprechen. So unterstützen wir zum Beispiel die internationale Vereinigung Enactus, in der sich weltweit rund 60.000 Studenten organisieren. Mit finanziellen und ideellen Fördermaßnahmen beteiligen wir uns am Förderprogramm „Accounting Talents“ der Universität Münster, das Spitzenleistungen von Studenten in den Fachgebieten Rechnungswesen und Controlling auszeichnet. Zudem ist die METRO GROUP auf unterschiedlichen Karriere-messen vertreten, um Studenten und Absolventen über unser Unternehmen und die vielfältigen Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten zu informieren.

Den direkten Austausch mit Studenten und Absolventen sucht die METRO GROUP seit 2012 auch über eine Kooperation mit dem Karrierenetzwerk „careerloft“. So vermitteln wir den Fördermitgliedern Praktikums- und Jobangebote, Mentoren aus unserem Unternehmen und bieten exklusive Veranstaltungen in Kooperation mit unseren Vertriebslinien an. Beispielshaft zu nennen ist in diesem Zusammenhang der METRO Cash & Carry Experience Day im Juli 2013. Ausgewählte Studierende erhielten intensive Einblicke in die Welt der Vertriebslinie METRO Cash & Carry. Der Experience Day bestand aus einer Unternehmenspräsentation, Speeddating-Gesprächen und einer unternehmensspezifischen Fallstudie. Eine Führung durch den Düsseldorfer Großmarkt rundete den Tag ab.

Seit dem Berichtsjahr 2013 ist die METRO GROUP zudem mit einem Unternehmensprofil im sozialen Netzwerk XING vertreten. Die bislang 1.418 Mitglieder werden dort ständig über Neuigkeiten aus dem Konzern und aktuelle Jobangebote informiert.

Unser Personalmarketing ist von einer hohen Zielgruppenorientierung geprägt. Daher übertragen wir die Verantwortung für die Umsetzung von Personalmarketingmaßnahmen an unsere Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften. Diese kennen ihre Zielgruppen und deren Bedürfnisse am besten und können sie mit geeigneten Maßnahmen ansprechen. Hierbei unterstützen wir sie, indem wir einen gesellschafts- und länderübergreifenden Informationsaustausch sicherstellen. So informieren sich beispielsweise die Verantwortlichen aus den Ländern und aus den einzelnen Vertriebslinien regelmäßig gegenseitig über aktuelle Projekte und mögliche Synergien.

Ein Beispiel für das Personalmarketing unserer Vertriebslinien sind die Informationsveranstaltungen zur Berufswahl, die Real an Schulen anbietet. Die Vertriebslinie beteiligt sich außerdem an nationalen Aktionstagen wie dem „Girls' Day“ und dem „Boys' Day“: Im Berichtsjahr 2013 blickten rund 450 Jugendliche einen Tag lang hinter die Kulissen des Unternehmens und machten sich ein Bild von den verschiedenen Ausbildungsmöglichkeiten. Zur Nachwuchsgewinnung setzt Real auf zahlreiche weitere Kanäle, darunter bundesweite Radiospots, Ausbildungsinformationen auf Eigenmarken oder Beiträge auf der Facebook-Seite der Vertriebslinie. Auch Media-Saturn nahm im Berichtsjahr erneut am „Girls' Day“ teil. Die Unternehmensgruppe informierte insbesondere über die interessanten und herausfordernden technischen Berufe im Bereich der Informationstechnologie (IT). Galeria Kaufhof wiederum gestaltete den Girls' und Boys' Day zum dritten Mal als Familientag für Kinder

und Enkel von Mitarbeitern und deren Freunde und drückt damit gleichzeitig Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern mit Familie aus.

Darüber hinaus hat Galeria Kaufhof seine Karriereseite im Internet komplett überarbeitet und lässt Mitarbeiter hier nun selbst zu Wort kommen – in Videos, handschriftlichen Statements und Erfahrungsberichten. Die Karrierewebsite ist auch als mobile Variante mit weniger Inhalten verfügbar.

#### **Beliebter Arbeitgeber**

Unabhängige Rankings bestätigen die Attraktivität der METRO GROUP als Arbeitgeber im In- und Ausland. So zeigt etwa die Umfrage des europäischen Forschungsinstituts trendence unter europäischen Studierenden, dass unser Unternehmen zu den 100 attraktivsten Arbeitgebern Europas zählt (Platz 75). Auch auf Ebene der Ländergesellschaften wird die Personalpolitik unseres Unternehmens honoriert. So haben beispielsweise MAKRO Cash & Carry Belgien sowie MAKRO Cash & Carry Spanien im Berichtsjahr erneut das Arbeitgebersiegel Top Employer erhalten.

## 7. Innovationsmanagement

Als Handelsunternehmen stellt die METRO GROUP keine eigenen Produkte her und betreibt folglich keine Forschung und Entwicklung im engeren Sinn.

Nichtsdestotrotz stehen wir vor der Herausforderung, dass sich das Einkaufsverhalten von Verbrauchern und Gewerbetreibenden strukturell verändert. Zentrale Treiber sind die zunehmende Digitalisierung sowie die steigende Mobilität der Gesellschaft. Davon betroffen ist nicht nur das Kaufverhalten, sondern auch die Art und Weise, wie sich Kunden über Produkte, Dienstleistungen und Angebote informieren und wie sie diesbezüglich kommunizieren. Vor diesem Hintergrund – und um den sich wandelnden Erwartungen der Kunden an uns auch künftig gerecht zu werden – haben wir Business Innovation als ein zentrales Themenfeld für unser Unternehmen definiert. Ziel ist es erstens, die Relevanz unserer bestehenden Vertriebskonzepte für Verbraucher und Gewerbetreibende dauerhaft zu gewährleisten und den Mehrwert für die Kunden beständig zu steigern. Ein Beispiel hierfür ist der Belieferungsservice von METRO Cash & Carry. Zweitens wollen wir in diesem Kontext auch neue Vertriebskonzepte etablieren. Dazu zählt etwa der reine Internetvertrieb über die Vertriebsmarke Redcoon, die Media-Saturn im Berichtszeitraum zu 100 Prozent übernommen hat.

—— Weitere Beispiele für innovative Angebote und Dienstleistungen unserer Vertriebslinien sind im Kapitel „Strategische Ausrichtung der METRO GROUP“ auf den Seiten 36 bis 49 beschrieben.

### Business Innovation: Fokus und Organisation

Um ein effektives Innovationsmanagement sicherzustellen, analysieren und bewerten wir laufend aktuelle Trends im Handel und in darüber hinausgehenden Bereichen, identifizieren zukunftsweisende Entwicklungen und schätzen ab, inwieweit wir mit neuen Technologien, Prozessen oder Konzepten den Mehrwert für Kunden erhöhen und unsere Prozesse effizienter gestalten beziehungsweise unser Unternehmen nachhaltiger ausrichten können. Im Rahmen unserer Business-Innovation-Aktivitäten konzentrieren wir uns darauf,

- uns mit innovativen Partnern zu vernetzen, um externes Know-how und neue Kompetenzen für die METRO GROUP zu erschließen;
- eigene Projekte und Initiativen innerhalb der METRO GROUP zu starten;

- Innovationsschwerpunkte zu definieren, die relevant für heutige und künftige Kunden sind und uns somit weiteres Wachstum ermöglichen;
- die Innovationskraft der METRO GROUP zu steigern, um neue Ideen systematisch und schneller als bislang in praxisgerechte Konzepte zu überführen.

### Vernetzung mit externen Partnern

Ein Beispiel für die beschriebene Vernetzung mit externen Partnern ist die 2002 gegründete METRO GROUP Future Store Initiative. In diesem Zusammenschluss sind derzeit knapp 70 Unternehmen beziehungsweise Organisationen aus der Konsumgüterindustrie, der Informations- und Kommunikationswirtschaft, dem Dienstleistungssektor sowie aus der Wissenschaft vertreten. Gemeinsam testen die Partner innovative Lösungen für die Herausforderungen im operativen Geschäft.

Im Berichtszeitraum haben wir darüber hinaus damit begonnen, eine weltweit einzigartige Initiative für Rückverfolgbarkeitslösungen bei frischen Lebensmitteln zu etablieren. Wir kooperieren dabei mit GS1, einem Dienstleister für globale Standards zur Verbesserung von Wertschöpfungsketten. Den Anfang haben wir im Frühjahr 2013 mit einem Pilotprojekt in der Warengruppe Frischfisch gemacht. Die Verwendung weltweit gültiger Standards von GS1 ermöglicht eine breite Anwendbarkeit über Händler, Produktkategorien und Ländergrenzen hinweg. Dabei wird die Informationsversorgung der Geschäftspartner entlang der Prozesskette bis zum Endkunden durch eine dezentrale Datenhaltung und eine zentral verfügbare Datensuche etabliert.

### Projekte und Initiativen

Im Bereich der Radiofrequenz-Identifikation (RFID), deren Potenzial wir bereits frühzeitig erkannt haben, hat Media Markt in Russland im November 2013 mehrere Anwendungen in einem Pilotmarkt in Moskau eingeführt. Neben Anwendungsfällen zur Optimierung des Sortiments und zur Erhöhung der Produktivität, wird auch die Möglichkeit getestet, dem Kunden durch den Einsatz dieser Technologie direkt ein besseres Einkaufserlebnis zu sichern. Hierzu werden CDs, DVDs, und Blu-Ray Discs direkt im Zentrallager mit RFID-Transpondern versehen. Im Markt kann der Kunde an dort bereitgestellten Terminals nicht nur die Titel anspielen, sondern bekommt auch die aktuelle Position des Mediums

angezeigt. Hierdurch kann er schnell und unkompliziert den gewünschten Artikel finden.

Die xplace GmbH ist seit 2012 mehrheitlich Teil der METRO GROUP. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Entwicklung und Vermarktung multimedialer Kundeninformations- und Kundenbindungssysteme für den Einzelhandel. Diese kommen zum Beispiel auf digitalen Displays und an sogenannten Kiosk-Terminals in den Einkaufsstätten zum Einsatz. Neben der Soft- und Hardware liefert und pflegt xplace auch die digitalen Inhalte. Bereits seit 2008 stattet das Unternehmen Standorte von Media Markt und Saturn mit Instore-Lösungen zur Verkaufsförderung aus, mittlerweile arbeitet Media-Saturn in 14 Ländern mit Lösungen der xplace GmbH. Dazu zählen beispielsweise Touchscreen-Entertainment-Terminals mit Barcode-Scanner, Druckerpatronen-Terminals und Instore-TV. Geplant ist, insbesondere das Instore-TV auch an Standorten in weiteren europäischen Ländern einzuführen. Die METRO GROUP sichert sich mit der Investition in xplace nicht nur die Teilhabe an der geschäftlichen Entwicklung und die langfristige strategische Partnerschaft mit dem Unternehmen. Wir profitieren darüber hinaus auch von dem direkten Zugang zum technischen Know-how und zu den künftigen Innovationen der xplace GmbH.

Für sämtliche unserer Vertriebslinien hat das Thema mobiler Einkauf mittlerweile eine strategische Bedeutung. Innovationen in diesem Bereich treibt unter anderem das in Köln ansässige Unternehmen MobiLab Solutions voran, an dem die METRO GROUP beteiligt ist. MobiLab Solutions ist einer der führenden Anbieter von Softwarelösungen für das mobile Bestellen und Bezahlen per Smartphone. Zu den Kernprodukten des Unternehmens gehört der Mobile-Payment-Service, der Kunden beim mobilen Einkaufen mehrere Zahlungsmöglichkeiten und -methoden bietet. Die Anwendungen von MobiLab Solutions könnten somit beim künftigen Ausbau der Einkaufsmöglichkeiten per Smartphone oder Tablet-PC in unseren Vertriebslinien eine wichtige Rolle spielen. Zusätzlich zu MobiLabs haben wir im Berichtszeitraum die Gründung einer händlerübergreifenden Initiative zum Aufbau eines händlereigenen Zahlensystems in Deutschland unterstützt.

Einen weiteren Meilenstein zur Stärkung der Vernetzungsbemühungen der METRO GROUP stellt die seit Dezember 2012 wirksame Beteiligung an dem High-Tech Gründerfonds II dar. Dieser Fonds finanziert bereits in der zweiten Generation seit 2005 junge Technologieunternehmen. Von

der Zusammenarbeit mit dem Fonds versprechen wir uns die frühzeitige Identifikation von relevanten Marktentwicklungen und den direkten Zugang zu innovativen Unternehmen.

## Definition von Innovationsschwerpunkten

Für Kunden ist es beim Einkauf heute selbstverständlich, zwischen unterschiedlichen Vertriebskanälen – stationär und online – wählen zu können. Aus Sicht der METRO GROUP wird das operative Handelsgeschäft dabei insbesondere durch die zunehmende Verlagerung von Informations- und Kommunikationsprozessen ins Internet beeinflusst. Konkret: Angebote von Händlern lassen sich heute schnell und unkompliziert vergleichen. Diese hohe Transparenz erschwert es den Unternehmen, einzigartige Positionierungsmerkmale wie die größte Auswahl oder den günstigsten Preis dauerhaft aufrechtzuerhalten. Die steigende Verbreitung von Geräten, mit denen ein mobiler Zugriff auf das Internet möglich ist, beschleunigt diese Entwicklung noch.

Im Rahmen der Business-Innovation-Aktivitäten treiben wir deshalb die Verzahnung des stationären Geschäfts mit unseren Online-Shops und mobilen Angeboten weiter voran, um damit die Wettbewerbsfähigkeit unserer Gesellschaften langfristig zu sichern. Der sogenannte No-Line-Handel ist das Ziel: Das heißt, wir wollen die optimale Vernetzung aller Vertriebskanäle, um ein Einkaufserlebnis zu schaffen, das über alle Berührungspunkte zum Kunden hinweg konsistent ist und das Vertrauen in unsere Vertriebsmarken stärkt. Weitere Schwerpunkte sind Marketing und Logistik.

## Steigerung der Innovationskraft

Organisatorisch ist das Thema Business Innovation seit April 2013 mit dem neu geschaffenen Zuständigkeitsbereich „Business Innovation“ unmittelbar im Vorstand der METRO AG verankert. Innerhalb der Konzern-Holding arbeiten spezialisierte Teams daran, Trends zu identifizieren und zu bewerten sowie neue Ideen unter angemessenem Mitteleinsatz in Zusammenarbeit mit den Vertriebslinien in der Praxis zu testen und ihre Marktreife zu ermitteln. Erfolgreiche Ideen werden anschließend unter Leitung einer unserer Vertriebslinien großflächig eingeführt.

## Forschung und Entwicklung der METRO GROUP in Zahlen

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurden bei der METRO GROUP Entwicklungskosten für immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 67 Mio. € (9M 2012: 67 Mio. €) aktiviert. Des Weiteren fielen 32 Mio. € (9M 2012: 33 Mio. €) Forschungs- und nicht aktivierungsfähige Entwicklungskosten an. Die Aktivierungsquote beträgt 68,1 Prozent (9M 2012: 66,7 Prozent). Auf aktivierte Entwicklungskosten wurden Abschreibungen in Höhe von 71 Mio. € (9M 2012: 78 Mio. €) erfasst.

## 8. Nachhaltigkeitsmanagement

Verantwortliches Wirtschaften ist langfristig nur möglich, wenn wir uns den gesellschaftlichen Anforderungen an unser Unternehmen stellen und die Grenzen berücksichtigen, die uns die Umwelt vorgibt. Von diesem Prinzip der Nachhaltigkeit sind wir fest überzeugt.

### Unser Verständnis von Nachhaltigkeit

Wir handeln heute für morgen – aus Verantwortung. Diese Maxime bildet den Kern unserer Geschäftstätigkeit und die Basis für unseren langfristigen Erfolg. Um zu entscheiden, wie wir handeln und unsere Ressourcen am wertbringendsten

einsetzen können, messen wir diesen Erfolg dabei nicht nur an ökonomischen Ergebnissen, sondern auch an ökologischen und sozialen Werten. Solche Werte entstehen, wenn wir über gesetzliche Anforderungen hinaus einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung leisten und so die positiven Wirkungen unseres Handelns verstärken. Dieses Grundverständnis unternehmerisch verantwortlichen Wirtschaftens spiegelt sich auch in unserer Nachhaltigkeitsvision wider: METRO GROUP. Wir bieten Lebensqualität.

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 haben wir für jeden Aspekt, den wir in unserer Nachhaltigkeitsvision benennen, strategische Zielvorgaben definiert. Auf diese Weise konkretisieren wir unsere Vision, machen unsere unternehmerischen Leistungen messbar und schaffen die Grundlagen für unsere künftige Geschäftstätigkeit.

#### Wir bieten Lebensqualität ...

... für unsere Kunden, ...



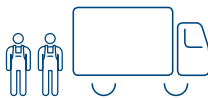
... indem wir sie unter fortlaufender Verbesserung unserer Prozesse weltweit vor Ort mit sicheren Qualitätsprodukten versorgen. Und mit Gütern, die sozial verantwortlich sowie umwelt- und ressourcenschonend erzeugt, verarbeitet und verwertet werden. So sichern wir unsere Zukunft.

... für unsere Mitarbeiter, ...



... indem wir sie jederzeit respektieren, schützen, fördern und vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen aufbauen. So gestalten wir ein attraktives Arbeitsumfeld.

... für alle Menschen, die für uns arbeiten, ...



... indem wir unser Geschäft gerecht und verantwortungsbewusst betreiben und für faire Lebens- und Arbeitsbedingungen sorgen. So leben wir Verantwortung in der Lieferkette.

... für die Gesellschaft, ...



... indem wir die Umwelt schonen, natürliche Ressourcen bewahren und unsere Klimawirkung minimieren. So helfen wir, die Grundlagen für den Handel von morgen zu sichern.

#### Weil wir im Handeln nachhaltiger werden, ...

... arbeiten wir an einer verantwortlichen Produkt- und Sortimentsgestaltung.

Bis 2015 werden wir Prozesse definiert haben, um die Nachhaltigkeitswirkung der Eigenmarkenprodukte der METRO GROUP Vertriebslinien zu bewerten. Über die kontinuierliche Umsetzung unserer allgemeinen METRO GROUP Einkaufspolitik „Nachhaltigkeit“ werden wir in Zukunft alle unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten relevanten Produktkategorien bearbeiten.

... machen wir Nachhaltigkeit systematisch zum Bestandteil unserer Arbeit.

Bis 2016 ist Nachhaltigkeit in alle (wesentlichen) Geschäftsprozesse integriert. Über Kampagnen wird das Bewusstsein unserer Mitarbeiter in Bezug auf nachhaltiges Verhalten geschärft. Trainingsmaßnahmen zur unternehmerischen Verantwortung werden entwickelt und allen Mitarbeitern angeboten worden sein.

... setzen wir uns für menschenwürdige Arbeitsbedingungen ein.

Erfassung aller Nicht-Lebensmittel-Eigenmarken-Lieferanten<sup>1</sup> in ein BSCI- oder äquivalentes Sozialstandardsystem bis Ende 2014, sofern das Produkt in einem Risikoland hergestellt wurde (Definition Risikoland nach BSCI).

... arbeiten wir durch unser kontinuierliches Engagement und im vertrauensvollen Dialog mit unseren Stakeholdern an der Lösung globaler Herausforderungen.

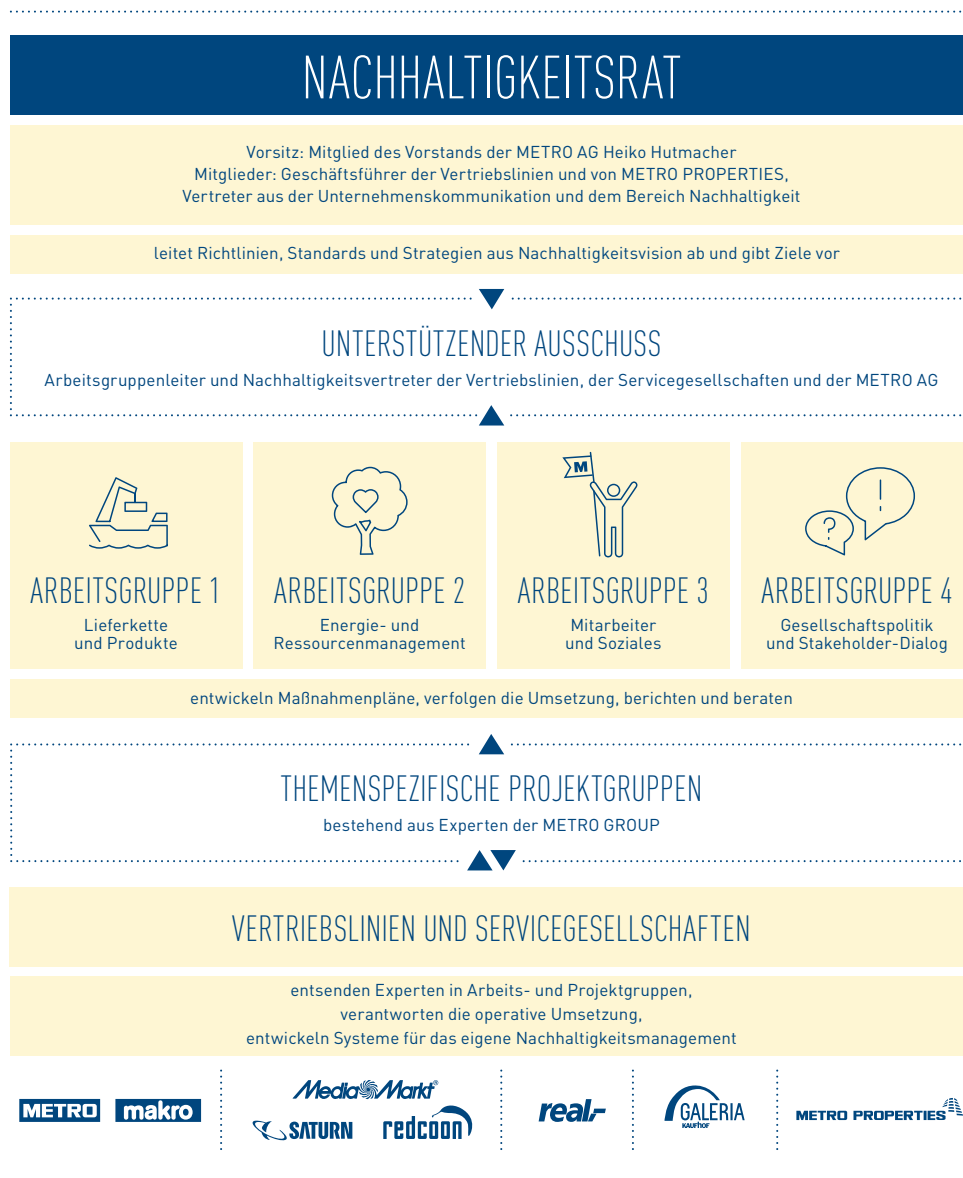
Unser Beitrag zum Klima- und Ressourcenschutz: Bis 2020 reduziert die METRO GROUP ihre Treibhausgasemissionen um 20 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2011.

<sup>1</sup> Erfasst sind hiervon die Produzenten von Handelswaren (Eigenmarken sowie Eigenimporte), die den letzten maßgeblichen und wertgebenden Produktionsschritt betreiben

## Systematisches Nachhaltigkeitsmanagement

Zentrales Organ des Nachhaltigkeitsmanagements ist der Nachhaltigkeitsrat der METRO GROUP. Er ist dafür verantwortlich, dass das Thema Nachhaltigkeit im Unternehmen systematisch erfasst und bearbeitet wird. Der Fokus liegt dabei insbesondere auf den Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlichen sowie umwelt- und sozialbezogenen Aspekten.

Dazu zählen beispielsweise die Steigerung von Effizienz im Umgang mit Rohstoffen, die Wahrung von Menschenrechten sowie die gesellschaftliche Verantwortung gegenüber der Umwelt.



Der Nachhaltigkeitsrat entscheidet zudem über das Vorgehen in der Praxis. Die Abteilung Nachhaltigkeit der METRO AG berät ihn fachlich und unterstützt ihn dabei in koordinierender Funktion. Die thematische Zuarbeit erfolgt über vier Arbeitsgruppen. Auf Ebene der Vertriebslinien und Servicegesellschaften begleiten Nachhaltigkeitsverantwortliche die Einführung und Umsetzung von Beschlüssen im operativen Geschäft.

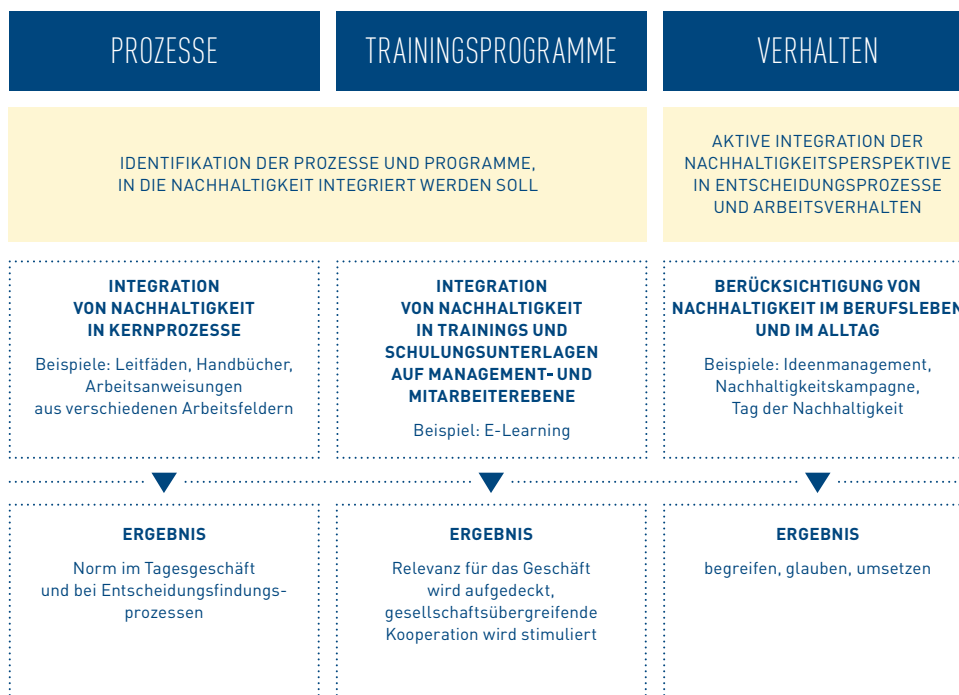
Das Nachhaltigkeitsmanagement ist eng mit dem Chancen- und Risikomanagement der METRO GROUP verbunden. Die Geschäftsführung wird dabei unterstützt, mögliche Abweichungen von den Nachhaltigkeitszielen, also Chancen und Risiken, systematisch zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern.

Weitere Informationen zum Chancen- und Risikomanagement sind im Kapitel 12 Risiko- und Chancenbericht enthalten.

### Strategische Umsetzung der Nachhaltigkeitsvision

2012 hat die METRO GROUP ihre Nachhaltigkeitsvision veröffentlicht. Damit wir unsere Vision auch konsistent verwirklichen können, gilt es, das Thema Nachhaltigkeit fest in unserem Unternehmen zu verankern – sowohl in unseren Strukturen als auch in unserem Denken und Handeln. Dies gewährleisten wir einerseits durch unseren Nachhaltigkeitsrat und seine Gremien, andererseits durch entsprechende Prozesse, Programme und die Veränderung unseres individuellen Verhaltens. Auf diese Weise gelingt die über die Fachabteilungen hinausgehende Integration von Nachhaltigkeit in sämtliche relevanten Geschäftsprozesse und -entscheidungen. Daher haben wir im Berichtszeitraum ein Konzept erarbeitet und ein erstes Maßnahmenpaket abgeleitet, um Nachhaltigkeit systematischer als bisher in unserem Unternehmen zu verankern. Denn das Thema kann von oben getrieben, muss aber von allen getragen werden.

## VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT



### Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements

Das strategische Nachhaltigkeitsmanagement der METRO GROUP erstreckt sich inhaltlich auf die folgenden vier Handlungsfelder:

- Lieferkette und Produkte
- Energie- und Ressourcenmanagement
- Mitarbeiter und Soziales
- Gesellschaftspolitik und Stakeholder-Dialog

Diese Handlungsfelder decken die Teile der Wertschöpfungskette und unsere Berührungspunkte mit der Gesellschaft ab, bei denen unser Einfluss auf nachhaltigkeitsrelevante Prozesse am größten ist und Maßnahmen entsprechend effiziente Wirkung zeigen. Innerhalb jedes Handlungsfelds tragen zahlreiche Maßnahmen dazu bei, dass wir unsere strategischen Ziele erreichen.

Uns ist es wichtig, die strategische Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsvision kontinuierlich zu überprüfen und transparent zu kommunizieren. Daher geben wir innerhalb der Handlungsfelder Auskunft zu wesentlichen Kennzahlen für Nachhaltigkeit, darunter auch die im Rahmen der Lageberichterstattung relevanten sogenannten Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs).

## Lieferkette und Produkte

Der Kern unseres Geschäfts liegt im Handel mit Waren und Dienstleistungen. Verantwortlich zu wirtschaften bedeutet für uns dabei zweierlei: Als Gruppe von Unternehmen unterschiedlicher Handelsformate wollen wir für Kunden mit verschiedensten Einkaufsbedürfnissen Mehrwert schaffen. Gleichzeitig wollen wir bei der Gestaltung unserer Sortimente und Dienstleistungen umweltbezogene und gesellschaftlich-soziale Anforderungen berücksichtigen. Ziel ist es,

Chancen und Risiken für unser Geschäft zu identifizieren und gezielt zu handeln.

### Rückverfolgbarkeit in der Wertschöpfungskette

Für uns ist es essenziell, den Ursprung und die einzelnen Prozessschritte innerhalb der Wertschöpfungskette zu kennen. Denn nur so können wir Einfluss auf die Sicherheit, Qualität und Nachhaltigkeit der Produkte in unserem Sortiment nehmen. Daher setzen wir uns gezielt für die Rückverfolgbarkeit der Waren ein. Unser Anspruch ist es, lückenlose Transparenz herzustellen hinsichtlich der genutzten Ressourcen und der Beschaffung von Produkten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Dabei gehen wir innovative Wege: Seit März 2013 arbeiten wir zusammen mit weiteren Händlern und namhaften Partnern in der Wertschöpfungskette an einer branchenübergreifenden internationalen Lösung, die bereits jetzt schon zukunftsweisend ist. Unterstützt werden wir dabei von GS1, einem weltweiten Dienstleister, der globale Standards zur Verbesserung von Wertschöpfungsketten setzt. Kern des Ansatzes ist eine dezentrale Speicherung relevanter Daten, die den Zugriff auf diese Informationen deutlich vereinfacht, zuverlässiger ausgestaltet und so noch mehr Transparenz in der gesamten Kette schafft – bis hin zum Endverbraucher.

Im Frühjahr 2013 haben wir in einem ersten Schritt ein Pilotprojekt für die Warengruppe Fisch gestartet. Diese Warengruppe haben wir bewusst gewählt. Nur durch transparente Lieferketten sind wir in der Lage, illegale Fischerei zu stoppen und so eine Grundlage für die Ernährung der Weltbevölkerung für die Zukunft zu sichern.

In einem nächsten Schritt werden wir die Branchenlösung auf andere Produktgruppen wie beispielsweise Fleisch, Obst und Gemüse übertragen. Auch Nicht-Lebensmittelprodukte sollen künftig einbezogen werden.

| Thema                                                                           | Ziele                                                                                                                                                                 | Status Zielerreichung                                                               | Maßnahmen                                                                                                                                     | Status Maßnahmen                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESSOURCENSCHUTZ/<br/>NAHRUNGSSICHERUNG/<br/>NACHHALTIGE<br/>BESCHAFFUNG</b> | Die METRO GROUP initiiert und fördert die Entwicklung einer internationalen, branchenübergreifenden und produktumfassenden technischen Lösung zur Rückverfolgbarkeit. |  | Auf Basis der bereits umgesetzten Projektschritte erfolgt nun die Umsetzung eines Pilotprojekts in der Produktkategorie Fisch bis Mitte 2014. |  |

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 145.

### Nachhaltigere Produkte durch nachhaltige Beschaffung

Am Beginn unserer Lieferkette stehen die Produktion beziehungsweise die Beschaffung, am Ende fragen unsere Kunden Waren nach. Sowohl für einige unserer Kunden als auch für uns spielen dabei neben der Qualität und Sicherheit auch die Sozial- und Umweltverträglichkeit der Produkte sowie des Herstellungsprozesses zunehmend eine Rolle. Um diese Themen systematisch und nachvollziehbar berücksichtigen zu können, hat die METRO GROUP im Berichtszeitraum eine konzernweite, produktübergreifende Einkaufspolitik erarbeitet. Diese schreibt die Basisanforderungen an ein nachhaltiges Lieferketten- und Beschaffungsmanagement fest. Gleichzeitig bildet sie das Dach für solche Richtlinien, die sich mit spezifischen Fragestellungen einzelner Produktbeziehungsweise Rohstoffkategorien befassen. Darunter fallen beispielsweise die seit September 2011 bestehende Einkaufspolitik für Fisch sowie die im Rumpfgeschäftsjahr 2013 in Kraft getretenen Leitlinien für Palmöl und Verpackung. Indem wir solche Richtlinien für den nachhaltigen Einkauf erarbeiten und umsetzen sowie die Einhaltung von Sozial- und Qualitätsstandards kontrollieren, stärken wir unsere Beschaffungswege und tragen zur Verbesserung der Qualität und Nachhaltigkeit unserer Produkte bei.

Verschiedene Kennzeichnungen und Label informieren die Kunden über einzelne Nachhaltigkeitsaspekte von Produkten und unterstützen bei der Entscheidungsfindung. Im Sortiment unserer Vertriebslinien finden sich beispielsweise Artikel aus fairem Handel sowie Lebensmittel, die mit dem europäischen Biosiegel gekennzeichnet sind. Im Berichtszeitraum betrug der Umsatz unserer Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Real mit nach EU-Bioverordnung zertifizierten Produkten

insgesamt 85 Mio. €. Ebenso bietet unser Sortiment Erzeugnisse aus bestandserhaltender und umweltverträglicher Fischerei und Aquakultur. Dies erkennt der Kunde am Siegel des Marine Stewardship Council (MSC) für Wildfisch beziehungsweise am Siegel des Aquaculture Stewardship Council (ASC) für Zuchtfisch. Mittlerweile bieten unsere Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Real zusammen eine große Zahl MSC-zertifizierter Marken- und Eigenmarkenartikel. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 umfasste unser nachhaltiges Fischsortiment 64 MSC-zertifizierte Eigenmarkenartikel und 514 Markenartikel. Damit wurde ein Umsatz von rund 45 Mio. € erwirtschaftet. Daneben sind bereits 39 ASC-zertifizierte Produkte in unseren Märkten erhältlich.

Darüber hinaus bieten unsere Vertriebslinien ihren Kunden in vielen Warengruppen ein breites Angebot besonders umweltfreundlich und sozial verträglich hergestellter Produkte. Dazu zählen beispielsweise

- effiziente Elektrogeräte mit Energielabel von A+ bis A+++,
- Schreibwaren nach den Standards des Blauen Engels oder für nachhaltige Forstwirtschaft,
- Naturkosmetik und
- Textilien aus Biobaumwolle oder aus Baumwolle gemäß „Cotton made in Africa“-Standard.

Als Orientierungshilfe für ihre Kunden zeichnet unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof Produkte, die einem definierten Nachhaltigkeitsstandard entsprechen, zusätzlich mit dem Logo „natürlich GALERIA“ aus. Derzeit entsprechen knapp 9.400 Produkte aus dem Kaufhof-Sortiment diesem Standard.

| Thema                                                                           | Ziele                                                                                 | Status Ziel-<br>erreichung                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Status<br>Maßnahmen                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESSOURCENSCHUTZ/<br/>NAHRUNGSSICHERUNG/<br/>NACHHALTIGE<br/>BESCHAFFUNG</b> | Die METRO GROUP arbeitet an einer verantwortlichen Produkt- und Sortimentsgestaltung. |  | Bis 2015 werden wir Prozesse definiert haben, um die Nachhaltigkeitswirkung der Eigenmarkenprodukte der METRO GROUP Vertriebslinien zu bewerten. Über die kontinuierliche Umsetzung unserer METRO GROUP Einkaufspolitik „Nachhaltigkeit“ werden wir in Zukunft alle unter Nachhaltigkeitsaspekten relevanten Produktkategorien bearbeiten. |  |

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 145.

### Faire und sozial gerechte Arbeitsbedingungen bei Zulieferern

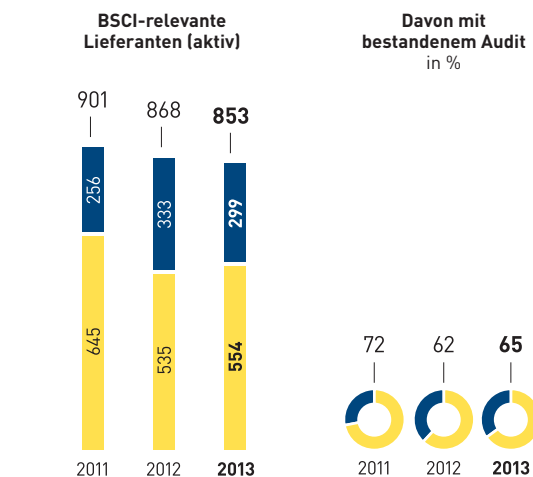
Ein wesentlicher Aspekt nachhaltiger Beschaffung ist neben der Umweltverträglichkeit und Ressourcenschonung die Sicherstellung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen. Um unserer unternehmerischen Verantwortung in diesem Bereich gerecht zu werden, wurde innerhalb des Handlungsfelds

„Lieferkette und Produkte“ bereits 2011 die Projektgruppe „Sozialstandards“ gegründet. Diese Projektgruppe hat im Berichtszeitraum einen Prozess entwickelt, wie sämtliche Beschaffungskanäle sozialverträglich gestaltet werden können. Unser Ziel bis Ende 2014 ist es, alle Eigenmarkenlieferanten und -produzenten von Nicht-Lebensmitteln, die für uns Handelsware in sogenannten Risikoländern (definiert

nach Business Social Compliance Initiative [BSCI]) wie beispielsweise Bangladesch oder der Türkei produzieren, in ein Sozialmanagementsystem zu überführen. Maßgeblich in diesem Prozess ist die enge Zusammenarbeit aller Parteien entlang einer transparenten Lieferkette. Nur so können die Herausforderungen bewältigt werden, die mit der Durchsetzung sozialverträglicher Arbeitsbedingungen vor allem in Entwicklungs- und Schwellenländern als den klassischen Produktionsländern verbunden sind. Der Nachweis, dass eine Produktionsstätte unter fairen und sozial gerechten Arbeitsbedingungen produziert, erfolgt durch ein Audit der BSCI oder ein äquivalentes Sozialstandard-Audit. Die BSCI zielt darauf ab, die Wahrung grundlegender Menschenrechte in der Produktions- und Lieferkette sicherzustellen. Entscheidend für den Erfolg des Konzepts ist es, alle Mitarbeiter der Produktionsstätten auf dem Weg hin zu einer sozialverträglichen Arbeitsstätte durch spezielle Schulungen zu unterstützen. Maßgeblich für uns als Mitgliedsunternehmen der BSCI ist es, unsere Lieferanten beziehungsweise die Produktionsstätten beim Aufbau eines entsprechenden Managementprozesses zu begleiten. Dieser Prozess soll es unseren Geschäftspartnern fortan ermöglichen, sozial gerechte Arbeitsbedingungen systematisch zu implementieren.

Alle unsere Produzenten für Nicht-Lebensmittel, die über unsere Importgesellschaft MGB Hongkong in die EU liefern, werden nach BSCI-Standard oder äquivalenten Standards auditiert. Zum 30. September 2013 waren dies 853 Produzenten. Davon haben 65 Prozent das Audit mit „gut“ bestanden. Dieses weist zum Stichtag 30. September 2013 einen Anstieg von 3 Prozent im Vergleich zum Stichtag des Vorjahres, dem 31. Dezember 2012, auf. Produzenten mit einem nicht bestandenen Audit haben innerhalb von 18 Monaten nach dem Tag des Audits die Möglichkeit, eine Verbesserung nachzuweisen. Gelingt dies nicht, wird die Produktionsstätte für weitere Aufträge gesperrt, bis sie vorweisen kann, dass sie ihre Organisationsprozesse nachhaltig verbessert hat.

Sozialaudits bezogen auf Eigenimporte durch MGB Hongkong zum Stichtag



■ Lieferanten mit bestandenem Audit

Status der BSCI-Audits aktiver Lieferanten für Eigenimporte durch MGB Hongkong aus den von der BSCI bewerteten Risikoländern, die die METRO GROUP in dem jeweiligen Jahr zum Stichtag 31.12. bzw. 2013 zum 30.9. mit Bekleidung, Schuhen, Spielwaren und Hartwaren für den EU-Markt beliefert haben. Aktive Lieferanten sind solche mit tatsächlichem Umsatz zum Stichtag 31.12. bzw. 2013 zum 30.9. Lieferanten mit bestandenem Audit können die erfolgreiche Umsetzung des BSCI-Standards durch das Zertifikat unabhängiger Dritter nachweisen. Akzeptiert wird auch der Nachweis einer unabhängigen Drittpartei über die erfolgreiche Umsetzung eines äquivalenten Sozialstandardsystems.

Wo erforderlich setzt sich die METRO GROUP nicht nur für sozial gerechte Arbeitsbedingungen, sondern auch für die Gebäudesicherheit von Textilfabriken in den Produktionsländern ein. Daher haben wir im Juni 2013 den „Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh“ unterzeichnet. Das Abkommen entstand aus einer Multistakeholder-Initiative heraus, an der sich Unternehmensvertreter, Gewerkschaften und Nichtregierungsorganisationen beteiligten. Zusammen mit derzeit mehr als 100 europäischen Handels- und Markenunternehmen hat sich die METRO GROUP verpflichtet, das Abkommen organisatorisch und aktiv bei seiner Arbeit für mehr Gebäudesicherheit in Bangladesch zu unterstützen.

| Thema                                                    | Ziele                                                                                       | Status Ziel-<br>erreichung | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                | Status<br>Maßnahmen |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>INTERNATIONALE ARBEITSNORMEN/<br/>SOZIALSTANDARDS</b> | Die METRO GROUP baut ihr Engagement für faire Arbeitsbedingungen bei ihren Lieferanten aus. | ➔                          | Einbeziehung aller Nicht-Lebensmittel-Eigenmarken-Lieferanten <sup>1</sup> in ein BSCI- oder äquivalentes Sozialstandardsystem bis Ende 2014, sofern das Produkt in einem Risikoland hergestellt wurde (Definition Risikoland nach BSCI) | ➔                   |

<sup>1</sup> Erfasst sind hiervon die Produzenten von Handelsware (Eigenmarken sowie Eigenimporte), die den letzten maßgeblichen und wertgebenden Produktionsschritt betreiben. Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 145.

### Strategische Partnerschaft zur Harmonisierung von Standards

Seit vielen Jahren unterstützt die METRO GROUP Nachhaltigkeitsstandards und Zertifikate bei Fisch, wie beispielsweise das Marine Stewardship Council (MSC) oder das Aquaculture Stewardship Council (ASC), und trägt so zum Erhalt der Fischbestände bei. Jedoch können sich kleinere Produzenten die Zertifizierungen oft nicht leisten. Hinzu kommt, dass die mittlerweile große Zahl der Zertifikate die Kaufentscheidung der Kunden eher erschwert als erleichtert.

Deshalb setzt sich die METRO GROUP im Rahmen der Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI) mit Partnern aus Industrie, Politik und nichtstaatlichen Organisationen dafür ein, eine Übersicht über alle weltweit verfügbaren Zertifizierungen für nachhaltigen Fisch zu erstellen und diese objektiv zu bewerten. Die im Februar 2013 gestartete GSSI wird den Verbrauchern den Kauf von nachhaltigen Fischprodukten erleichtern sowie den Zertifizierungsaufwand insbesondere für kleinere Produzenten verringern. Die METRO GROUP unterstützt das Projekt administrativ und repräsentiert die Industrie und den Handel gegenüber öffentlichen Partnern.

## Energie- und Ressourcenmanagement

Um unser Kerngeschäft erfolgreich betreiben und die Bedürfnisse unserer Kunden erfüllen zu können, benötigen wir heute wie in Zukunft Energie und natürliche Ressourcen. Beides ist jedoch nicht unbegrenzt verfügbar.

Als Handelsunternehmen übernehmen wir Verantwortung für den Klima- und Ressourcenschutz in den Bereichen innerhalb der Wertschöpfungskette, auf die wir unmittelbar Einfluss nehmen können: angefangen bei der Lagerung und Kühlung von Produkten über den Transport bis hin zum Betrieb unserer Märkte und Verwaltungsstandorte. Dabei verfolgen wir zwei zentrale Ziele: Erstens wollen wir die klimarelevanten Emissionen in Verbindung mit unserem Geschäftsbetrieb verringern. Daher streben wir bis 2020 eine Reduktion ausgewählter Treibhausgasemissionen pro Quadratmeter Verkaufsfläche um 20 Prozent gegenüber 2011 an. Zweitens wollen wir unseren Ressourcenverbrauch reduzieren. Auf diese Weise tragen wir nicht nur zum Klima- und Umweltschutz bei, sondern senken auch unsere Betriebskosten.

### Energieverbrauch reduziert

Der Großteil unseres Energiebedarfs entfällt auf die Beleuchtung sowie die Heiz- und Kühlttechnik. Um den Verbrauch hier weiter zu reduzieren, haben wir unsere Energieeinsparprogramme im Berichtszeitraum fortgeführt und über alle vier Vertriebslinien hinweg in technische Maßnahmen mehr als 30 Mio. € investiert.

Media-Saturn hat fünf neue und einen bestehenden Media-Markt mit LED-Lichtbändern ausgestattet. Im Vergleich zur aktuell eingesetzten Beleuchtung (T5) lässt sich der Energieverbrauch hiermit um rund 40 Prozent reduzieren. Bei älteren Beleuchtungslösungen (T8) ist das Einsparpotenzial noch höher. Media-Saturn wird weitere Märkte mit LED-Lichtbändern ausstatten, um auch den richtigen Zeitpunkt für einen wirtschaftlich sinnvollen Einsatz der LED-Beleuchtung zu ermitteln.

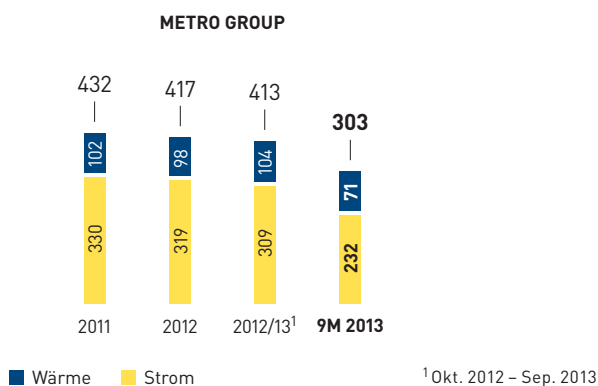
Real Deutschland hat seinen Stromverbrauch pro Quadratmeter Verkaufsfläche im Rumpfgeschäftsjahr 2013 gegenüber dem Vorjahresvergleichszeitraum um mehr als 3 Prozent gesenkt. Erreicht hat unsere Vertriebslinie dies unter anderem durch die weitere Optimierung der Marktbeleuchtung, das Nachrüsten von Abdeckungen für Tiefkühltruhen und von Türen bei Möbeln für Wurst- und Molkereiprodukte, die Erneuerung von Backöfen und deren Umstellung von Strom auf Erdgas sowie den Aufbau eines Energiemanagements. Seit 2007 konnte Real den Energieverbrauch pro Quadratmeter Verbrauchsfläche, bereinigt um abgegebene Märkte, insgesamt um 7 Prozent reduzieren, trotz gestiegener Ansprüche an Warenpräsentation, Ausleuchtung und Gesamtkonzept.

Unternehmensleitung und Betriebsrat von Galeria Kaufhof haben 2013 den Grundstein dafür gelegt, in Zukunft Maßnahmen zur Senkung des Energieverbrauchs noch effizienter umsetzen zu können. Die beiden Gremien haben Regeln vereinbart für die Einführung von Systemen zur Messung und Steuerung von Raumparametern wie Temperatur, Luftqualität und -volumenstrom. Ziel ist es, die Heiz- und Lüftungsanlagen und ihren Einsatz zu optimieren, um den Energieverbrauch der Filialen weiter zu senken.

Um weniger abhängig von Energiepreisentwicklungen zu sein und unsere eigene Klimawirkung weiter zu verringern, setzen wir auch auf Projekte zur dezentralen Energieversorgung. Strom und Wärme oder Kälte dort zu erzeugen, wo sie unmittelbar gebraucht werden, ist für viele Anwendungen eine effiziente und klimaschonende Alternative. Daher haben wir 2013 mit Eon eine strategische Partnerschaft zur Energieer-

zeugung vereinbart. Der Energieversorger errichtet an Standorten von METRO Cash & Carry gasbetriebene Blockheizkraftwerke. Diese versorgen den jeweiligen Markt mit Strom und Wärme. In Deutschland sind im Düsseldorfer und in einem Berliner Großmarkt bereits die ersten beiden Blockheizkraftwerke in Betrieb gegangen. Beide produzieren jeweils mehr als 25 Prozent des im Großmarkt benötigten Stroms und die gesamte Wärme. Dies reduziert unsere Energiekosten um rund 5 Prozent je Standort und unsere spezifischen Treibhausgasemissionen jeweils um circa 300 Tonnen CO<sub>2</sub> pro Jahr. Die Errichtung weiterer Blockheizkraftwerke ist vorgesehen, so befinden sich zwei bereits in der Planungsphase.

Strom- und Wärmeenergieverbrauch  
in kWh je m<sup>2</sup> Verkaufsfläche



### Maßnahmen zur Verhaltensänderung gestartet

Außer auf technische Investitionen setzen wir auf Änderungen im Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters. Denn durch umweltbewusstes Verhalten können unsere Mitarbeiter entscheidend dazu beitragen, Energie einzusparen. Aus diesem Grund hat METRO Cash & Carry im Rumpfgeschäftsjahr 2013 das sogenannte Energy Awareness Programme (EAP) gestartet. Es soll Mitarbeiter dazu motivieren, Energie effizienter einzusetzen. Wir fokussieren uns hierbei auf Ausleuchtung, Gewerbekälte, Klimatisierung und Wasser. So werden Schnelllaufrollen benutzt, um Temperaturzonen voneinander zu trennen. Beleuchtung wird nur so lange angeschaltet, wie sie benötigt wird, und anderenfalls auf sogenannte Drittelschaltung reduziert. Zudem erhält jeder Standort ein konkretes Reduktionsziel. Von Januar bis September 2013 konnte durch das EAP der spezifische Stromverbrauch aller METRO Cash & Carry Märkte weltweit um 9,5 Prozent gegenüber dem Zeitraum Januar bis September 2011 gesenkt werden. Insgesamt hat sich METRO

Cash & Carry das Ziel gesetzt, den Stromverbrauch je Quadratmeter Verkaufsfläche bis 2015 um 18 Prozent und den Heizenergieverbrauch um 8 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2011 zu reduzieren. Dies entspräche beim heutigen Preisniveau einer Kosteneinsparung von insgesamt 36 Mio. € jährlich rein aus Verhaltensänderung.

In der METRO GROUP betrug der Energieverbrauch für Strom und Wärme im Rumpfgeschäftsjahr 303 kWh pro Quadratmeter Verkaufsfläche (1.1.–30.9.12: 307 kWh/m<sup>2</sup>; 1.10.12–30.9.13: 413 kWh/m<sup>2</sup>; 1.1.–31.12.12: 417 kWh/m<sup>2</sup>).

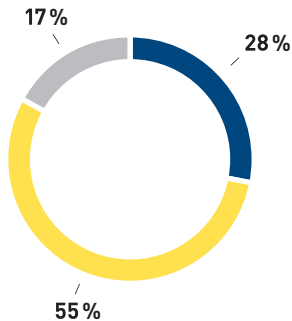
### Klimaschutzziel und Klimabilanz

Von Januar bis September 2013 verursachte die METRO GROUP pro Quadratmeter Verkaufsfläche 222 Kilogramm CO<sub>2</sub>-Äquivalente (1.1.12–30.9.12: 226 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>; 1.10.12–30.9.13: 295 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>; 1.1.12–31.12.12: 300 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>) in Bezug auf die Emissionsquellen des Klimaschutzziels. Damit sanken unsere Emissionen konzernweit um rund vier Kilogramm CO<sub>2</sub> pro Quadratmeter Verkaufsfläche gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Das entspricht 1,8 Prozent. Diese Entwicklung ist vor allem auf die Maßnahmen zur Energieeinsparung zurückzuführen.

Der Nachhaltigkeitsrat der METRO GROUP hat 2012 beschlossen, die spezifischen Treibhausgasemissionen der METRO GROUP, die bis 2020 um 20 Prozent gegenüber dem Wert von 2011 zu reduzieren. Das heißt, wir verringern die Emissionen pro Quadratmeter Verkaufsfläche von 309 Kilogramm CO<sub>2</sub>-Äquivalenten pro Jahr auf 247 Kilogramm. Die Abweichung gegenüber dem 2012 berichteten Wert resultiert aus einer Bereinigung der Klimabilanz und der Ziel- und Basisjahrwerte, die durch die Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa erforderlich geworden war. Unser Klimaschutzziel umfasst die Emissionen, die für uns als Handelsunternehmen wesentlich und vor allem direkt beeinflussbar sind. Dies sind die Emissionen aus

- dem Verbrauch von Elektrizität und Wärmeenergie sowie deren Vorkettenemissionen und Netzverluste,
- den Kühlmittelverlusten für Gewerbekälte und Klimatisierung,
- dem Verbrauch von Papier,
- dem Kraftstoffverbrauch der Dienstwagen und Notstromaggregate inklusive der Vorkette sowie
- den Geschäftsreisen.

Emissionsquellen des Klimaschutzziels  
9M 2013



- **Scope 1** = Heizöl, Erdgas, Flüssiggas (LPG), Kältemittelverluste aus Gewerbekälte, Kältemittelverluste aus Klimatisierung, Kraftstoffverbrauch für Dienstwagen und Notstromaggregate
- **Scope 2** = Stromverbrauch, Fernwärme/-kälte
- **Scope 3** = Papierverbrauch für Werbemittel und Kopierpapier, Dienstreisen, Vorkettenemissionen und Netzverluste für alle direkten und indirekten Energiequellen

Diese Emissionen machen etwa 40 Prozent der Emissionen aus, die wir insgesamt über unsere Klimabilanz erfassen. In der Klimabilanz weisen wir außer den direkt beeinflussbaren Emissionen auch diejenigen aus, die wir nicht oder nur begrenzt steuern können. Damit liegen wir hinsichtlich der Transparenz unseres Beitrags zum Treibhauseffekt deutlich über dem Branchendurchschnitt.

Basis für unsere Berichterstattung sind der Corporate Accounting and Reporting Standard und der Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard des Greenhouse Gas Protocol. Es werden die Emissionen aller Vertriebslinien und Servicegesellschaften sowie der Verwaltungen berücksichtigt. Insgesamt beziehen wir 19 verschiedene Emissionsquellen ein.

Mithilfe des 2011 eingeführten gruppenweiten Carbon Intelligence System erfassen wir den Energieverbrauch und andere wesentliche Umweltwirkungen in nahezu allen Märkten und Warenhäusern, den Verwaltungen und Lägern. Da mehr als 95 Prozent der Emissionen nach Scope 1 und Scope 2 auf erfassten Daten beruhen, ist die Qualität der ermittelten Angaben hoch. Weniger als 5 Prozent gehen auf Hochrechnungen zurück. Wir berichten die Gesamtwirkung aller wesentlichen Treibhausgasemissionen in Form von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten.

Seit 2011 prüft und bescheinigt die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Korrektheit unserer Klimabilanz. Zudem informieren wir seit 2006 innerhalb des Carbon Disclosure Project (CDP) über unsere Klimaschutzstrategie und unsere Emissionen. Ziel der gleichnamigen unabhängigen Organisation ist es, Transparenz in der Unternehmensberichterstattung zu klimarelevanten Daten zu schaffen.

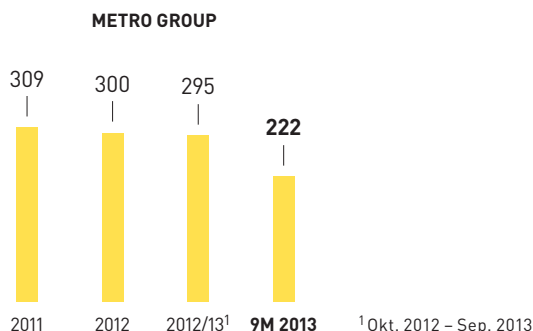
| Thema                                    | Ziele                                                                                                                                              | Status Zielerreichung | Maßnahmen                                                                                                                                                                         | Status Maßnahmen |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>KLIMASCHUTZ/RESSOURCEN-MANAGEMENT</b> | Die METRO GROUP reduziert ihre Treibhausgasemissionen um 20 Prozent von 309 kg/m <sup>2</sup> im Jahr 2011 auf 247 kg/m <sup>2</sup> im Jahr 2020. |                       | Fortführung des „low-hanging fruit“-Programms als Energy Saving Programme; zusätzliches Programm zur Stärkung des Energiebewusstseins (Energy Awareness Programme – EAP) ab 2013. |                  |

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 145.

### Verringerung klimaschädlicher Kühlmittel initiiert

Optimierungsbedarf sehen wir vor allem bei Emissionen, die aus dem Verlust von Kühlmitteln (Gewerbe- und Klimakälte) entstehen. Hier stiegen die Emissionen von Januar bis September 2013 im Rumpfgeschäftsjahr um 4,4 Kilogramm CO<sub>2</sub> pro Quadratmeter Verkaufsfläche gegenüber dem Vorjahreszeitraum (1.1. – 30.9.13: 44,8 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>; 1.1. – 30.9.12: 40,4 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>; 1.10.12 – 30.9.13: 55,8 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>; 1.1. – 31.12.12: 51,3 kg CO<sub>2</sub>/m<sup>2</sup>).

Verluste bei Kühlmitteln durch Leckagen in Kältesystemen sind nicht nur eine wesentliche Emissionsquelle für Treibhausgase, sie sind zudem ein bedeutender Kostenfaktor. Deshalb ist es unser Ziel, die Nachfüllrate bei Kühlmitteln zu verringern. Seit 2012 führen wir neben der Fernüberwachung der Kälteanlagen jährlich mindestens vier Dichtheitsprüfungen an allen Kältesystemen in Deutschland bei Real und Galeria Kaufhof durch. Im Zeitraum Januar bis September 2013 beläuft sich die Nachfüllrate der Gewerbekälteanlagen auf 12,3 Prozent (1.1.–30.9.12: 11,0 Prozent; 1.10.12.–30.9.13: 15,4 Prozent; 1.1.–31.12.12: 14,2 Prozent).

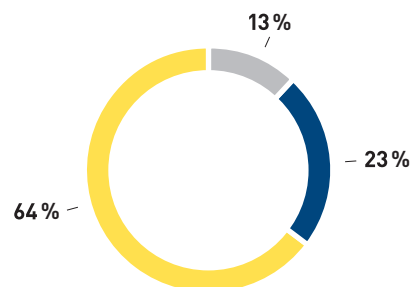
**Status Klimaschutzziel**Treibhausgas-Emissionen in kg CO<sub>2</sub> (CO<sub>2</sub>-Äquivalent) je m<sup>2</sup> Verkaufsfläche

Wir haben uns im Rahmen des Consumer Goods Forum verpflichtet, ab 2015 bei jeder neuen Kälteanlage nur noch natürliche Kühlmittel wie Kohlendioxid einzusetzen. Diese Selbstverpflichtung wurde im Berichtszeitraum durch den Nachhaltigkeitsrat erweitert. Zusätzlich werden Kälteanlagen, die erneuert werden müssen, auf natürliche Kühlmittel umgestellt, soweit dies technisch möglich ist. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurden bei METRO Cash & Carry, Real und Galeria Kaufhof an insgesamt 14 Standorten Gewerbekälteanlagen auf natürliche Kältemittel umgestellt.

Der Einsatz von natürlichen Kühlmitteln ist ein wesentlicher Baustein unserer Strategie zur Anpassung an regulatorische Änderungen bezüglich Kühlmitteln. Auf EU-Ebene erwarten wir in den nächsten Monaten eine überarbeitete Verordnung über fluorierte Treibhausgase. Diese wird aktuell vorbereitet und hat zum Ziel, das Treibhausgaspotenzial (GWP) der in der EU verwendeten Kühlmittel mittelfristig zu senken. Dies soll durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden, unter anderem durch das Verbot, hermetisch geschlossene gewerbliche Kühl- und Gefriergeräte, die ein Kühlmittel mit einem Treibhausgaspotenzial von mehr als 150 enthalten, auf den europäischen Markt zu bringen. Eine weitere Maßnahme ist die schrittweise Reduzierung der Mengen besonders klimaschädlicher Kühlmittel. Bestehende Kühlenanlagen, die Kühlmittel mit einem Treibhausgaspotenzial von mehr als 2.500 verwenden, sollen ab 2020 nicht mehr nachgefüllt werden dürfen.

**Für Klimabilanz erfasste Emissionsquellen**

9M 2013



Gesamtmenge 1.1.–30.9.2013 = 6,4 Mio. t CO<sub>2</sub>  
 (1.10.2012–30.9.2013 = 8,9 Mio. t CO<sub>2</sub>  
 1.1.–31.12.2012 = 9,2 Mio. t CO<sub>2</sub>)

■ **Scope 1** = Heizöl, Erdgas, Flüssiggas (LPG), Kältemittelverluste aus Gewerbekälte und Klimatisierung, Kraftstoffverbrauch für Dienstwagen und eigene Logistikflotte sowie Notstromaggregate

■ **Scope 2** = Stromverbrauch, Fernwärme/-kälte

■ **Scope 3** = gesamte externe Logistik, Papierverbrauch, Dienstleistungen, eingekaufte Waren und Dienstleistungen (für Eigenverbrauch), Anlagegüter, Vorkettenemissionen und Netzverluste für alle direkten und indirekten Energiequellen, Abfall, Mitarbeiterpendelaufkommen, geleaste Vermögenswerte

Vertiefende Informationen und weitere Kennzahlen zu unserer Klimabilanz finden sich auf unserer Website unter der Rubrik Nachhaltigkeit.

## Mitarbeiter und Soziales

Hinter dem geschäftlichen Erfolg und dem gesellschaftlichen Beitrag der METRO GROUP steht der Einsatz unserer 269.493 Mitarbeiter. Daher bedeutet nachhaltige Unternehmensführung für die METRO GROUP auch, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, wie wir die Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter und unser tagtägliches Handeln weiter verbessern können. Deshalb ist das Engagement für unsere Belegschaft ein Schwerpunkt unseres Nachhaltigkeitsmanagements. Mit vorausschauenden Personalkonzepten wollen wir die Zufriedenheit, die Leistungsbereitschaft und die Werteorientierung unserer Mitarbeiter fördern. Langfristig sichern wir damit den Bedarf an Mitarbeitern, insbesondere an Fach- und Führungskräften. Darüber hinaus bieten wir eine Vielzahl an Beschäftigungs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein attraktives Arbeitsumfeld, das durch Vielfalt und Wertschätzung geprägt ist. So stärken wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber und investieren in die Zukunft unseres Unternehmens.

Die Personalpolitik der METRO GROUP sowie die wesentlichen Kennzahlen werden in Kapitel 6 Mitarbeiter beschrieben.

Unser Ziel ist es, unsere Mitarbeiter nicht nur in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu fördern, sondern sie darüber hinaus für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren

und in ihrem nachhaltigen Engagement zu stärken. Denn unsere Mitarbeiter, die Vorbilder sind und eigenverantwortlich nach unseren gemeinsamen Werten handeln,

- schaffen Kundenmehrwert, indem sie unseren Kunden das Gefühl geben, willkommen, verstanden und geschätzt zu sein.
- bauen im Kontakt mit unseren Partnern Vertrauen auf, als Basis für langfristige Geschäftsbeziehungen.
- nutzen Chancen und schaffen tragfähige Lösungen, indem sie Prozesse optimieren sowie unsere Produkte und Services fortlaufend hinsichtlich ihrer umwelt- und sozialbezogenen Folgen verbessern.

Damit jeder Einzelne das Konzept nachhaltigen und eigenverantwortlichen Handelns kennenlernen, verinnerlichen und umsetzen kann, hat es sich die METRO GROUP zum Ziel gesetzt, diesen Ansatz auf Prozesse, Trainingsprogramme und das Verhalten zu übertragen. Vor diesem Hintergrund haben wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 entsprechende Angebote und Programme entwickelt, die auf Verhaltensänderungen abzielen. Dazu zählen beispielsweise die Entwicklung eines interaktiven Trainings zum Grundverständnis von Nachhaltigkeit bei der METRO GROUP sowie die Durchführung einer Informationskampagne, die anhand von praktischen Beispielen zeigt, wie beispielsweise Energie eingespart werden kann. Abgerundet wird das Maßnahmenpaket 2014 durch einen Tag der Nachhaltigkeit.

| Thema                                                | Ziele                                                                           | Status Zielerreichung                                                               | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                              | Status Maßnahmen                                                                      |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN</b> | Die METRO GROUP macht Nachhaltigkeit systematisch zum Bestandteil ihrer Arbeit. |  | Integration von Nachhaltigkeit in alle (wesentlichen) Geschäftsprozesse bis 2016. Erster Schritt: Identifikation wesentlicher Prozesse und ihrer Verbindung mit dem Thema.                                                                             |  |
|                                                      |                                                                                 |                                                                                     | Bis 2016 Schärfung des Bewusstseins der Mitarbeiter in Bezug auf nachhaltiges Verhalten. Erster Schritt: Erstellung einer Gesamtkonzeption zur Durchführung einer konzernweiten Nachhaltigkeitskampagne inklusive eines Nachhaltigkeitstags.           |  |
|                                                      |                                                                                 |                                                                                     | Integration von Nachhaltigkeit in Trainingsprogramme. Bis 2016 werden Trainingsmaßnahmen zur unternehmerischen Verantwortung entwickelt und allen Mitarbeitern angeboten worden sein. Erster Schritt: Ausarbeitung eines allgemeinen Trainingsformats. |  |

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 145.

## Gesellschaftspolitik und Stakeholder-Dialog

Das Vertrauen verschiedener Akteure bildet die Basis der gesellschaftlichen Akzeptanz gegenüber einem Unternehmen. Ein zentraler Bestandteil, um dieses Vertrauen zu erhalten, ist die Auseinandersetzung mit unseren Stakeholdern: Denn neben den engen Beziehungen zu unseren Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden gibt es viele andere Menschen, die in Berührung mit unserem unternehmerischen Handeln kommen. Daraus erwachsen verschiedene Ansprüche an das unternehmerische Verhalten. In der Schnittmenge zwischen Unternehmens- und Gesellschaftswerten bedeutet nachhaltige Unternehmensführung für uns, im Rahmen der eigenen Geschäftstätigkeit auch zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen beizutragen. Die Kompetenz dazu bündeln wir in den zuvor beschriebenen Handlungsfeldern Lieferkette und Produkte, Energie- und Ressourcenmanagement sowie Mitarbeiter und Soziales. Innerhalb dieser Felder können wir dort, wo wir tätig werden, unsere Prozesse sowie unsere Produkte und Services fortlaufend hinsichtlich ihrer umwelt- und sozialbezogenen Folgen verbessern. Im Querschnitt zu den übrigen Handlungsfeldern unterstützen uns der Austausch im Unternehmen sowie der wirtschafts- und gesellschaftspolitische Diskurs und die Zusammenarbeit mit unseren Anspruchsgruppen dabei, frühzeitig die Anforderungen zu identifizieren und relevante Themen anzugehen.

Beispielsweise geben Konferenzen und Roadshows, aber auch Besuche in unserem Hauptsitz in Düsseldorf mit Vorstandsgesprächen und Standortbesichtigungen eine sinnvolle und gute Gelegenheit, die METRO GROUP verschiedenen Akteuren des Kapitalmarkts zu präsentieren. Den di-

rekten Dialog nutzen wir, um auf spezifische Anliegen unserer Aktionäre, potenzieller Investoren und Analysten einzugehen. Für den gesellschaftspolitischen Meinungsaustausch geben wir unseren Stakeholdern in der neuen Publikation „METRO GROUP HANDELSBRIEF“ ein Forum und wir beziehen sie eng in die inhaltliche Vorbereitung unserer Veranstaltungen wie der MITTWOCHSGESELLSCHAFTEN in Berlin und Brüssel ein.

Eine Mitarbeit in verschiedenen Gremien ist für uns sinnvoll, weil wir Fach- und Branchenkenntnisse besitzen, die im Diskurs mit Verbänden, Nichtregierungsorganisationen, der Politik und der Öffentlichkeit häufig unabdingbar sind, um geeignete Lösungen für gesellschaftliche, technische oder wirtschaftliche Herausforderungen zu finden. Beispiele für die Zusammenarbeit sind die Strategische Partnerschaft zur Harmonisierung von Standards im Rahmen der Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI) und die branchenübergreifende Kooperation zum Thema Rückverfolgbarkeit mit GS1 und weiteren Partnern entlang der Wertschöpfungskette (siehe dazu Abschnitt „Lieferkette und Produkte“). Darüber hinaus hat die METRO GROUP 2013 ein dreijähriges Abkommen mit der European Federation of Food Banks (FEBA) geschlossen, um die Tafel- bzw. Food-Bank-Bewegung auch auf europäischer Ebene zu unterstützen.

Neben diesem gesellschaftlichen Beitrag aus dem Kerngeschäft heraus wollen wir zudem unserer Verantwortung als guter Unternehmensbürger gerecht werden. Zu den Schwerpunkten unseres gemeinnützigen Engagements zählen Investitionen in das Gemeinwesen. So unterstützen wir beispielsweise Projekte an unseren Standorten oder leisten einen Betrag zur Milderung der Folgen von Katastrophen.

| Thema              | Ziele                                                                                                                                                                             | Status Ziel-<br>erreichung                                                        | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Status<br>Maßnahmen                                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| STAKEHOLDER-DIALOG | Die METRO GROUP führt den Dialog mit Experten und Stakeholdern zu Themen ihrer Handlungsfelder.                                                                                   |  | Vertreter der METRO GROUP werden mindestens einmal pro Jahr mit ausgewählten Experten Themen diskutieren, die in Verbindung mit globalen Herausforderungen und die als geschäftsrelevant identifiziert wurden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |
|                    | Durch den Ausbau von Entwicklungs- und Kooperationspartnerschaften gelingt es, Herausforderungen anzugehen; so werden wirtschaftliche wie auch gesellschaftliche Erträge erzielt. |  | <p>2014 werden für relevante Themen unserer Handlungsfelder Projektansätze entwickelt und potenzielle strategische Partner für die Umsetzung identifiziert. Im Rahmen des regelmäßigen Austauschs fanden 2013 Treffen statt mit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– BMZ: Treffen und Dialog zu Kooperationsmöglichkeiten zum Thema Nahrungssicherung.</li> <li>– GIZ: Austausch zu einer möglichen Kooperation im Energiebereich in Südostasien.</li> <li>– IDH: Austausch zum Aufbau einer Kooperation bei ASC-Produkten (Aquaculture Stewardship Council) aus Vietnam und Indien.</li> <li>– BCS, IFC und Global GAP: Treffen und Austausch zum Aufbau einer multilateralen Kooperation zur Lieferantenqualifizierung nach Global GAP in der Ukraine.</li> <li>– FAO: Zusammenarbeit im Rahmen der Global Sustainable Seafood Initiative (GSSI); Austausch und Kooperationsaufbau zu Themen wie verantwortungsbewusste Beschaffung und Nahrungssicherung.</li> </ul> |  |

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich unten auf dieser Seite.

#### Bewertung in relevanten Nachhaltigkeitsindizes und-rankings

| Index/Ranking                         | Rating/Punkte                                                  | Skala     |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| Dow Jones Sustainability Index (DJSI) | 60                                                             | 0–100     |
| Oekom Corporate Rating                | C+                                                             | A+–D–     |
| CDP DACH 350                          | 97 A– (Disclosure/Performance)                                 | 0–100/A–E |
| CDP – Forests Program                 | Climate Disclosure Leadership Index (CPLI) DACH: Sector Leader |           |
| CDP – Water Program                   | Consumer Discretionary (ex Auto) Index Leader MDAX             |           |
|                                       | Teilnahme                                                      |           |
|                                       | Teilnahme                                                      | –         |

#### Vertiefende Informationen und weitere Kennzahlen zum Thema

Nachhaltigkeit finden sich im METRO GROUP Nachhaltigkeitsbericht 2012 sowie auf unserer Website unter der Rubrik Nachhaltigkeit.

| Zielerreichungsgrad                                                                 |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                       |                                                                                       |                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| Maßnahme noch nicht gestartet                                                       | Maßnahme gestartet                                                                  | Maßnahme fortlaufend                                                                | Maßnahme beendet                                                                    | Ziel neu implementiert                                                              | In Bearbeitung                                                                        | Ziel erreicht                                                                         | Ziel nicht erreicht                                                                   |

## 9. Vergütungsbericht

Der nachstehende Bericht erläutert die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats der METRO AG für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 (1. Januar bis 30. September 2013) im Vergleich zum Geschäftsjahr 2012 (1. Januar bis 31. Dezember 2012) nach Maßgabe des Handelsgesetzbuchs und des Deutschen Corporate Governance Kodex. Er beschreibt das System der Vorstandsvergütung und gibt auch Informationen zur anteilsbasierten Vergütung der Führungskräfte der METRO GROUP.

Das Vergütungssystem für den Vorstand wird durch den Aufsichtsrat der METRO AG beschlossen. Er wird hierbei durch seinen Personalausschuss beraten. Das bestehende Vergütungssystem wurde von der Hauptversammlung am 6. Mai 2011 gebilligt.

### Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands

Die Vorstandsvergütung besteht aus einer fixen Grundvergütung und zwei variablen Komponenten: der erfolgsabhängigen Vergütung (Short-Term Incentive) sowie der Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung (Long-Term Incentive). Zusätzlich gewährt das Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen.

Die Gesamtbezüge sowie die einzelnen Vergütungskomponenten stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Mitglieds des Vorstands sowie zur Lage der Gesellschaft und erfüllen die gesetzlichen Anforderungen an die Üblichkeit von Vergütungen. Die Incentivierung setzt Leistungsanreize für den Vorstand, den Unternehmenswert zu steigern, und ist auf eine nachhaltige und langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Die einzelnen Komponenten der Vorstandsvergütung stellen sich im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wie folgt dar:

#### Grundvergütung

Die Grundvergütung ist fest vereinbart und wird in monatlichen Raten ausbezahlt.

#### Erfolgsabhängige Vergütung (Short-Term Incentive)

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 23. Mai 2012 hat die METRO AG ihr Geschäftsjahr auf den Zeitraum 1. Oktober bis 30. September umgestellt. Aus diesem Grund wurde im

Jahr 2013 ein neunmonatiges Rumpfgeschäftsjahr (1. Januar bis 30. September 2013) gebildet. Das System der erfolgsabhängigen Vergütung wurde allerdings für ein zwölfmonatiges Geschäftsjahr konzipiert, das einen vollen Jahreszyklus im Handelsgeschäft einschließlich des Weihnachtsgeschäfts abbildet. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand bereits 2012 beschlossen, den Führungskräften und Mitarbeitern der METRO AG eine Übergangsregelung anzubieten. Danach wird der Kalkulation der erfolgsabhängigen Vergütung im Rumpfgeschäftsjahr ein voller Jahreszyklus (1. Januar bis 31. Dezember 2013) zugrunde gelegt. Die auf dieser Grundlage ermittelten Beträge werden sodann ratierlich auf den Neun-Monats-Zeitraum des Rumpfgeschäftsjahres gekürzt. Der Aufsichtsrat hat die Übergangsregelung auf Empfehlung seines Personalausschusses auch mit den Mitgliedern des Vorstands vereinbart. Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass hierdurch eine angemessene Überleitung des bestehenden Bonussystems auf das neue Geschäftsjahr erfolgt ist. Zudem wurde eine konsistente Handhabung für die Mitglieder des Vorstands und die Mitarbeiter der METRO AG erreicht.

Das Short-Term Incentive der Mitglieder des Vorstands wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, wie sich der Return on Capital Employed (RoCE) und die Net Earnings entwickeln. Durch die Verwendung der Kennziffer Net Earnings in Kombination mit dem RoCE wird eine positive Ergebnisentwicklung der METRO GROUP honoriert. Der RoCE ergibt sich aus der Division des EBIT durch das Capital Employed, die Net Earnings entsprechen grundsätzlich dem Periodenergebnis. Der Aufsichtsrat kann eine Bereinigung um Sonderfaktoren beschließen. Um die individuelle Leistungsbezogenheit der Vorstandsvergütung sicherzustellen, behält sich der Aufsichtsrat der METRO AG generell das Recht vor, das individuelle Short-Term Incentive nach seinem Ermessen um bis zu 30 Prozent zu reduzieren oder um bis zu 30 Prozent zu erhöhen.

Die Mitglieder des Vorstands erhalten pro 0,01 Prozentpunkte RoCE oberhalb von 7 Prozent einen Betrag zwischen 500 € und 833 €. Hinzu kommt pro Million € Net Earnings ein Betrag von 304 € bis 506 € (alle Werte auf Zwölf-Monats-Basis). Der Aufsichtsrat der METRO AG legt die Höhe der Beträge auf Basis der Unternehmensstrategie und der mittelfristigen Zielsetzung fest, prüft sie regelmäßig und passt sie gegebenenfalls an. Die jährliche Auszahlung der erfolgsabhängigen Vergütung gemäß RoCE und Net Earnings ist begrenzt. Für die Vorstandsvergütung im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurden individuell folgende Werte zugrunde gelegt:

| € p. a.                         | Betrag pro 0,01<br>Prozentpunkte<br>RoCE oberhalb<br>7 % <sup>1</sup> | Betrag<br>pro Mio. €<br>Net Earnings <sup>1</sup> | Begrenzung der<br>Auszahlung<br>für das<br>Rumpfgeschäfts-<br>jahr 2013 <sup>2</sup> |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Olaf Koch                       | 833                                                                   | 506                                               | 2.925.000                                                                            |
| Mark Frese                      | 500                                                                   | 304                                               | 1.560.000                                                                            |
| Pieter Haas <sup>3</sup>        | 500                                                                   | 304                                               | 1.560.000                                                                            |
| Heiko Hutmacher                 | 500                                                                   | 304                                               | 1.560.000                                                                            |
| Frans W. H. Müller <sup>4</sup> | 625                                                                   | 380                                               | 1.950.000                                                                            |

<sup>1</sup> Werte auf Zwölf-Monats-Basis<sup>2</sup> Werte auf Neun-Monats-Basis<sup>3</sup> Mitglied des Vorstands ab 1. April 2013<sup>4</sup> Mitglied des Vorstands bis 31. März 2013

Die erfolgsabhängige Vergütung der Mitglieder des Vorstands wird im Regelfall vier Monate nach dem Ende eines Geschäftsjahres zur Zahlung fällig. Für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 erfolgt die Auszahlung im April 2014, da der Kalkulation der erfolgsabhängigen Vergütung ein voller Jahreszyklus zugrunde gelegt wird, der sodann ratierlich auf den Neun-Monats-Zeitraum des Rumpfgeschäftsjahres gekürzt wird. Herr Müller, der mit Wirkung zum 31. März 2013 aus dem Vorstand ausschied, erhielt die erfolgsabhängige Vergütung für den Zeitraum 1. Januar 2013 bis 31. März 2013 auf Grundlage einer Schätzung bereits im April 2013.

### Anteilsbasierte Vergütung (Long-Term Incentive)

Das Long-Term Incentive ist eine Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Sie ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet und hat eine mehrjährige Bemessungsgrundlage.

### Performance Share Plan 2009–2013

Durch Beschluss des Personalausschusses des Aufsichtsrats und mit Zustimmung des Aufsichtsrats hat die METRO AG 2009 einen auf fünf Jahre angelegten Performance Share Plan eingeführt. Für jedes Mitglied des Vorstands wird zunächst ein Zielwert in Euro festgesetzt. Um die Zielanzahl der Performance Shares zu ermitteln, wird der Zielwert durch den Aktienkurs bei Zuteilung dividiert. Maßgeblich ist dabei der Drei-Monats-Durchschnittskurs der METRO-Aktie vor dem Zuteilungszeitpunkt. Ein Performance Share berechtigt zu einer Barauszahlung in Euro in Höhe des Kurses der METRO-Aktie zum Auszahlungszeitpunkt. Auch hier ist der Drei-Monats-Durchschnittskurs der METRO-Aktie vor dem Auszahlungszeitpunkt maßgeblich.

In Abhängigkeit von der relativen Performance der METRO-Aktie im Vergleich zum Mittelwert aus den Aktienindizes DAX 30 und Dow Jones Euro STOXX Retail – Total Return – wird nach Ablauf

eines Performance-Zeitraums von mindestens drei und höchstens 4,25 Jahren die endgültige Anzahl der auszuzahlenden Performance Shares bestimmt. Diese entspricht der Zielanzahl, wenn eine Gleich-Performance zu den genannten Aktienindizes erreicht wird. Bis zu einer Outperformance von 60 Prozent erhöht sich die Anzahl linear auf den Maximalwert von 200 Prozent der Zielanzahl. Bis zu einer Underperformance von 30 Prozent reduziert sich die Anzahl entsprechend bis auf 50 Prozent. Bei einer höheren Underperformance fällt die Anzahl auf Null.

Die Auszahlung kann zu sechs möglichen und vorab fest definierten Zeitpunkten erfolgen. Der früheste Auszahlungstermin ist drei Jahre nach Zuteilung der Performance Shares. Ab diesem Zeitpunkt ist eine Auszahlung alle drei Monate möglich. Die Mitglieder des Vorstands haben die Wahl, zu welchem dieser Zeitpunkte sie ihre Performance Shares ausüben möchten. Eine Aufteilung auf mehrere Auszahlungszeitpunkte ist nicht möglich. Die Obergrenze der Auszahlung in Euro (Cap) liegt beim Fünffachen des Zielwerts.

Mit dem Performance Share Plan wurden zugleich sogenannte Share Ownership Guidelines eingeführt: Als Voraussetzung für die Auszahlung der Performance Shares sind die Mitglieder des Vorstands verpflichtet, bis zum Ablauf der dreijährigen Sperrfrist ein eigenfinanziertes Investment in METRO-Aktien aufzubauen und zu halten. Dadurch partizipieren sie als Aktionäre unmittelbar an Kursanstiegen, aber gegebenenfalls auch an Kursverlusten der METRO-Aktie. Das Aktieninvestment unterstützt die langfristige und auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtete Ausgestaltung des Vergütungssystems und führt zu einer ausgewogenen Aufteilung zwischen den verschiedenen Vergütungskomponenten. Das eigenfinanzierte Investment gilt für die gesamte Laufzeit des Performance Share Plan.

### Altersversorgung

Im Jahr 2009 wurde für die Mitglieder des Vorstands eine betriebliche Altersversorgung in Form einer Direktzusage mit einer beitragsorientierten und einer leistungsorientierten Komponente eingeführt.

Die Finanzierung der beitragsorientierten Komponente erfolgt gemeinsam durch den Vorstand und das Unternehmen. Dabei gilt die Aufteilung „7 + 7 + 7“. Sofern das Vorstandsmitglied einen Eigenbeitrag von 7 Prozent seiner definierten Bemessungsgrundlage erbringt, fügt das Unternehmen den gleichen Beitrag hinzu. In Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage leistet das Unternehmen darüber hinaus einen Zusatzbeitrag in

nochmals gleicher Höhe. Aufgrund des gesamtwirtschaftlichen Umfelds wurde dieser Zusatzbeitrag im Berichtsjahr erneut ausgesetzt. Die beitragsorientierte Komponente ist über die Hamburger Pensionsrückdeckungskasse VVaG (HPR) kongruent rückgedeckt. Die Verzinsung der Beiträge erfolgt nach Maßgabe der Überschussbeteiligung der HPR mit einer Garantie auf die eingezahlten Beiträge. Bei Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt eines Versorgungsfalls bleiben die Beiträge mit dem erreichten Stand erhalten.

Anspruch auf Versorgungsleistungen besteht,

- wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Erreichung der Regelaltersgrenze in der deutschen gesetzlichen Rentenversicherung endet,
- als vorzeitige Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis nach Vollendung des 60. Lebensjahres und vor Erreichen der Regelaltersgrenze endet,
- als Invalidenleistung, wenn das Dienstverhältnis vor Erreichen der Regelaltersgrenze endet und die Voraussetzungen vorliegen,
- als Hinterbliebenenleistung, wenn das Dienstverhältnis durch Tod endet.

Die Auszahlung sieht ein Wahlrecht zwischen Kapital, Ratenzahlungen und lebenslanger Rente vor. Bei Invalidität oder Tod wird eine Mindestauszahlung gewährt. Hierbei wird das bestehende Versorgungsguthaben um die Summe der Beiträge

aufgestockt, die dem Vorstandsmitglied für jedes Kalenderjahr bis zu einer Beitragszeit von insgesamt zehn Jahren, maximal jedoch bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres, künftig noch gutgeschrieben worden wären. Diese leistungsorientierte Komponente ist nicht rückgedeckt, sondern wird im Versorgungsfall unmittelbar vom Unternehmen erbracht.

#### **Weitere Leistungen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit**

Die aktiven Mitglieder des Vorstands erhalten über die beschriebene Altersversorgung hinaus keine Leistungen für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit. Es werden insbesondere keine Ruhegelder gewährt. Im Falle des Todes eines Vorstandsmitglieds während der aktiven Dienstzeit wird den Hinterbliebenen die Grundvergütung für den Sterbemonat sowie für weitere sechs Monate gezahlt.

#### **Nebenleistungen**

Die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Nebenleistungen umfassen geldwerte Vorteile aus Sachbezügen (zum Beispiel Dienstwagen).

#### **Sonstiges**

Die Mitglieder des Vorstands der METRO AG haben keinen Anspruch auf zusätzliche Vergütungen oder besondere Leistungen aufgrund eines Wechsels der Beherrschung (Change of Control).

Vergütung des Vorstands im Rumpfgeschäftsjahr 2013 (1. Januar bis 30. September 2013)<sup>1</sup>

| Tsd. €                          | Geschäftsjahr<br>2012<br>Rumpfgeschäfts-<br>jahr 2013 | Long-Term Incentive |                 |                                      |                                                |                                                                      | Gesamt <sup>4</sup> | (Effektive<br>Vergütung <sup>5</sup> ) |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------|
|                                 |                                                       | Grundvergütung      | Nebenleistungen | Short-Term<br>Incentive <sup>2</sup> | Wert der<br>gewährten<br>Tranchen <sup>3</sup> | (Auszahlung<br>aus in der<br>Vergangenheit<br>gewährten<br>Tranchen) |                     |                                        |
| Olaf Koch                       | 2012                                                  | 1.200               | 63              | 75                                   | 1.522                                          | (0)                                                                  | 2.860               | (1.338)                                |
|                                 | 2013                                                  | 900                 | 52              | 0                                    | 1.573                                          | (0)                                                                  | 2.525               | (952)                                  |
| Mark Frese                      | 2012                                                  | 720                 | 142             | 38                                   | 913                                            | (0)                                                                  | 1.813               | (900)                                  |
|                                 | 2013                                                  | 540                 | 17              | 0                                    | 944                                            | (0)                                                                  | 1.501               | (557)                                  |
| Pieter Haas <sup>6</sup>        | 2012                                                  | 0                   | 0               | 0                                    | 0                                              | (0)                                                                  | 0                   | (0)                                    |
|                                 | 2013                                                  | 360                 | 7               | 0                                    | 944                                            | (0)                                                                  | 1.311               | (367)                                  |
| Heiko Hutmacher                 | 2012                                                  | 720                 | 186             | 31                                   | 913                                            | (0)                                                                  | 1.850               | (937)                                  |
|                                 | 2013                                                  | 540                 | 86              | 0                                    | 944                                            | (0)                                                                  | 1.570               | (626)                                  |
| Frans W. H. Müller <sup>7</sup> | 2012                                                  | 900                 | 124             | 39                                   | 1.142                                          | (0)                                                                  | 2.205               | (1.063)                                |
|                                 | 2013                                                  | 225                 | 55              | 188                                  | 1.180                                          | (0)                                                                  | 1.648               | (468)                                  |
| <b>Gesamt<sup>8</sup></b>       | 2012                                                  | 3.540               | 515             | 183                                  | 4.490                                          | (0)                                                                  | 8.728               | (4.238)                                |
|                                 | 2013                                                  | 2.565               | 217             | 188                                  | 5.585                                          | (0)                                                                  | 8.555               | (2.970)                                |

<sup>1</sup> Angaben nach HGB § 285 Satz 1 Nr. 9a beziehungsweise § 314 Abs. 1 Nr. 6a (ohne Altersversorgungsaufwendungen)<sup>2</sup> Keine Angabe für das Rumpfgeschäftsjahr 2013, da die Kalkulation des Short-Term Incentive auf Basis des Kalenderjahres 2013 erfolgt und gemäß DRS 17 erst mit vollständiger Erdienung der Ansprüche angegeben werden darf<sup>3</sup> Dargestellt ist der Fair Value zum Zeitpunkt der Gewährung der Tranche<sup>4</sup> Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, Short-Term Incentive und Wert der gewährten Tranchen<sup>5</sup> Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, Short-Term Incentive und Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen<sup>6</sup> Mitglied des Vorstands seit 1. April 2013<sup>7</sup> Mitglied des Vorstands bis 31. März 2013; Short-Term Incentive gemäß Vereinbarung über die Aufhebung des Dienstvertrags auf Grundlage einer Schätzung<sup>8</sup> Werte 2012 ausgewiesen für die im Rumpfgeschäftsjahr 2013 aktiven Mitglieder des Vorstands**Long-Term Incentive im Rumpfgeschäftsjahr 2013**

Der Zielwert für die Tranche 2013 beträgt für Herrn Koch 1,6 Mio. € und für die Herren Frese, Haas und Hutmacher jeweils 0,96 Mio. €. Nach den Bedingungen des Performance Share Plan wurden Herrn Koch 70.053 Performance Shares und den Herren Frese, Haas und Hutmacher jeweils 42.032 Performance Shares zugeteilt. Der Wert einer Share Unit betrug im Zeitpunkt der Gewährung 22,84 €. Bei den zugeteilten Performance Shares handelt es sich nicht um eine fixe Stückzahl von Rechten im Sinne der §§ 285 Satz 1 Nr. 9 a Satz 4 HGB beziehungsweise § 314 Abs. 1 Nr. 6 a Satz 4 HGB, sondern um eine Zielanzahl. Nach den Bedingungen des Performance Share Plan können Ansprüche hieraus im Zeitpunkt ihrer Gewährung nicht mit einer fixen Stückzahl beschrieben werden. Der Wert der im Rumpfgeschäftsjahr 2013 zugeteilten Performance Shares wurde durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren (Monte-Carlo-Simulation) ermittelt. Das geforderte eigenfinanzierte Investment beträgt für Herrn Koch 0,5 Mio. € und für die Herren Frese, Haas und Hutmacher jeweils 0,32 Mio. €.

Die im Rumpfgeschäftsjahr 2013 aktiven Mitglieder des Vorstands verfügen außer über die in diesem Geschäftsjahr aus-

gegebene Tranche des Performance Share Plan über Rechte aus den folgenden Tranchen: die Herren Koch und Müller über Rechte aus den Tranchen 2010, 2011 und 2012; Herr Müller auch über Rechte aus der Tranche 2009. Herr Frese verfügt, außer über die Rechte aus der Tranche 2012, aus Vordienstzeiten innerhalb der METRO GROUP vor seiner Bestellung zum Mitglied des Vorstands über Rechte aus den Tranchen 2009, 2010 und 2011. Herr Hutmacher verfügt über Rechte aus der Tranche 2012.

Weitere Angaben zur Tranche 2013 finden sich im Abschnitt „Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Rumpfgeschäftsjahr 2013“.

**Performance Share Plan (Tranchen 2009–2013)**

| Tranche | Ende der<br>Sperrfrist | Drei-Monats-<br>Durchschnittskurs<br>vor Zuteilungs-<br>zeitpunkt | Anzahl<br>Performance<br>Shares Vorstand<br>zum 30.9.2013 |
|---------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 2009    | August 2012            | 36,67 €                                                           | 18.407                                                    |
| 2010    | August 2013            | 42,91 €                                                           | 27.382                                                    |
| 2011    | August 2014            | 41,73 €                                                           | 44.932                                                    |
| 2012    | April 2015             | 29,18 €                                                           | 161.754                                                   |
| 2013    | April 2016             | 22,84 €                                                           | 248.688                                                   |

Aus der Tranche 2009 sowie aus der Tranche 2010, deren Sperrfrist im August 2012 bzw. im August 2013 endete, erfolgte im Rumpfgeschäftsjahr 2013 keine Auszahlung an die Mitglieder des Vorstands.

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 haben sich Wertveränderungen aus den laufenden Tranchen anteilsbasierter Vergütungsprogramme ergeben. Der Aufwand für die Gesellschaft betrug betreffend Herrn Koch 0,644 Mio. €, betreffend Herrn Frese 0,391 Mio. €, betreffend Herrn Haas 0,221 Mio. €, betreffend Herrn Hutmacher 0,398 Mio. € und betreffend Herrn Muller 0,523 Mio. €.

#### **Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Rumpfgeschäftsjahr 2013 (einschließlich Altersversorgung)**

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurden für die aktiven Mitglieder des Vorstands der METRO AG (davon ist ein Mitglied des Vorstands im Berichtszeitraum ausgeschieden) 4,6 Mio. € für Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit aufgewendet (12M 2012: 5,1 Mio. €). Davon entfielen auf die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,127 Mio. €, von Herrn Frese rund 0,098 Mio. €, von Herrn Haas rund 0,063 Mio. €, von Herrn Hutmacher rund 0,101 Mio. € und von Herrn Muller rund 0,032 Mio. €.

Die entsprechenden Werte nach HGB betragen für die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,123 Mio. €, von Herrn Frese rund 0,090 Mio. €, von Herrn Haas rund 0,084 Mio. €, von Herrn Hutmacher rund 0,092 Mio. € und von Herrn Muller rund 0,032 Mio. €.

Mit Herrn Muller, der mit Wirkung zum Ablauf des 31. März 2013 einvernehmlich aus dem Vorstand ausschied, wurde im Rumpfgeschäftsjahr 2013 eine Vereinbarung über die vorzeitige Aufhebung seines Dienstvertrags getroffen. Zur Abgeltung der Restlaufzeit seines Dienstvertrags (1. April 2013 bis 31. Juli 2014) wurde eine Abfindung in Höhe von 3,85 Mio. € vereinbart, die die Ansprüche von Herrn Muller unter Berücksichtigung der Entwicklung erfolgsabhängiger und anteilsbasierter Vergütungskomponenten auf Grundlage einer Schätzung abdeckt. Hinzu kamen Nebenleistungen in Höhe von 0,29 Mio. € für Dienstleistungen, Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Abschluss der Aufhebungsvereinbarung und betriebliche Altersversorgung. Darüber hinaus wurde Herrn Muller die Tranche 2013 des Performance Share Plan mit einem Zielwert von 1,2 Mio. € und einer daraus resultierenden Zuteilung von 52.539 Performance Shares gewährt; das geforderte eigenfinanzierte Investment beträgt 0,4 Mio. €. Die in der Abfindung enthaltenen variablen Komponenten für den Short Term Incentive vom

1. Januar 2013 bis 31. Juli 2014 sowie die Long Term Incentive-Tranchen 2009 bis 2013 können in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft zu einer zusätzlichen Vergütung führen: Herr Muller kann den etwaigen Differenzbetrag aus diesen Vergütungsteilen, die er als Mitglied des Vorstands erhalten hätte, und der insoweit gezahlten Abfindung beanspruchen.

#### **Gesamtbezüge Rumpfgeschäftsjahr 2013 der früheren Mitglieder des Vorstands**

Für frühere Mitglieder des Vorstands der METRO AG und der auf die METRO AG verschmolzenen Gesellschaften sowie ihre Hinterbliebenen wurden Leistungen in Höhe von 7,0 Mio. € (12M 2012: 8,3 Mio. €) erbracht. Die für Herrn Muller beschriebenen Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Rumpfgeschäftsjahr 2013 sind hierin enthalten.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen beträgt 54,1 Mio. € (31.12.2012: 55,1 Mio. €).

Der entsprechende Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen nach HGB beträgt 46,6 Mio. € (31.12.2012: 46,7 Mio. €).

### **Ausblick: anteilsbasierte Vergütung (Long-Term Incentive)**

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurde die fünfte und letzte Tranche des Performance Share Plan begeben. Für die folgenden Jahre wird ein neuer Long-Term Incentive Plan ausgearbeitet, der auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet ist.

### **Anteilsbasierte Vergütung der Führungskräfte**

Entsprechend der Empfehlung in Ziffer 7.1.3 Deutscher Corporate Governance Kodex wird im Folgenden auch über die anteilsbasierte Vergütung der Führungskräfte der METRO GROUP berichtet.

#### **Performance Share Plan 2009–2013**

Der Performance Share Plan 2009–2013 gilt nicht nur für die Mitglieder des Vorstands, sondern ebenso für die oberen Führungskräfte der METRO AG sowie für Geschäftsführungsorgane und die oberen Führungskräfte der Unternehmen der METRO GROUP. Die Bezugsberechtigten erhalten entspre-

chend der Bedeutung ihrer Funktion einen individuellen Betrag im Rahmen des Performance Share Plan (Zielwert). Die weitere Systematik entspricht den Festlegungen für den Vorstand.

Mit dem Performance Share Plan wurden auch für diesen bezugsberechtigten Personenkreis Share Ownership Guidelines eingeführt. Das zu haltende Volumen beträgt in der Regel circa 50 Prozent des individuellen Zielwerts.

Der Wert der im Rumpfgeschäftsjahr 2013 insgesamt zugeteilten Performance Shares betrug zum Zeitpunkt der Zuteilung 17,3 Mio. € (12M 2012: 26,8 Mio. €) und wurde durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren (Monte-Carlo-Simulation) ermittelt. Es gelten folgende Bedingungen:

Performance Share Plan (Tranchen 2009–2013)

| Tranche | Ende der<br>Sperrfrist | Drei-Monats-<br>Durchschnittskurs<br>vor Zuteilungs-<br>zeitpunkt | Anzahl<br>Performance<br>Shares<br>Führungskräfte<br>zum 30.9.2013 |
|---------|------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 2009    | August 2012            | 36,67 €                                                           | 593.300                                                            |
| 2010    | August 2013            | 42,91 €                                                           | 283.930                                                            |
| 2011    | August 2014            | 41,73 €                                                           | 367.163                                                            |
| 2012    | April 2015             | 29,18 €                                                           | 578.031                                                            |
| 2013    | April 2016             | 22,84 €                                                           | 768.591                                                            |

Aus der Tranche 2009 sowie aus der Tranche 2010, deren Sperrfrist im August 2012 bzw. im August 2013 endete, erfolgte im Rumpfgeschäftsjahr 2013 keine Auszahlung.

Die Vergütung der  
Aufsichtsratsmitglieder

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats ist in § 13 der Satzung der METRO AG geregelt. Nach der für die Vergütung für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 maßgebenden Fassung erhalten die Mitglieder des Aufsichtsrats neben dem Ersatz ihrer baren Auslagen eine feste und eine erfolgsabhängige Vergütung. Die feste Vergütung beträgt 35.000 € je ordentliches Mitglied. Die erfolgsabhängige Vergütung knüpft an das Ergebnis vor Steuern (EBT) und Anteilen anderer Gesellschafter im Konzernabschluss der METRO AG als Bemessungsgrundlage an. Je 25 Mio. € EBT, das im Durchschnitt des Rumpfgeschäftsjahres 2013 und der zwei diesem vorangegangenen Geschäftsjahre ein EBT von 100 Mio. € übersteigt, erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine Vergütung von 600 €. Für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 beträgt die erfolgsabhängige Vergütung 17.376 € je

ordentliches Mitglied. Die auf die feste und die erfolgsabhängige Vergütung in Rechnung zu stellende Umsatzsteuer wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats gemäß § 13 Abs. 5 der Satzung der METRO AG gezahlt.

| Vergütungsmultiplikatoren         |     |
|-----------------------------------|-----|
| Aufsichtsratsvorsitzender         | ●●● |
| Stellv. Aufsichtsratsvorsitzender | ●●  |
| Ausschussvorsitzende <sup>1</sup> | ●●  |
| Ausschussmitglieder <sup>1</sup>  | ●●  |
| Aufsichtsratsmitglieder           | ●   |

<sup>1</sup> Bei mindestens zwei Sitzungen/Beschlussfassungen

Die individuelle Höhe der festen und der erfolgsabhängigen Aufsichtsratsvergütung berücksichtigt den Arbeitsaufwand und die Verantwortung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder aufgrund besonderer Aufgaben. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält das Dreifache, sein Stellvertreter sowie Ausschussvorsitzende erhalten je das Doppelte und die sonstigen Mitglieder der Ausschüsse je das Eineinhalbfache der Vergütungen eines ordentlichen Mitglieds des Aufsichtsrats. Die Vergütung für eine Mitgliedschaft oder den Vorsitz in einem Ausschuss wird nur gezahlt, wenn mindestens zwei Sitzungen oder sonstige Beschlussfassungen dieses Ausschusses im jeweiligen Geschäftsjahr stattgefunden haben. Wenn ein Mitglied des Aufsichtsrats zur gleichen Zeit mehrere Ämter innehat, erhält es die Vergütung nur für ein Amt, bei unterschiedlicher Vergütung für das am höchsten vergütete Amt.

Individuell ergeben sich für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 folgende Werte:

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 gemäß § 13 der Satzung<sup>1</sup>

| €                                                           | Geschäftsjahr | Multiplikator | Feste Vergütung | Erfolgsabhängige Vergütung <sup>2</sup> | Gesamt    |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------------------------------|-----------|
| Franz M. Haniel, Vorsitzender                               | 2012          | ●●●           | 105.000         | 86.712                                  | 191.712   |
|                                                             | 2013          | ●●●           | 105.000         | 52.128                                  | 157.128   |
| Werner Klockhaus, stellv. Vorsitzender                      | 2012          | ●●            | 70.000          | 57.808                                  | 127.808   |
|                                                             | 2013          | ●●            | 70.000          | 34.752                                  | 104.752   |
| Prof. Dr. oec. Dr. iur. Ann-Kristin Achleitner              | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Dr. Wulf H. Bernotat                                        | 2012          | ●■            | 52.500          | 43.356                                  | 95.856    |
|                                                             | 2013          | ●■            | 52.500          | 26.064                                  | 78.564    |
| Ulrich Dalibor                                              | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Jürgen Fitschen                                             | 2012          | ●/●■          | 46.667          | 38.539                                  | 85.206    |
|                                                             | 2013          | ●■            | 52.500          | 26.064                                  | 78.564    |
| Hubert Frieling                                             | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Dr. Florian Funck                                           | 2012          | ●             | 23.333          | 19.269                                  | 42.602    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Erich Greipl (verstorben 2.7.2013) | 2012          | ●■            | 52.500          | 43.356                                  | 95.856    |
|                                                             | 2013          | ●■            | 30.625          | 15.204                                  | 45.829    |
| Andreas Herwarth                                            | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Uwe Hoepfel                                                 | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●/●■          | 44.722          | 22.203                                  | 66.925    |
| Peter Küpfer                                                | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Rainer Kuschewski                                           | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●/●■          | 44.722          | 22.203                                  | 66.925    |
| Prof. Dr. Klaus Mangold (bis 8.5.2013)                      | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 14.583          | 7.240                                   | 21.823    |
| Susanne Meister (seit 8.5.2013)                             | 2012          | –             | –               | –                                       | –         |
|                                                             | 2013          | ●             | 14.583          | 7.240                                   | 21.823    |
| Baroness Lucy Neville-Rolfe DBE CMG (seit 8.5.2013)         | 2012          | –             | –               | –                                       | –         |
|                                                             | 2013          | ●             | 14.583          | 7.240                                   | 21.823    |
| Mattheus P. M. (Theo) de Raad                               | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Dr. Fredy Raas (seit 31.7.2013)                             | 2012          | –             | –               | –                                       | –         |
|                                                             | 2013          | ●/●■          | 8.750           | 5.068                                   | 13.818    |
| Gabriele Schendel                                           | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| Xaver Schiller                                              | 2012          | ●■            | 52.500          | 43.356                                  | 95.856    |
|                                                             | 2013          | ●■            | 52.500          | 26.064                                  | 78.564    |
| Dr. jur. Hans-Jürgen Schinzler                              | 2012          | ●●            | 70.000          | 57.808                                  | 127.808   |
|                                                             | 2013          | ●●            | 70.000          | 34.752                                  | 104.752   |
| Peter Stieger (bis 8.5.2013)                                | 2012          | ●■            | 52.500          | 43.356                                  | 95.856    |
|                                                             | 2013          | ●■            | 21.875          | 10.860                                  | 32.735    |
| Angelika Will                                               | 2012          | ●             | 35.000          | 28.904                                  | 63.904    |
|                                                             | 2013          | ●             | 35.000          | 17.376                                  | 52.376    |
| <b>Gesamt<sup>3</sup></b>                                   | 2012          |               | 910.000         | 751.504                                 | 1.661.504 |
|                                                             | 2013          |               | 911.943         | 453.466                                 | 1.365.409 |

<sup>1</sup> Jeweils zuzüglich gegebenenfalls anfallender Umsatzsteuer gemäß § 13 Abs. 5 der Satzung

<sup>2</sup> Die erfolgsabhängige Vergütung 2013 wird nach Ablauf der Hauptversammlung der METRO AG am 12. Februar 2014 fällig

<sup>3</sup> Werte 2012 ausgewiesen für die im Rumpfgeschäftsjahr 2013 aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats

Die Mitgliedschaften im Vermittlungsausschuss des Aufsichtsrats wurden im Rumpfgeschäftsjahr 2013 nicht vergütet.

Für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wurden einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats der METRO AG durch die Konzerngesellschaften für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 ebenfalls Vergütungen gewährt.

**Konzerninterne Vergütungen der Mitglieder  
des Aufsichtsrats für das Rumpfgeschäftsjahr 2013<sup>1</sup>**

| €                                                               | Geschäftsjahr |                |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|----------------|
| Ulrich Dalibor                                                  | 2012          | 9.000          |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>6.750</b>   |
| Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erich Greipl<br>(verstorben 2.7.2013) | 2012          | 49.800         |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>29.050</b>  |
| Uwe Hoepfel                                                     | 2012          | 49.800         |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>49.800</b>  |
| Werner Klockhaus                                                | 2012          | 4.090          |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>6.695</b>   |
| Rainer Kuschewski                                               | 2012          | 6.136          |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>18.979</b>  |
| Gabriele Schendel                                               | 2012          | 49.800         |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>49.800</b>  |
| Susanne Meister                                                 | 2012          | –              |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>3.000</b>   |
| Xaver Schiller                                                  | 2012          | 6.500          |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>9.000</b>   |
| Peter Stieger                                                   | 2012          | 9.203          |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>3.068</b>   |
| Angelika Will                                                   | 2012          | 6.000          |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>2.000</b>   |
| <b>Gesamt</b>                                                   | 2012          | 190.329        |
|                                                                 | <b>2013</b>   | <b>178.142</b> |

<sup>1</sup> Jeweils zuzüglich Umsatzsteuer

In den Angaben nicht enthalten sind Vergütungsansprüche eines Aufsichtsratsmitglieds aus konzerninternen Aufsichtsratsmandaten, auf deren Auszahlung das Mitglied verzichtet hat.

Darüber hinaus wurden den Mitgliedern des Aufsichtsrats von Gesellschaften der METRO GROUP keine Vergütungen oder Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, im Sinne von Ziffer 5.4.6 Deutscher Corporate Governance Kodex gewährt.

## Ausblick:

### Umstellung der Aufsichtsratsvergütung auf eine reine Fixvergütung

Die Hauptversammlung 2013 hat auf Vorschlag des Vorstands und Aufsichtsrats der METRO AG beschlossen, die Aufsichtsratsvergütung auf ein reines Fixum umzustellen. Ab dem Geschäftsjahr 2013/14 (1. Oktober 2013 bis 30. September 2014) wird keine variable Vergütung mehr gezahlt. Die künftige feste jährliche Vergütung beträgt für ein einfaches Mitglied des Aufsichtsrats 65.000 €.

## 10. Angaben gemäß § 315 Abs. 4 und § 289 Abs. 4 HGB sowie erläuternder Bericht des Vorstands

### Zusammensetzung des Kapitals (§ 315 Abs. 4 Nr. 1 und § 289 Abs. 4 Nr. 1 HGB)

Das Grundkapital der METRO AG zum 30. September 2013 beträgt 835.419.052,27 € und ist eingeteilt in 324.109.563 Stück auf den Inhaber lautende Stammaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: 828.572.941 €, 99,18 Prozent) sowie 2.677.966 Stück auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: 6.846.111 €, 0,82 Prozent). Der anteilige Wert je Aktie am Grundkapital beträgt rund 2,56 €.

Jede Stammaktie gewährt eine Stimme. Stammaktien berechtigten darüber hinaus dazu, Dividenden zu erhalten. Im Unterschied zu den Stammaktien gewähren Vorzugsaktien grundsätzlich kein Stimmrecht und sind mit einem Gewinnvorzug gemäß § 21 der Satzung der METRO AG ausgestattet. Hierin heißt es:

- „(1) Die Inhaber von Vorzugsaktien ohne Stimmrecht erhalten aus dem jährlichen Bilanzgewinn eine Vorzugsdividende von 0,17 Euro je Vorzugsaktie.
- (2) Reicht der verteilbare Bilanzgewinn in einem Geschäftsjahr zur Zahlung der Vorzugsdividende nicht aus, so ist der Rückstand ohne Zinsen aus dem Bilanzgewinn der folgenden Geschäftsjahre in der Weise nachzuzahlen, daß die älteren Rückstände vor den jüngeren zu tilgen und die aus dem Gewinn eines Geschäftsjahres für dieses zu zahlenden Vorzugsbeträge erst nach Tilgung sämtlicher Rückstände zu leisten sind.
- (3) Nach Ausschüttung der Vorzugsdividende erhalten die Inhaber von Stammaktien eine Dividende von 0,17 Euro je Stammaktie. Danach wird an die Inhaber von Vorzugsaktien ohne Stimmrecht eine nicht nachzahlbare Mehrdividende von 0,06 Euro je Vorzugsaktie gezahlt. Die Mehrdividende beträgt 10 vom Hundert der unter Berücksichtigung von Absatz 4 an die Inhaber von Stammaktien gezahlten Dividende,

wenn diese 1,02 Euro je Stammaktie erreicht oder übersteigt.

- (4) An einer weiteren Gewinnausschüttung nehmen die Inhaber von Vorzugsaktien ohne Stimmrecht und die Inhaber von Stammaktien entsprechend ihren Anteilen am Grundkapital gleichberechtigt teil.“

Weitere mit den Stamm- und Vorzugsaktien verbundene Rechte sind insbesondere das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung (§ 118 Abs. 1 AktG), das Auskunftsrecht (§ 131 AktG) sowie das Recht auf Erhebung einer Anfechtungs- und Nichtigkeitsklage (§§ 245 Nr. 1–3, 246, 249 AktG). Neben dem angesprochenen Recht auf Erhalt einer Dividende besteht für die Aktionäre grundsätzlich ein Bezugsrecht bei Kapitalerhöhungen (§ 186 Abs. 1 AktG); sie haben zudem Ansprüche auf den Liquidationserlös nach Auflösung der Gesellschaft (§ 271 AktG) sowie auf Abfindung und Ausgleich bei bestimmten Strukturmaßnahmen, insbesondere nach den §§ 304 ff., 320 b, 327 b AktG.

### Stimmrechtsrelevante Beschränkungen (§ 315 Abs. 4 Nr. 2 und § 289 Abs. 4 Nr. 2 HGB)

Nach Kenntnis des Vorstands bestehen folgende Vereinbarungen, die als Beschränkungen im Sinne von § 315 Abs. 4 Nr. 2 und § 289 Abs. 4 Nr. 2 HGB angesehen werden können:

Zwischen der BVG Beteiligungs- und Vermögensverwaltung GmbH, der Franz Haniel & Cie. GmbH, der Haniel Finance B. V., der Haniel Finance Deutschland GmbH, der METRO Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG, der METRO Vermögensverwaltung GmbH, der 1. HSB Beteiligungsverwaltung GmbH & Co. KG sowie der 1. HSB Verwaltung GmbH besteht eine Vereinbarung zur Koordination der Ausübung der Stimmrechte aus Aktien der METRO AG. Ferner besteht zwischen der BVG Beteiligungs- und Vermögensverwaltung GmbH, der Franz Haniel & Cie. GmbH, der Haniel Finance Deutschland GmbH und der Haniel Finance B. V. eine Vereinbarung mit dem Zweck der einheitlichen Interessenwahrnehmung aus den den Gesellschafterstämmen Haniel und Schmidt-Ruthenbeck wirtschaftlich zuzurechnenden Aktien der METRO AG. Schließlich besteht zwischen der Otto Beisheim Betriebs GmbH, der Otto Beisheim Holding GmbH und der OB Beteiligungsgesellschaft mbH ein Pool-Vertrag, in den die von der Otto Beisheim Holding GmbH

und der OB Beteiligungsgesellschaft mbH gehaltenen Aktien der METRO AG einbezogen sind.

Daneben können auch gesetzliche Beschränkungen des Stimmrechts, etwa gemäß § 136 AktG oder, sofern die Gesellschaft eigene Aktien halten sollte, gemäß § 71 b AktG, bestehen.

## Beteiligungen am Kapital (§ 315 Abs. 4 Nr. 3 und § 289 Abs. 4 Nr. 3 HGB)

Es bestehen die folgenden direkten und indirekten (gemäß § 22 WpHG) Beteiligungen am Kapital, die 10 Prozent der Stimmrechte überschreiten:

| Name/Firma                                                                       | Direkte/Indirekte<br>Beteiligung von mehr<br>als 10 vom Hundert der<br>Stimmrechte |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| METRO Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG, Düsseldorf, Deutschland                 | Direkt und indirekt                                                                |
| METRO Vermögensverwaltung GmbH, Düsseldorf, Deutschland                          | Indirekt                                                                           |
| 1. HSB Beteiligungsverwaltung GmbH & Co. KG, Schönefeld-Waltersdorf, Deutschland | Direkt und indirekt                                                                |
| 1. HSB Verwaltung GmbH, Schönefeld-Waltersdorf, Deutschland                      | Indirekt                                                                           |
| Haniel Finance B. V., Venlo, Niederlande                                         | Indirekt                                                                           |
| Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg, Deutschland                           | Direkt und indirekt                                                                |
| Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, Deutschland                                  | Indirekt                                                                           |
| BVG Beteiligungs- und Vermögensverwaltung GmbH, Essen, Deutschland               | Indirekt                                                                           |
| Gebr. Schmidt GmbH & Co. KG, Essen, Deutschland                                  | Indirekt                                                                           |
| Gebr. Schmidt Verwaltungsgesellschaft mbH, Essen, Deutschland                    | Indirekt                                                                           |
| Dr. Michael Schmidt-Ruthenbeck, Zürich, Schweiz                                  | Indirekt                                                                           |

Die obigen Angaben basieren insbesondere auf den Mitteilungen nach § 21 WpHG, die die METRO AG erhalten und veröffentlicht hat.

Durch die METRO AG veröffentlichte Stimmrechtsmitteilungen sind auf der Website [www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de) unter der Rubrik Investor Relations abrufbar.

## Inhaber von Aktien mit Sonderrechten sowie Art der Stimmrechtskontrolle, wenn Arbeitnehmer am Kapital beteiligt sind (§ 315 Abs. 4 Nr. 4 und 5 und § 289 Abs. 4 Nr. 4 und 5 HGB)

Aktien mit Sonderrechten gemäß § 315 Abs. 4 Nr. 4 und § 289 Abs. 4 Nr. 4 HGB hat die Gesellschaft nicht ausgegeben. Arbeitnehmer sind nicht im Sinne von § 315 Abs. 4 Nr. 5 und § 289 Abs. 4 Nr. 5 HGB am Kapital beteiligt.

## Bestimmungen über die Ernennung und Abberufung des Vorstands und Änderung der Satzung (§ 315 Abs. 4 Nr. 6 und § 289 Abs. 4 Nr. 6 HGB)

Für die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands der METRO AG sind die §§ 84, 85 AktG und §§ 30, 31, 33 MitbestG maßgebend. Ergänzend regelt § 5 der Satzung der METRO AG, dass der Vorstand aus mindestens zwei Mitgliedern besteht und im Übrigen der Aufsichtsrat die Zahl der Mitglieder des Vorstands bestimmt.

Änderungen der Satzung der METRO AG bestimmen sich grundsätzlich nach den §§ 179, 181, 133 AktG. Daneben gibt es zahlreiche weitere Vorschriften des Aktiengesetzes, die im Fall einer Satzungsregelung zur Anwendung gelangen können und die vorgenannten Vorschriften modifizieren oder verdrängen, zum Beispiel die §§ 182 ff. AktG bei Kapitalerhöhungen, die §§ 222 ff. AktG bei Kapitalherabsetzungen oder aber § 262 AktG für die Auflösung der AG. Änderungen, die nur die Fassung der Satzung betreffen, können gemäß § 14 der Satzung der METRO AG ohne Beschluss der Hauptversammlung durch den Aufsichtsrat beschlossen werden.

## Befugnisse des Vorstands (§ 315 Abs. 4 Nr. 7 und § 289 Abs. 4 Nr. 7 HGB)

### Befugnisse zur Ausgabe neuer Aktien

Die Hauptversammlung vom 23. Mai 2012 hat den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 22. Mai 2017 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stammaktien gegen Geld- oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch um bis zu 325.000.000 € zu erhöhen (genehmigtes Kapital I).

Dabei haben die Aktionäre grundsätzlich ein Bezugsrecht. Die neuen Aktien können auch von durch den Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre in den folgenden Fällen auszuschließen:

- zum Ausgleich von Spitzenbeträgen;
- sofern die Aktien gegen Sacheinlagen zum Zwecke von Unternehmenszusammenschlüssen oder des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Anteilen an Unternehmen ausgegeben werden;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Geldeinlagen, soweit es erforderlich ist, um den Inhabern der von der METRO AG oder von Konzerngesellschaften, an denen die METRO AG unmittelbar oder mittelbar zu mindestens 90 Prozent beteiligt ist, begebenen Options- oder Wandelschuldverschreibungen ein Bezugsrecht auf neue Stammaktien in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung des Options- oder Wandlungsrechts oder der Erfüllung der Options- oder Wandlungspflicht zustehen würde;
- bei Kapitalerhöhungen gegen Geldeinlagen, wenn der Nennbetrag dieser Kapitalerhöhungen insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals nicht übersteigt und jeweils der Ausgabepreis der neuen Stammaktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Stammaktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung nicht wesentlich unterschreitet. Die Höchstgrenze von 10 Prozent des Grundkapitals vermindert sich um den anteiligen Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die während der Laufzeit des genehmigten Kapitals (i) unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG als eigene Aktien verwendet oder veräußert werden oder (ii) aus bedingtem Kapital zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die ihrerseits ohne Bezugsrecht in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG be-

geben wurden oder werden, ausgegeben werden. Die gemäß dem vorstehenden Satz verminderte Höchstgrenze wird mit Wirksamwerden einer nach der Verminderung von der Hauptversammlung beschlossenen neuen Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG wieder erhöht, soweit die neue Ermächtigung reicht, höchstens aber bis zu 10 Prozent des Grundkapitals.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhungen festzulegen. Das genehmigte Kapital I wurde bisher nicht ausgenutzt. Es bestehen derzeit auch keine konkreten Pläne, von der Ermächtigung Gebrauch zu machen.

### Befugnisse zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen

Die Hauptversammlung vom 5. Mai 2010 hat den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 4. Mai 2015 einmalig oder mehrmals auf den Inhaber lautende Options- oder Wandelschuldverschreibungen (zusammen „Schuldverschreibungen“) im Gesamtnennbetrag von bis zu 1.500.000.000 € auszugeben und den Inhabern von Optionschuldverschreibungen Optionsrechte oder -pflichten und den Inhabern von Wandelschuldverschreibungen Wandlungsrechte oder -pflichten für auf den Inhaber lautende Stammaktien der Gesellschaft mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von insgesamt bis zu 127.825.000 € nach näherer Maßgabe der Options- oder Wandelanleihebedingungen zu gewähren oder aufzuerlegen. Im Zusammenhang mit dieser Ermächtigung besteht ein bedingtes Kapital in Höhe von bis zu 127.825.000 €.

Die Schuldverschreibungen können auch durch eine Konzerngesellschaft der METRO AG im Sinne von § 18 AktG ausgegeben werden, an der die METRO AG unmittelbar oder mittelbar zu mindestens 90 Prozent beteiligt ist. Für diesen Fall wird der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats für die Gesellschaft die Garantie für diese Schuldverschreibungen zu übernehmen und deren Inhabern Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten auf auf den Inhaber lautende Stammaktien der METRO AG zu gewähren oder aufzuerlegen.

Das gesetzliche Bezugsrecht wird den Aktionären in der Weise eingeräumt, dass die Schuldverschreibungen von einem Kreditinstitut oder einem Konsortium von Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten. Werden Schuldverschreibungen von einer Konzerngesellschaft der METRO AG im Sinne von § 18 AktG ausgegeben, an der die METRO AG unmittelbar oder mittelbar

zu mindestens 90 Prozent beteiligt ist, hat die Gesellschaft die Gewährung des gesetzlichen Bezugsrechts für die Aktionäre der METRO AG nach Maßgabe des vorstehenden Satzes sicherzustellen.

Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses ergeben, von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen und das Bezugsrecht auch insoweit auszuschließen, wie es erforderlich ist, damit denjenigen, denen bereits zuvor ausgegebene Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten zustehen oder auferlegt sind, ein Bezugsrecht in dem Umfang eingeräumt werden kann, wie es ihnen nach Ausübung des Options- oder Wandlungsrechts oder bei Erfüllung der Options- oder Wandlungspflicht als Aktionär zustehen würde.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf gegen Barzahlung ausgegebene Schuldverschreibungen, die mit Options- oder Wandlungsrecht oder Options- oder Wandlungspflicht ausgegeben werden, vollständig auszuschließen, sofern der Vorstand nach pflichtgemäßer Prüfung zu der Auffassung gelangt, dass der Ausgabepreis der Schuldverschreibungen ihren nach anerkannten, insbesondere finanzmathematischen Methoden ermittelten hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gilt für Schuldverschreibungen, die mit einem Options- oder Wandlungsrecht oder -pflicht ausgegeben werden, mit einem Options- oder Wandlungsrecht oder -pflicht auf Stammaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals, der insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals nicht übersteigen darf, und zwar weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch – falls dieser Wert geringer ist – im Zeitpunkt der Ausübung der vorliegenden Ermächtigung. Auf die vorgenannte 10-Prozent-Grenze werden (i) sowohl neue Stammaktien angerechnet, die aus einem genehmigten Kapital unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG bezugsrechtsfreien Ausgabe der Schuldverschreibungen mit Options- oder Wandlungsrecht oder -pflicht ausgegeben werden, (ii) als auch solche Stammaktien, die aufgrund einer Ermächtigung der Hauptversammlung gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG erworben und gemäß §§ 71 Abs. 1 Nr. 8 Satz 5, 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG bezugsrechtsfreien Ausgabe der Schuldverschreibungen mit Options- oder Wandlungsrecht oder -pflicht unter Ausschluss des Bezugsrechts veräußert werden.

Im Fall der Begebung von Schuldverschreibungen, die ein Options- oder Wandlungsrecht gewähren oder eine Options- oder Wandlungspflicht begründen, bestimmt sich der Options- oder Wandlungspreis nach den Regelungen in § 4 Abs. 8 der Satzung der METRO AG.

Bei mit Options- oder Wandlungsrechten oder -pflichten verbundenen Schuldverschreibungen kann der Options- oder Wandlungspreis im Fall der wirtschaftlichen Verwässerung des Werts der Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten nach näherer Bestimmung der Schuldverschreibungen wertwährend angepasst werden, soweit die Anpassung nicht schon durch ein Gesetz geregelt ist. Die Bedingungen der Schuldverschreibungen können darüber hinaus für den Fall der Kapitalherabsetzung oder anderer außerordentlicher Maßnahmen oder Ereignisse (zum Beispiel ungewöhnlich hohe Dividenden, Kontrollerrlangung durch Dritte) eine Anpassung der Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten vorsehen. Bei einer Kontrollerrlangung durch Dritte kann eine marktübliche Anpassung des Options- oder Wandlungspreises vorgesehen werden. Ferner können die Bedingungen der Schuldverschreibungen vorsehen, dass das Umtauschverhältnis und/oder der Options- oder Wandlungspreis variabel sind und der Options- oder Wandlungspreis innerhalb einer festzulegenden Bandbreite in Abhängigkeit von der Entwicklung des Aktienkurses während der Laufzeit festgelegt wird. Der Mindestausgabebetrag nach den Regelungen in § 4 Abs. 8 der Satzung der METRO AG darf auch insoweit nicht unterschritten werden.

Die Bedingungen der Schuldverschreibungen können das Recht der METRO AG vorsehen, im Fall der Wandlung oder Optionsausübung statt der Gewährung von Aktien einen Geldbetrag zu zahlen, der für die Anzahl der anderenfalls zu liefernden Aktien dem volumengewichteten Durchschnittskurs der Stammaktien der METRO AG im XETRA-Handel (oder in einem an die Stelle des XETRA-Systems getretenen funktional vergleichbaren Nachfolgesystem) der Frankfurter Wertpapierbörse während eines vom Vorstand zu bestimmenden angemessenen Zeitraums von Tagen vor oder nach Erklärung der Wandlung oder der Optionsausübung entspricht. Die Bedingungen der Schuldverschreibungen können auch vorsehen, dass nach Wahl der METRO AG statt in neue Aktien aus bedingtem Kapital in bereits existierende Stammaktien der METRO AG oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft gewandelt oder das Optionsrecht oder die Optionspflicht durch Lieferung solcher Aktien erfüllt werden kann.

Die Bedingungen der Schuldverschreibungen können auch eine Options- oder Wandlungspflicht zum Ende der Laufzeit (oder zu

einem anderen Zeitpunkt) oder das Recht der METRO AG vorzusehen, bei Endfälligkeit der mit einem Options- oder Wandlungsrecht verbundenen Schuldverschreibungen (dies umfasst auch eine Fälligkeit wegen Kündigung) den Gläubigern der Schuldverschreibungen ganz oder teilweise anstelle der Zahlung des fälligen Geldbetrags Aktien der METRO AG oder Aktien einer anderen börsennotierten Gesellschaft zu gewähren. Der anteilige Betrag des Grundkapitals der bei Wandlung oder Optionsausübung auszugebenden Stammaktien der METRO AG darf den Nennbetrag der Schuldverschreibungen nicht übersteigen. §§ 9 Abs. 1, 199 Abs. 2 AktG sind zu beachten.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Ausgabe und Ausstattung der Schuldverschreibungen, insbesondere Zinssatz, Ausgabekurs, Laufzeit und Stückelung, Verwässerungsschutzbestimmungen sowie Options- oder Wandlungszeitraum zu bestimmen oder im Einvernehmen mit den Organen der die Schuldverschreibungen begebenden Konzerngesellschaft der METRO AG festzulegen.

Die Ermächtigung zur Ausgabe von Options- und/oder Wandlungsschuldverschreibungen wurde bisher nicht ausgenutzt und es bestehen derzeit auch keine konkreten Pläne, von dieser Ermächtigung Gebrauch zu machen.

#### **Befugnisse zum Erwerb eigener Aktien**

Die Gesellschaft ist ermächtigt, im Rahmen des § 71 AktG eigene Aktien zu erwerben. Aufgrund des § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG wurde die Gesellschaft mit Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Mai 2010 bis zum 4. Mai 2015 ermächtigt, eigene Aktien, gleich welcher Gattung, zu erwerben. Die Ermächtigung ist auf den Erwerb von Aktien beschränkt, auf die insgesamt ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung bestehenden Grundkapitals entfällt. Die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien kann ganz oder teilweise, in letzterem Fall auch mehrmals, ausgeübt werden. Sie kann auch zum Erwerb lediglich von Stammaktien oder lediglich von Vorzugsaktien ausgeübt werden.

Der Erwerb kann über die Börse oder mittels eines öffentlichen Kaufangebots erfolgen; dabei enthält die Ermächtigung Vorgaben hinsichtlich des Erwerbspreises und des Vorgehens bei Überzeichnung eines öffentlichen Kaufangebots.

Der Vorstand ist ermächtigt, die aufgrund der vorgenannten Ermächtigung oder aufgrund einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen Aktien der Gesellschaft neben der Veräußerung über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre mit

Zustimmung des Aufsichtsrats zu folgenden Zwecken zu verwenden:

- Einführung von Aktien der Gesellschaft an ausländischen Börsen, an denen sie bisher nicht zum Handel zugelassen sind, wobei die Ermächtigung Vorgaben hinsichtlich des Einführungspreises enthält;
- Übertragung von Aktien der Gesellschaft an Dritte im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder beim Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen;
- Einziehung von Aktien der Gesellschaft, ohne dass die Einziehung und die Durchführung der Einziehung eines weiteren Beschlusses der Hauptversammlung bedarf. Die Einziehung kann auch ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des anteiligen Betrags der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft erfolgen. Der Vorstand wird in diesem Fall zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt;
- Veräußerung von Aktien der Gesellschaft in anderer Weise als über die Börse oder durch ein Angebot an alle Aktionäre, sofern die Veräußerung gegen Barzahlung und zu einem Preis erfolgt, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung ist beschränkt auf die Veräußerung von Aktien, auf die insgesamt ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des Grundkapitals entfällt. Die Höchstgrenze von 10 Prozent des Grundkapitals vermindert sich um den anteiligen Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die (i) während der Laufzeit dieser Ermächtigung im Rahmen einer Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben wurden oder die (ii) zur Bedienung von Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen mit Options- oder Wandlungsrecht oder einer Options- oder Wandlungspflicht auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben wurden;
- Lieferung von Aktien an die Inhaber von Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften gemäß den Options- oder Wandelanleihebedingungen; dies gilt auch für die Lieferung von Aktien aufgrund der Ausübung von Bezugsrechten, die bei einer Veräußerung eigener Aktien durch Angebot an alle Aktionäre den Inhabern von Options- oder Wandlungsschuldverschreibungen der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften in dem Umfang gewährt werden dürfen, in

dem die Inhaber der Options- oder Wandelschuldverschreibungen nach Ausübung des Options- oder Wandlungsrechts oder der Erfüllung der Options- oder Wandlungspflicht ein Bezugsrecht auf Aktien der Gesellschaft hätten. Insgesamt darf auf die aufgrund dieser Ermächtigung übertragenen Aktien ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des Grundkapitals entfallen. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung zum Zeitpunkt der Verwendung ausgegeben oder veräußert wurden.

Die vorgenannten Ermächtigungen zur Verwendung eigener Aktien können einmal oder mehrmals, ganz oder in Teilen, einzeln oder gemeinsam ausgenutzt werden. Eigene Aktien, die zur Absicherung von Verpflichtungen unter dem Performance Share Plan 2009 aufgrund der vorgenannten Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien erworben wurden, können abschließend über die Börse veräußert werden.

Bei Verwendung eigener Aktien gemäß den vorgenannten Ermächtigungen mit Ausnahme der Ermächtigung zur Einziehung von Aktien wird das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Die Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien wurde bisher nicht ausgenutzt und es bestehen derzeit auch keine konkreten Pläne, von dieser Ermächtigung Gebrauch zu machen.

## Wesentliche Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen (§ 315 Abs. 4 Nr. 8 und § 289 Abs. 4 Nr. 8 HGB)

Die METRO AG ist zurzeit als Kreditnehmerin an zwei Konsortialkreditverträgen beteiligt, die im Falle eines Kontrollwechsels durch die Kreditgeber kündbar sind, sofern zusätzlich und als Folge des Kontrollwechsels das Kredit-Rating der METRO AG in einer vertraglich festgelegten Weise fällt. Erste Voraussetzung eines Kontrollwechsels ist, dass die Aktionäre, die die METRO AG zum Zeitpunkt des jeweiligen Vertragschlusses kontrolliert haben, diese Kontrolle verlieren. Zweite Voraussetzung ist die Erlangung der Kontrolle über die METRO AG durch eine oder mehrere Parteien. Nur wenn der Kontrollwechsel und infolgedessen das Fallen des Kredit-Ratings kumulativ eintreten, können die kreditgebenden Banken den Vertrag kündigen und einen herausgelegten Kredit zurückverlangen. Diese Regelungen sind in der beschriebenen Weise marktüblich und dienen dem Schutz der Gläubiger. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurden diese Kredite nicht in Anspruch genommen.

## Entschädigungsvereinbarungen bei Kontrollwechseln (§ 315 Abs. 4 Nr. 9 und § 289 Abs. 4 Nr. 9 HGB)

Entschädigungsvereinbarungen der Gesellschaft, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit den Mitgliedern des Vorstands oder Arbeitnehmern getroffen worden sind, bestehen nicht.

## 11. Merkmale des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowie erläuternder Bericht des Vorstands

Das rechnungslegungsbezogene interne Kontroll- und Risikomanagementsystem der METRO GROUP besteht aus Instrumenten und Maßnahmen, mit denen wir Risiken koordinieren, verhindern beziehungsweise rechtzeitig erkennen, bewerten und steuern. Der Bereich Corporate Accounting der METRO AG ist dafür verantwortlich, die Instrumente und Maßnahmen im Konzern umzusetzen.

Die Gesamtverantwortung für alle Prozesse zur Erstellung des Konzern- beziehungsweise Jahresabschlusses sowie des zusammengefassten Lageberichts der METRO AG liegt im Ressort des Finanzvorstands der METRO AG, Herrn Mark Frese. Die eigentliche Aufstellung der Abschlüsse sowie des zusammengefassten Lageberichts im rechtlichen Sinn obliegt jedoch dem Gesamtvorstand der METRO AG. Im Nachgang der Erstellung prüft der Abschlussprüfer die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und erteilt für den Konzern- beziehungsweise Jahresabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einen Bestätigungsvermerk. Anschließend findet eine Erörterung und Prüfung durch den Aufsichtsrat der METRO AG statt. Bei dieser Aufsichtsratssitzung ist der Abschlussprüfer anwesend. Er berichtet über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung und steht für ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Sofern der Aufsichtsrat keine Einwendungen zu erheben hat, billigt er die Abschlüsse sowie den zusammengefassten Lagebericht. Der Jahresabschluss der METRO AG ist mit dieser Billigung auch festgestellt.

### Konzernweites Rahmenwerk

Aufbauend auf dem Konzept „Internal Control – Integrated Framework“ des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) hat der Bereich Corporate Accounting der METRO AG konzernweite Mindestvorgaben zur Ausgestaltung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems für die METRO AG, die Vertriebslinien und die wesentlichen Servicegesellschaften gemacht. Durch diese Vorgaben soll insbesondere sichergestellt werden, dass die relevanten Rechnungslegungsvorschriften sowie die entsprechenden inter-

nen Richtlinien, zum Beispiel die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie, eingehalten werden.

Diese Vorgaben umfassen unter anderem das Kontrolldesign, die Kontrollausführung, die Überprüfung der Wirksamkeit der Kontrollen und die Berichterstattung über die Wirksamkeitsanalysen.

- Kontrolldesign: Für elf Finanz- und Rechnungslegungsprozesse wurden im Rahmen eines Top-down-Ansatzes Risiken für wesentliche Fehler im Hinblick auf die Finanzberichterstattung identifiziert. Zudem hat der Bereich Corporate Accounting konzernweit verbindliche Kontrollziele vorgegeben, die die wesentlichen Konzerngesellschaften durch gesellschaftsspezifische Kontrollaktivitäten abdecken müssen.
- Kontrollausführung: Die Ausführung dieser Kontrollen ist durch die Konzerngesellschaften zu dokumentieren. Dies schafft die Voraussetzung für eine unabhängige Überprüfung der Effektivität der Kontrollen durch den Bereich Group Internal Audit und den Abschlussprüfer.
- Wirksamkeit der Kontrollen: Die wesentlichen Konzerngesellschaften sind verpflichtet, die Effektivität der Kontrollen jeweils im letzten Quartal eines Geschäftsjahres zu evaluieren (Selbsteinschätzung). Hierzu wird eine konzernweit einheitliche Methodik durch den Bereich Corporate Accounting vorgegeben. Außerdem ist die Wirksamkeit der Kontrollen Gegenstand der risikoorientierten, unabhängigen Prüfungen des Bereichs Group Internal Audit.
- Berichterstattung: Die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen sind in einem standardisierten Berichtsformat an den Bereich Corporate Accounting zu melden. Dabei sind die Konzerngesellschaften verpflichtet zu bestätigen, dass die Selbsteinschätzungen gemäß der vorgegebenen Methodik erfolgt sind. Neben den Kontrollaktivitäten umfasst die Berichterstattung auch Aussagen zu den übrigen vier Komponenten des COSO-Rahmenwerks: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Information und Kommunikation sowie Überwachung. Die Einzelberichte der Gesellschaften werden von dem Bereich Corporate Accounting validiert und zu einem Gesamtbericht über das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem der METRO GROUP zusammengefasst. Dieser wird an das Governance, Risk, and Compliance Committee (GRCC) sowie den Vorstand der METRO AG berichtet.

Im Folgenden werden die zentralen Vorgaben (zum Beispiel die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie), die Rechnungslegungsprozesse,

einzelne Kontrollen sowie die unabhängige Überprüfung durch den Bereich Group Internal Audit und den Abschlussprüfer näher erläutert.

## IFRS-Bilanzierungsrichtlinie

Die unterjährigen Konzernzwischenabschlüsse und der Konzernabschluss der METRO AG werden gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt, wie sie die Europäische Kommission genehmigt hat. Mit einer konzernweit gültigen und von allen in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften verpflichtend anzuwendenden IFRS-Bilanzierungsrichtlinie stellen wir für die gesamte METRO GROUP die einheitliche Bilanzierung im Einklang mit den IFRS sicher. Die Richtlinie erläutert den Konzerngesellschaften die Regelungen der IFRS und macht Vorgaben für die Bilanzierung. Die Geschäftsführung jedes Konzernunternehmens ist dazu verpflichtet, zu jeder Berichterstattung in einer entsprechenden Erklärung (Letter of Representation) zu bestätigen, dass die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie eingehalten wurde. Die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie deckt alle für die METRO AG relevanten IFRS ab und bezieht sich nicht nur auf bestimmte Bilanzierungssachverhalte. Für den Richtlinieninhalt ist der Bereich Corporate Accounting der METRO AG zuständig. Änderungen der IFRS fließen kontinuierlich in die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie ein und werden allen in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften mitgeteilt.

## Rechnungslegungsprozesse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen

Die Einzelabschlusserstellung der einbezogenen Unternehmen nach den IFRS für Konsolidierungszwecke erfolgt grundsätzlich in SAP-basierten Rechnungslegungssystemen (SAP-FI). Durch die organisatorische Trennung von Haupt- und Nebenbuchhaltungen, zum Beispiel Anlagenbuchhaltung, stellen wir zum einen die klare Zuständigkeit für die einzelnen Abschlusserstellungstätigkeiten sicher. Zum anderen ist eine Funktionstrennung gegeben, durch die Kontrollprozesse wie beispielsweise ein Vier-Augen-Prinzip gewährleistet sind. In diesen Systemen werden die Einzelabschlüsse eines Großteils der Konzernunternehmen unter Zugrundelegung eines zentral gepflegten Kontenplans nach einheitlichen Buchungsvorgaben erstellt.

Die Zusammenführung der rechnungslegungsbezogenen Geschäftsdaten im Rahmen der Konzernberichterstattung erfolgt durch ein zentrales, SAP-basiertes Konsolidierungssystem (SAP EC-CS), in das ausnahmslos alle konsolidierten Konzernunternehmen der METRO GROUP eingebunden sind. In diesem System ist ein einheitlicher Kontenplan hinterlegt, der von allen einbezogenen Unternehmen unter Berücksichtigung der IFRS-Bilanzierungsrichtlinie anzuwenden ist. Die Kontenpläne für die IFRS-Einzelabschlüsse und den Konzernabschluss sind miteinander verknüpft.

Außer aus der Nichteinhaltung von Bilanzierungsregeln können Risiken auch aus der Missachtung formaler Fristen und Termine entstehen. Zur Vermeidung dieser Risiken wie auch zur Dokumentation der im Rahmen der Einzel- und Konzernabschlusserstellung nach den IFRS zwingend durchzuführenden Arbeitsabläufe, deren zeitlicher Abfolge und der hierfür verantwortlichen Personen wurde ein onlinebasiertes Planungswerkzeug eingeführt. Mit diesem werden die Arbeitsabläufe zur Einzel- und Konzernabschlusserstellung nach den IFRS inhaltlich und zeitlich überwacht. Somit ist für übergeordnete Konzerneinheiten die Statusverfolgung sichergestellt, um Risiken frühzeitig zu erkennen und zu beseitigen.

Das Planungswerkzeug gliedert den Erstellungsprozess des Einzelabschlusses in wesentliche Meilensteine, die wiederum in einzelne Aktivitäten unterteilt sind. Inhaltlich orientieren sich diese Meilensteine und Aktivitäten an der IFRS-Bilanzierungsrichtlinie der METRO GROUP und spiegeln somit ihre Umsetzung wider. Die darüber hinaus für Zwecke der Strukturierung und Koordination der Konzernabschlusserstellung im Planungswerkzeug zentral vorgegebenen Termine und Meilensteine überwacht der Bereich Corporate Accounting der METRO AG hinsichtlich ihrer Einhaltung. Die Terminierung und Kontrolle der notwendigen Meilensteine und Aktivitäten im Rahmen der Einzelabschlusserstellung liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung der jeweiligen Einzelgesellschaft.

Im Anschluss an die Übertragung der Einzelabschlussdaten nach den IFRS in das SAP-basierte Konsolidierungssystem werden die Daten dort einer automatisierten Plausibilitätsprüfung vor dem Hintergrund rechnungswesensspezifischer Zusammenhänge und Abhängigkeiten unterzogen. Sollte das System im Rahmen dieser Validierungen Fehler- oder Warnmeldungen erzeugen, sind diese vom Einzelabschlussverantwortlichen vor Weitergabe der Daten an die Konsolidierungsstelle entsprechend zu bearbeiten.

Ein weiteres Kontrollinstrument stellt der von allen wesentlichen Konzernunternehmen anlässlich der Einzelabschluss-erstellung an die METRO AG weiterzuleitende Report dar, in dem die wesentlichen Positionen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung den Werten der Vorperiode gegenübergestellt und kommentiert werden.

Um die Sicherheit der Informationstechnik (IT) zu gewährleisten, sind Zugriffsregelungen in den rechnungslegungsbezogenen EDV-Systemen (SAP-FI) definiert. Jedes in den Konzernabschluss einbezogene Unternehmen unterliegt den Regeln der IT-Sicherheit, die in einer entsprechenden Richtlinie zusammengefasst sind und deren Einhaltung der Bereich Group Internal Audit der METRO AG konzernweit überwacht. Dadurch wird sichergestellt, dass die Nutzer der Systeme nur auf die Informationen und Systeme Zugriff haben, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen.

## Rechnungslegungsprozesse im Rahmen der Konsolidierung

Das Planungswerkzeug gliedert den Prozess der Konzernabschlusserstellung ebenfalls in wesentliche Meilensteine, Aktivitäten und Termine. Hierbei stellen unter anderem auch die abzuarbeitenden typischen Konsolidierungsschritte – darunter zum Beispiel die Umsatzeliminierung, Aufwands- und Ertrags-, Schulden- und Kapitalkonsolidierung – spezifische Meilensteine zur Erstellung des Konzernabschlusses dar. Die personellen Verantwortlichkeiten für die oben genannten Konsolidierungsschritte sind unter Berücksichtigung einer Vertretungsregelung dokumentiert.

Unterstützende Tätigkeiten im Umfeld des Erstellungsprozesses für den Konzernabschluss werden auch von externen Dienstleistungsunternehmen ausgeführt. Diese Dienstleistungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Bewertung von Immobilien, Pensionsverpflichtungen sowie aktienorientierten Vergütungen.

Die zur Erstellung des Konzernabschlusses durchzuführenden Konsolidierungsschritte werden diversen systemtechnischen wie auch manuellen Kontrollen unterzogen. Für die Konsolidierungsmaßnahmen gelten die gleichen automatisierten Plausibilitätsprüfungen (Validierungen) wie für die Einzelabschlussdaten. Weitere Kontrollmechanismen auf Konzernebene sind Soll-Ist-Vergleiche sowie Analysen der inhaltlichen Zusammensetzung und von Veränderungen der einzelnen Positionen in der Bilanz und in der Gewinn- und Verlustrechnung. Der Bereich

Group Internal Audit der METRO AG prüft regelmäßig, ob interne Kontrollen über den Erstellungs- und Buchungsprozess im Rahmen der Konzernabschlusserstellung eingehalten werden.

Zur Gewährleistung der Einhaltung von Regeln der IT-Sicherheit sind Zugriffsregelungen im Konsolidierungssystem SAP EC-CS in Kraft gesetzt (Schreib- und Leseberechtigungen). Die Berechtigungen zur Nutzung des Konsolidierungssystems werden zentral bei der METRO AG verwaltet. Die Freigabe erfolgt nur durch die Bereiche Corporate Accounting und Corporate Planning & Controlling und stellt sicher, dass der Nutzer nur Zugriff auf die Daten hat, die er zur Erfüllung seiner Aufgaben benötigt.

## Unabhängige Prüfung/Kontrolle

### Group Internal Audit (Konzernrevision)

Der Bereich Group Internal Audit der METRO AG erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen in der METRO GROUP und unterstützt den Vorstand der METRO AG und die Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften durch die potenzialorientierte Bewertung der wesentlichen Führungs- und Geschäftsprozesse dabei, ihre Ziele zu erreichen. In Abstimmung mit dem Vorstand und den Konzerngesellschaften entwickelt der Bereich Group Internal Audit einen risikoorientierten jährlichen Prüfungs- und Projektplan.

Auf Basis der beschriebenen Grundsätze nimmt der Bereich Group Internal Audit unabhängige Prüfungen der Kontrollen der Abschlusserstellungsprozesse, der Anwendung der IFRS-Bilanzierungsrichtlinie und der Konzernrechnungslegungsprozesse innerhalb der METRO GROUP vor. Hierbei werden im Rahmen der risikoorientierten Jahresrevisionsplanung Schwerpunktthemen definiert.

### Externe Prüfung

Der Abschlussprüfer des Konzernabschlusses prüft die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie und stellt sie den Abschlussprüfern der in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften zur Verfügung. Diese wiederum bestätigen die vollständige Anwendung der IFRS-Bilanzierungsrichtlinie durch die in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

Darüber hinaus prüfen und kontrollieren die jeweiligen Wirtschaftsprüfer sowohl die von den wesentlichen Konzerngesellschaften für Konsolidierungszwecke erstellten Einzelabschlüsse nach den IFRS als auch den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der METRO AG daraufhin, ob

die anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie weitere relevante Vorschriften eingehalten wurden. Dabei unterziehen sie den Konzernzwischenabschluss zum Halbjahr einer prüferischen Durchsicht und prüfen den Konzern-

abschluss zum Jahresende. Die abschließende prüferische Beurteilung des Konzernabschlusses wird in Form eines Bestätigungsvermerks im Geschäftsbericht veröffentlicht.

## 12. Risiko- und Chancenbericht

### Risiko- und Chancenmanagementsystem

In einem dynamischen Marktumfeld ist es eine grundlegende unternehmerische Aufgabe, Chancen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen. Dies ist die Voraussetzung für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens. Die METRO GROUP ist zudem regelmäßig Risiken ausgesetzt, die das Erreichen ihrer kurz- und mittelfristigen Ziele oder die Umsetzung langfristiger Strategien erschweren können. Zum Teil müssen wir beherrschbare Risiken sogar bewusst eingehen, um Chancen gezielt nutzen zu können. Als Risiken verstehen wir aus der Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen resultierende interne oder externe Ereignisse, die sich negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken können. Chancen definieren wir als mögliche Erfolge, die über die festgelegten Ziele hinausgehen und unsere Geschäftsentwicklung auf diese Weise begünstigen können. Risiken und Chancen sind für uns untrennbar miteinander verbunden. So können beispielsweise Risiken aus verpassten oder nur schlecht genutzten Chancen entstehen. Umgekehrt ist etwa die Wahrnehmung von Chancen in dynamischen Wachstumsmärkten oder neuen Geschäftsfeldern stets mit Risiken verbunden.

In diesem Sinne verstehen wir unser Risiko- und Chancenmanagement als ein Instrument, das uns dabei unterstützt, die Unternehmensziele zu erreichen. Es ist ein systematischer, den Konzern umfassender Prozess. Er unterstützt das Management dabei, Risiken und Chancen zu identifizieren, zu klassifizieren und zu steuern. Risiko- und Chancenmanagement bilden somit eine Einheit. Das Risikomanagement macht Entwicklungen und Ereignisse, die sich negativ auf die Erreichung unserer Geschäftsziele auswirken können, frühzeitig transparent und analysiert ihre Auswirkungen. So können wir gezielt und zeitnah geeignete Maßnahmen zur Bewältigung einleiten. Gleichzeitig eröffnet uns dieser Prognoseprozess die Möglichkeit, sich ergebende Chancen gezielt zu nutzen.

#### Zentrale Steuerung und effiziente Organisation

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das Risiko- und Chancenmanagement sind im Konzern eindeutig geregelt und spiegeln die Unternehmensstruktur der METRO GROUP wider. Wir verbinden die zentrale Konzernsteuerung durch die Management-Holding METRO AG mit

der dezentralen Verantwortung der Vertriebslinien für das operative Geschäft.

Dem Vorstand der METRO AG obliegt die Verantwortung und rechtliche Verpflichtung, ein Governance-System für die METRO GROUP zu organisieren. Das Risikomanagement-, das interne Kontroll- und das Compliance-Managementsystem sowie die interne Revision verstehen wir als Teilsysteme des Governance, Risiko und Compliance-Systems (kurz GRC-System). Diese Organisation orientiert sich an den in § 107 Abs. 3 AktG sowie im Deutschen Corporate Governance Kodex benannten Governance-Teilsystemen. Mit Wirkung zum 1. Juli 2013 hat der Vorstand der METRO AG eine Richtlinie für „Governance, Risiko und Compliance“ erlassen, in der die Grundprinzipien des GRC-Systems geregelt und dokumentiert werden. Ziel ist es, die Transparenz von Strukturen und Prozessen zu erhöhen sowie die Teilsysteme ablauforganisatorisch zu harmonisieren. Die Richtlinie bildet den verbindlichen Rahmen für bestehende oder künftige Regelungen der GRC-Teilsysteme. Auf dieser Basis wollen wir die Effizienz des GRC-Systems innerhalb der METRO GROUP insgesamt erhöhen und die Wirksamkeit der GRC-Teilsysteme kontinuierlich verbessern.

Im Konzernkomitee für Governance, Risiken und Compliance unter gemeinsamer Leitung des Vorstandsvorsitzenden und des Finanzvorstands der METRO AG erfolgt regelmäßig ein Austausch über die Methodenharmonisierungen der GRC-Teilsysteme und über die aktuelle Risiko- und Chancensituation. Ständige Mitglieder sind Vertreter der Konzernbereiche Corporate Accounting (einschließlich Corporate Risk Management und Internal Control Finance), Corporate Planning & Controlling, Corporate Legal Affairs & Compliance (einschließlich Internal Control Operations), Group Internal Audit, Corporate Group Strategy/M&A sowie der Group Finance Director.

#### Risikomanagement

Der Vorstand der METRO AG sorgt für die Effektivität des Risikomanagementsystems als Teil des GRC-Systems. Die Verantwortung für die Identifikation, die Bewertung und das Management der Risiken liegt bei den Vertriebslinien und Konzerngesellschaften. Zentrale Elemente der internen Überwachung sind die Selbsteinschätzung der Wirksamkeit durch die Geschäftsführung der Konzerngesellschaften sowie die Prüfung der Effektivität durch die interne Revision.

Der Aufsichtsrat der METRO AG überwacht ebenfalls die Effektivität des Risikomanagements. Gemäß den Vorschriften des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unterneh-

mensbereich) unterzieht der Abschlussprüfer das Risikofrüherkennungssystem als Teil des Risikomanagementsystems einer periodischen Beurteilung. Das Ergebnis dieser Prüfung legt er Vorstand und Aufsichtsrat vor.

Das Mandat für die Aufrechterhaltung und Entwicklung des Risikomanagementsystems der METRO GROUP obliegt der Abteilung Risk Management innerhalb des Bereichs Corporate Accounting der METRO AG. Ansatz, Methoden und Standards des Risikomanagements legt der Risikobeauftragte der METRO GROUP fest. Er koordiniert den zugrunde liegenden Prozess. In diesem Zusammenhang informiert er den Vorstand der METRO AG zeitnah und kontinuierlich über

wesentliche Entwicklungen im Risikomanagement, stellt den Informationsaustausch innerhalb der METRO GROUP sicher und unterstützt die Weiterentwicklung des Risikomanagements in sämtlichen Vertriebslinien und Konzernbereichen.

Das Risikomanagementsystem ist als Regelkreislauf organisiert. Damit stellen wir die Wirksamkeit des Designs im Hinblick auf die definierten Regeln zum Risikomanagement sicher. Des Weiteren können wir auf diese Weise eine wirksame Umsetzung sowie die kontinuierliche Verbesserung des Systems auf Basis der erzielten Ergebnisse und gemachten Erfahrungen gewährleisten.

#### Risikomanagement als Regelkreislauf

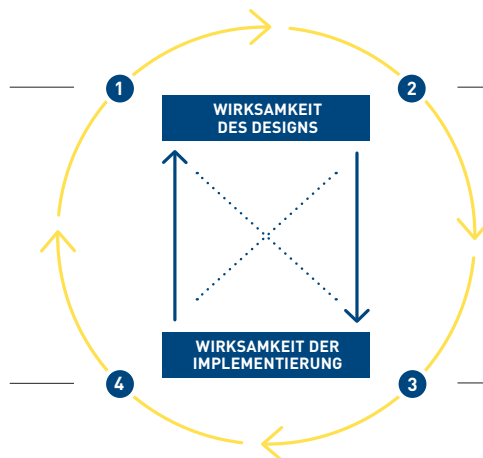
##### METRO AG

##### 1 Regeln definieren

- Definition Prinzipien und Strategie
- Ableitung Risikofelder aus Ziel- und Steuerungssystem
- Definition Prozesse und Organisation
- Bereitstellung Trainingsmaterialien
- Konzernberichtswesen

##### 4 Überwachung/Kontrolle (zentral)

- Validierung Risikoinventar
- Prüfung Effektivität durch interne Revision
- Interne Kontrollen Risikomanagementsystem



##### VERTRIEBSLINIEN/SEGMENTE

##### 2 Einführung und Umsetzung

- Einführung Risikomanagementsystem
- Umsetzung Prozesse
- Erstellung Risikoberichte durch Einheiten und Funktionen
- Organisation Trainings und Wissenstransfer

##### 3 Überwachung/Kontrolle (dezentral)

- Selbsteinschätzung Wirksamkeit des Risikomanagements
- Interne Kontrollen Risikomanagement
- Bestätigung durch Management

#### Chancenmanagement

Die systematische Identifikation und Kommunikation von Chancen ist integraler Bestandteil des Steuerungs- und Controllingsystems der METRO GROUP. Bei Chancen kann es sich um interne oder externe Ereignisse und Entwicklungen handeln, die unsere Geschäftsentwicklung positiv beeinflussen können. Grundsätzlich streben wir ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken an.

Wir führen makroökonomische Untersuchungen durch und werten Markt-, Wettbewerbs- sowie Standortanalysen aus. Zudem befassen wir uns mit den kritischen Erfolgsfaktoren und relevanten Kostentreibern unseres Unternehmens. Die daraus abgeleiteten Markt- und Geschäftschancen sowie Effizienzsteigerungspotenziale konkretisiert der Vorstand der METRO AG im Rahmen der strategischen sowie der kurz- und mittelfristigen Planung. Dazu sucht er den engen Austausch mit dem Management der Vertriebslinien, Konzerngesellschaften

ten und zentralen Holdingeinheiten. Als Unternehmen verfolgen wir bei diesem Prozess insbesondere markt- und kundengetriebene Geschäftsansätze. Die Elemente unserer Strategie des profitablen Wachstums überprüfen wir laufend.

### Berichtswesen

Zentrales Element der internen Chancen- und Risikokommunikation ist das Konzernberichtswesen. Es wird durch das Berichtswesen zum Chancen- und Risikomanagement ergänzt. Ziel ist es, die strukturierte und kontinuierliche Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen zu ermöglichen und gemäß den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen zu dokumentieren.

Einmal im Jahr führen wir eine Risikoinventur durch, in deren Rahmen wir unternehmensweit alle wesentlichen Risiken systematisch erfassen, beschreiben und anhand quantitativer und qualitativer Indikatoren in den Dimensionen Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit nach einheitlichen Maßstäben bewerten. Die Ergebnisse der Risikoinventur sowie das Risikoportfolio werden regelmäßig aktualisiert.

Die zentral fachlich verantwortlichen Risikokoordinatoren, etwa für Einkauf, Vertrieb oder administrative Funktionen, validieren die von den Vertriebslinien, Konzerngesellschaften und Zentralbereichen gemeldeten Ergebnisse. In einem zweiten Schritt fassen sie diese in einem funktionalen Risikoprofil mit detaillierter Beschreibung der wesentlichen Einzelrisiken zusammen. Für selektive Kategorien werden die Risikoprofile in direkter Interaktion zwischen Risikokoordinatoren und GRC-Komitee in einem dritten Schritt validiert und konkrete Handlungsmaßnahmen zur verbesserten Risikosteuerung abgeleitet.

Darüber hinaus berücksichtigen wir die im Kontext des strategischen Planungsprozesses erstellten Analysen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Außerdem beziehen wir die Analysen der Berichte ein, die wir im Rahmen von Mittelfristplanungen und Hochrechnungen erstellen.

Bei plötzlich auftretenden, gravierenden Risiken für unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nutzen wir ein Eilmeldesystem. In diesem Fall erhält der Vorstand der METRO AG direkt und unverzüglich alle notwendigen Informationen.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat beziehungsweise den Bilanz- und Prüfungsausschuss fortlaufend zum Risiko- und Chancenmanagement. Einmal im Jahr erhält der Aufsichtsrat einen ausführlichen schriftlichen Bericht über die Organisation

und Ausrichtung des Risiko- und Chancenmanagements sowie die aktuelle Risiko- und Chancensituation.

Im Berichtszeitraum haben wir erstmals ein übergreifendes Risiko- und Chancenportfolio für die METRO GROUP erstellt, das zusätzlich die Erkenntnisse aus dem internen Kontroll- und aus dem Compliance-Managementsystem, dem Chancen-Managementsystem sowie aus der internen Revision berücksichtigt. Diese Aufstellung ermöglicht uns eine verbesserte Gesamtbetrachtung der Risiko- und Chancensituation unseres Unternehmens. Der sogenannte GRC-Bericht beschreibt den Status quo und enthält Empfehlungen zur Risikosteuerung sowie Verbesserungsmaßnahmen mit Blick auf die Wirksamkeit der GRC-Teilsysteme.

## Strikte Grundsätze für den Umgang mit Risiken

Unternehmerische Risiken gehen wir grundsätzlich nur dann ein, wenn sie beherrschbar sind und aus den verbundenen Chancen eine angemessene Wertsteigerung des Unternehmens zu erwarten ist.

Risiken, die mit den Kernprozessen des Groß- und Einzelhandels einhergehen, tragen wir selbst. Zu den Kernprozessen gehören: die Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsmodellen, Standortentscheidungen sowie der Ein- und Verkauf von Waren und Dienstleistungen. Risiken aus unterstützenden Prozessen werden im Konzern gemindert oder, soweit sinnvoll, auf Dritte übertragen. Risiken, die sich weder auf Kernprozesse noch auf unterstützende Prozesse beziehen, gehen wir grundsätzlich nicht ein.

## Details des Risikomanagements klar definiert

Der koordinierte Einsatz von Maßnahmen innerhalb des Risikomanagements ist dadurch gewährleistet, dass alle relevanten Fakten in Regelwerken zusammengestellt sind. Dazu zählen Satzungen und Geschäftsordnungen der Konzerngesellschaften, konzerninterne Richtlinien sowie die konzernweit gültige Risikorichtlinie der METRO GROUP. Sie umfasst Definitionen

- zum Rahmenwerk (Begriffe, Grundstruktur, Strategie, Prinzipien),
- zur Aufbauorganisation (Rollen und Verantwortlichkeiten, Risikoeinheiten),
- zu Prozessen (Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung),
- zur Risikoberichterstattung sowie
- zur Überwachung und Kontrolle der Wirksamkeit des Risikomanagements.

Das Rahmenwerk adressiert auf Basis des international anerkannten Standards COSO II die drei Ebenen des Risikomanagements: Unternehmensziele, Prozesse und Aufbauorganisation.

Die erste Ebene des Risikomanagements bezieht sich auf die Bündelung (englisch: Cluster) der Unternehmensziele. Die METRO GROUP hat hierfür folgende Gruppierungen definiert:

- Strategische Ziele mit Bezug auf die Sicherung der wirtschaftlichen Grundlagen für die Zukunft (englisch: Cluster Strategy)
- Operative Ziele mit Bezug auf die Erreichung festgelegter operativer Kennzahlen (englisch: Cluster Operations)
- Ziele für die Unternehmensführung mit Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen, Normen, internen Richtlinien und Verfahrensbeschreibungen (englisch: Cluster Governance)
- Ziele mit Bezug auf eine adäquate Vorbereitung zur Bewältigung von Ereignisrisiken wie Störfällen, Betriebsunterbrechungen und sonstigen krisenhaften Ereignissen (englisch: Cluster Events)

Auf der zweiten Ebene des Risikomanagements – der Prozessebene – ist die Definition der Ziele gleichzeitig Ausgangspunkt der Risikobeschreibung. In diesem Kontext identifizieren, klassifizieren und steuern wir diejenigen Risiken, deren Eintritt die Erreichung unserer Ziele gefährden beziehungsweise verhindern würde. Grundsätzlich betrachten wir alle externen und internen Risiken.

Daneben erfolgt entsprechend der Aufbauorganisation des Konzerns eine Zuordnung zu funktionalen Kategorien wie beispielsweise Einkauf, Vertrieb, Personal oder Immobilien. Grundsätzlich betrachten wir Risiken für einen prospektiven einjährigen Zeitraum, strategische Risiken decken mindestens den Zeithorizont der Mittelfristplanung (drei Jahre) ab. Sofern es wahrscheinlich ist, dass diese Risiken eintreten, haben wir sie in unsere Geschäftspläne und unseren Ausblick aufgenommen.

### Risikoklassifizierung

Sämtliche identifizierten Risiken klassifizieren wir nach einheitlichen Maßstäben anhand quantitativer und qualitativer Indikatoren in den Dimensionen Schadensausmaß (negative Auswirkungen bezogen auf unsere Unternehmensziele, wesentliche Kennziffer ist das EBIT) und Eintrittswahrscheinlichkeit (in Prozent). Bei der Bewertung des konzernrelevanten Schadensausmaßes unterscheiden wir nach drei Klassen:  $\geq 50$  Mio. €,  $\geq 100$  Mio. €,  $\geq 500$  Mio. €. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird in fünf Klassen aufgeteilt: gering ( $< 10$  Prozent), unwahrscheinlich ( $\geq 10$ –25 Prozent), möglich ( $> 25$ –50 Prozent), wahrscheinlich ( $> 50$ –90 Prozent), hoch ( $> 90$  Prozent). Alle Risiken werden mit ihrer möglichen Auswirkung zum Zeitpunkt der Risikoanalyse und vor eventuellen risikomindernden Maßnahmen bewertet (Darstellung der Bruttonisiken, das heißt vor Einleitung von Maßnahmen zur Risikobegrenzung).

### Risikoeinheiten

Auf der Organisationsebene bestimmen wir die Unternehmenseinheiten, die in einem klar abgegrenzten Bereich dafür verantwortlich sind, die Ziele festzulegen und die Risiken zu identifizieren, zu klassifizieren und zu managen. Das Risikomanagement der METRO GROUP grenzt diese Bereiche kongruent zur Unternehmensorganisation über eigenständige Risikoeinheiten – in der Regel Gesellschaften – sowie funktional über Kategorien ab, die jeweils für eine bestimmte operative Funktion oder Verwaltungsaufgabe zuständig sind. Mit den Risikoeinheiten wird der gesamte Konsolidierungskreis des Konzernabschlusses abgedeckt.

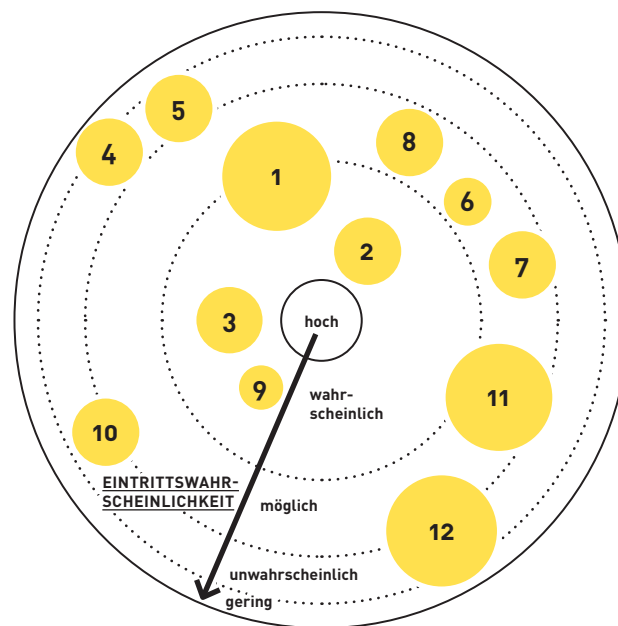
## Darstellung der Risikosituation

Das gesamte Risikoportfolio der METRO GROUP haben wir Risikogruppen zugeordnet. Für den Berichtszeitraum hat der Vorstand der METRO AG neben den allgemeinen Risiken zwölf besonders relevante Risiken (Bruttonisiken) für die

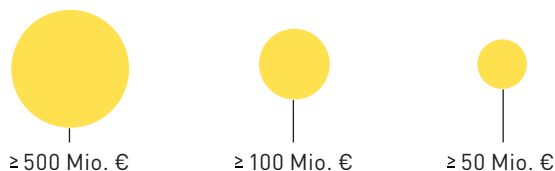
METRO GROUP identifiziert und bewertet, die in folgender Übersicht dargestellt sind:

| Risikogruppe                                              | Nr.  | Besonders relevante Risiken 2013                                                                     |
|-----------------------------------------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Umfeldrisiken</b>                                      |      |                                                                                                      |
| Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Risiken |      |                                                                                                      |
| Umweltrisiken                                             |      |                                                                                                      |
| <b>Branchenrisiken</b>                                    |      |                                                                                                      |
| Risiken aus dem Handelsgeschäft                           | 1    | Herausforderung des Geschäftsmodells/ Änderung des Kundenverhaltens                                  |
|                                                           | 2    | Verlust von Kunden mit geringen Umsätzen (C-Kunden) bei METRO Cash & Carry                           |
|                                                           | 3    | Unzureichende kundenorientierte Nicht-Lebensmittel-Strategie bei METRO Cash & Carry                  |
|                                                           | 8    | Unzureichende Umsetzung strategischer Projekte                                                       |
| Immobilienrisiken                                         | 4    | Nicht profitable Nutzung von Verkaufsflächen                                                         |
|                                                           |      |                                                                                                      |
| <b>Leistungswirtschaftliche Risiken</b>                   |      |                                                                                                      |
| Lieferanten- und Produkt Risiken                          |      |                                                                                                      |
| Risiken der Logistik                                      |      |                                                                                                      |
| <b>Risiken aus dem Finanzbereich</b>                      |      |                                                                                                      |
|                                                           | 7    | Unerwartete Abweichungen vom Budget oder von der Prognose                                            |
|                                                           | 11   | Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte und anderer Vermögenswerte                             |
|                                                           | 12   | Rückstufung des Ratings mit negativen Auswirkungen auf Liquidität und Konzernfinanzierung            |
| <b>Sonstige Risiken</b>                                   |      |                                                                                                      |
| Risiken aus Portfolioänderungen                           |      |                                                                                                      |
| Informationstechnische Risiken                            | 5    | Betriebsunterbrechungen durch Mängel in den IT-Systemen                                              |
| Personalrisiken                                           | 6    | Unzureichende Entwicklung und Pflege von Talenten                                                    |
| Rechtliche und steuerliche Risiken                        | 10.1 | Verstöße gegen Kartell- oder Wettbewerbsrecht                                                        |
| Compliance-Risiken                                        | 10.2 | Korruption                                                                                           |
|                                                           | 9    | Unzureichende bzw. ineffektive interne Kontrollen in Markt-, Einkaufs-, Expansions- und Bauprozessen |

Diese zwölf besonders relevanten Risiken werden anhand des möglichen Schadensausmaßes (vor Risikobegrenzungsmaßnahmen) sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit wie folgt eingeordnet:



**Kreisgröße = potenzielle Auswirkung**



**Erläuterung**

Gering < 10 %  
 Unwahrscheinlich ≥ 10-25 %  
 Möglich > 25-50 %  
 Wahrscheinlich > 50-90 %  
 Hoch > 90 %

Die Breite der Ringe visualisiert die zugrunde liegende Eintrittswahrscheinlichkeit.

Nachfolgend erläutern wir die einzelnen Risikogruppen und wesentliche Steuerungsmaßnahmen sowie die zwölf besonders relevanten Risiken. Grundsätzlich sind alle Segmente des Konzerns betroffen. Bei spezifischen Themen sind die jeweiligen Geschäftsfelder angegeben.

## Umfeldrisiken

### Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Risiken

Als international agierendes Unternehmen ist die METRO GROUP abhängig von der politischen und wirtschaftlichen Situation der Länder, in denen sie tätig ist. Insbesondere in den Ländern Europas war die Entwicklung im Rumpfgeschäftsjahr 2013 erneut von der Staatsschuldenkrise geprägt. Erst im Jahresverlauf kam es nach der längsten Rezession in der Geschichte der Europäischen Währungsunion zu einer allmählichen wirtschaftlichen Erholung. Die Handelsentwicklung bleibt dennoch belastet, da sich die Sparprogramme der Regierungen und eine hohe Arbeitslosigkeit weiter negativ auf die verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte auswirken. Insgesamt wird diese Belastung im Zeitverlauf abnehmen, allerdings ist bei der Konsolidierung der Staatshaushalte immer wieder mit Rückschlägen zu rechnen. Die Region Osteuropa hat während der Rezession in Westeuropa ebenfalls an wirtschaftlicher Dynamik eingebüßt. Für die kommenden Jahre erwarten wir aber für die Länder Osteuropas wieder ein höheres Wachstum. Gleichzeitig ist das Wachstumspotenzial in der Region nach wie vor hoch. In den Wachstumsmärkten Asiens rechnen wir – trotz eines Rückgangs der hohen Dynamik früherer Jahre – damit, dass die Binnennachfrage weiter zunimmt und sich eine kaufkräftige Mittelschicht herausbildet. Das Risiko-Chancen-Profil für die kurz- und mittelfristige Entwicklung des Handelssektors und damit der METRO GROUP hat sich im Vergleich zum Vorjahr insgesamt erneut leicht verbessert. Um mögliche Risiken aus der regional uneinheitlichen wirtschaftlichen Entwicklung zu reduzieren, expandieren wir gezielt in den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa.

Unsere internationale Aufstellung macht es erforderlich, mögliche volkswirtschaftliche, rechtliche und politische Risiken zu berücksichtigen. Die Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern können sich schnell ändern. Unruhen, Wechsel in der politischen Führung, Terroranschläge oder Naturkatastrophen können die Geschäfte der METRO GROUP in einem Land gefährden. Soweit möglich und sinnvoll, versichern wir uns umfassend gegen Betriebsausfälle, die beispielsweise infolge politischer Unruhen entstehen können. Ein professionelles Krisenmanagement ermöglicht eine schnelle Reaktion und Krisenbewältigung. So haben wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 schnell und effektiv auf die erneuten Unruhen in Ägypten durch vorübergehende Schließung unserer zwei Märkte und der Zentrale reagiert. Unsere internationale Präsenz hat den Vorteil, dass wir volkswirtschaftliche, rechtliche und politische Risiken sowie Nachfrageschwankungen zwischen Ländern ausgleichen können.

Um die Risiken der Expansion so weit wie möglich zu begrenzen, planen wir jede Investition und jeden Markteintritt in einem strukturierten Prozess und mit bewährten Methoden. Die Risiken und Chancen identifizieren wir durch Machbarkeitsstudien. Nur bei einer angemessenen Risiko- und Chancensituation erfolgt die Erschließung. Die Risiken lassen sich auch durch Kooperationen mit lokalen Unternehmen verringern. Diese kennen das rechtliche, politische und wirtschaftliche Umfeld in dem jeweiligen Land. Obwohl wir unsere Expansionsentscheidungen stets auf Grundlage der besten zur Verfügung stehenden Informationen treffen, können wir nicht ausschließen, dass die Wachstumsdynamik in den kommenden Jahren in einzelnen Ländern hinter unseren Erwartungen zurückbleibt. Ein weiteres Risiko stellen Schwierigkeiten mit lokalen Behörden insbesondere in Schwellenländern dar. Der Eintritt dieser Risiken hätte zur Folge, dass sich Umsatz und Ergebnis schlechter als prognostiziert entwickeln würden.

Details zur Einschätzung der weiteren Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds sind im Kapitel 13 Nachtrags- und Prognosebericht dargestellt.

## Umweltrisiken

Die METRO GROUP ist sich ihrer Verantwortung für die Umwelt bewusst und hat das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens fest in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Umweltschädliches Verhalten entlang der Wertschöpfungskette kann unser Ansehen nachhaltig schädigen und unsere Geschäftsgrundlagen gefährden. Wir setzen deshalb zahlreiche Maßnahmen um, mit denen wir eine ökologisch verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit gewährleisten. So werden wir bis 2020 unsere spezifischen Treibhausgasemissionen gegenüber 2011 signifikant verringern. Um dieses Ziel zu erreichen, optimieren wir unter anderem unser Energiemanagement. Mithilfe von Energiesparmaßnahmen können wir zudem unsere Kosten für Energie reduzieren beziehungsweise angesichts steigender Preise stabil halten.

Die METRO GROUP hat sich im Rahmen des Consumer Goods Forum verpflichtet, ab 2015 bei jeder neuen Kälteanlage nur noch natürliche Kühlmittel wie Kohlendioxid einzusetzen. Der Einsatz von natürlichen Kühlmitteln ist auch ein wesentlicher Baustein zur Anpassung an regulatorische Änderungen bezüglich Kühlmittel. Auf Ebene der Europäischen Union wird derzeit eine Überarbeitung der Verordnung über fluoridierte Treibhausgase vorbereitet.

Mittelfristig können die Auswirkungen des Klimawandels zu Einschränkungen bei der Verfügbarkeit von Rohstoffen führen, zum Beispiel durch Ernterückgänge bei landwirtschaftli-

chen Produkten infolge veränderter klimatischer Bedingungen. Dies kann Preisanstiege für landwirtschaftliche Produkte verursachen. Hier setzt die METRO GROUP bereits heute an und schult Lieferanten in Schwellenländern, um dort Nachernteverluste zu verringern. Über Risiken und Chancen aus dem Klimawandel berichtet die METRO GROUP ausführlich im Rahmen ihrer jährlichen Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP).

— Weitere Informationen zum Umweltschutz sind im Kapitel 8 Nachhaltigkeitsmanagement dargestellt.

## Branchenrisiken

### Risiken aus dem Handelsgeschäft

Gerade in den saturierten Märkten Westeuropas ist der Einzelhandel von einer hohen Veränderungsdynamik und einem intensiven Wettbewerb geprägt. Dadurch entstehen Faktoren, die den Geschäftsverlauf beeinflussen und natürliche Geschäftsrisiken darstellen können. Ein grundsätzliches Geschäftsrisiko ist die schwankende Konsumbereitschaft der Verbraucher.

Der Wandel des Konsumverhaltens und der Kundenerwartungen birgt hohe Risiken – auch vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen, des zunehmenden Wettbewerbs sowie der fortschreitenden Digitalisierung. Gehen wir nur unzureichend auf Kundentrends und Preisentwicklungen ein oder verpassen Trends im Sortiment oder im Hinblick auf geeignete Vertriebsformate beziehungsweise neue Vertriebskanäle, kann dies die Umsatzentwicklung beeinträchtigen und unsere Wachstumsziele gefährden (Nummer 1). Um diesen Risiken entgegenzuwirken, haben wir unsere Vertriebskanäle erweitert, indem wir im Sinne einer vertriebslinienspezifischen Mehrkanalstrategie unsere Online-Aktivitäten verstärkt, das Belieferungsgeschäft ausgebaut und ein „Drive-in“-Konzept eingeführt haben. Darüber hinaus bauen wir für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry mit einem Franchise-Konzept neue Standorte auf und intensivieren parallel dazu die Beobachtung von Wettbewerbern. Für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry besteht das Risiko des Verlusts von Kunden mit relativ geringen Umsätzen, der sogenannten C-Kunden (Nummer 2). Als Gegenmaßnahme implementieren wir notwendige Sortiments-, Preis-, Kommunikations- und Marketingmaßnahmen auch unter Einbezug sozialer Medien. Darüber hinaus lancieren wir gezielte Kampagnen, die unseren Marktanteil im C-Kunden-Bereich stärken (zum Beispiel 50-Jahres-Jubiläumskampagne bei METRO Cash & Carry). Generell besteht bei METRO Cash & Carry das potenzielle Risiko, den Kundenbedürfnissen im Nicht-Lebensmittel-Bereich nicht

gerecht zu werden (Nummer 3). Um diesem Risiko Rechnung zu tragen und zielgerichtete Angebote vorzuhalten, optimieren wir unsere Vertriebskonzepte kontinuierlich und passen sie den Bedürfnissen und dem Einkaufsverhalten unserer Kunden an. So erweitern wir beispielsweise unser Angebot an regional gehandelten Produkten und gehen mit unseren Sortimenten verstärkt auf die zunehmenden Erwartungen unserer Kunden hinsichtlich ökologischer, sozialer und gesundheitlicher Aspekte ein. In diesem Zusammenhang haben wir im aktuellen Berichtszeitraum gezielt unser Nicht-Lebensmittel-Sortiment überarbeitet und aus Kundensicht weniger attraktive Artikel aus dem Sortiment genommen. Wir verfolgen Transformationsprogramme, um Umsatz und Ertrag nachhaltig zu steigern und die Werthaltigkeit von Vermögenswerten sicherzustellen. Des Weiteren existieren strategische Projektrisiken, die dem Projekterfolg gegebenenfalls entgegenstehen (Nummer 8). Zur Begrenzung dieser Risiken ist ein umfassendes Monitoring der Umsetzung von Projekten in den Landesgesellschaften implementiert. Zusätzlich setzen wir gezielt finanzielle Anreize zur erfolgreichen Umsetzung unserer Projekte. Damit wir Markttrends und sich verändernde Ansprüche frühzeitig erkennen, werten wir regelmäßig interne und externe Informationen aus. Die konzerneigene Marktforschung bedient sich dabei neben qualitativen Markt- und Trendanalysen auch quantitativer Verfahren wie Zeitreihenanalysen oder Prognosen zur Marktentwicklung, die auf Analysen von Verkaufsdaten und auf Ergebnissen der Panel-Marktforschung beruhen. Zu den Zeitreihenanalysen zählt auch die Beobachtung von Produktsegmenten im Markt über einen bestimmten Zeitraum.

### Immobilienrisiken

Die Werthaltigkeit des Standortportfolios der METRO GROUP ist aus verschiedenen Gründen Risiken ausgesetzt. Dazu zählen unter anderem

- Verkaufsflächen, die nicht mehr profitabel genutzt werden können (Nummer 4),
- ein starker Wettbewerb um geeignete Grundstücke,
- das Risiko von Fehlentscheidungen bei der Standortwahl, die sich beispielsweise darin zeigen, dass Neueröffnungen nicht so gut wie geplant von den Kunden angenommen werden, sowie
- die Verschlechterung der Profitabilität eines Standorts, zum Beispiel aufgrund rückläufiger Umsätze oder Mietsteigerungen.

Um dem Risiko der Entstehung eines Wartungs- und Reparaturstaus in den Märkten vorzubeugen, erfolgt ein laufendes Monitoring der Einhaltung von Instandhaltungserfordernissen. Zudem kann es an einigen Standorten zu Mietausfällen durch

Insolvenzen von Drittmietern, wie im Berichtszeitraum die Insolvenz von Praktiker, oder einer möglichen Mietunterdeckung kommen. Darüber hinaus ist unser Immobilienportfolio in manchen Regionen Naturkatastrophen wie Erdbeben, Überschwemmungen oder Stürmen ausgesetzt, gegen deren mögliche Auswirkungen wir uns durch bauliche Maßnahmen sowie entsprechende Versicherungen schützen.

Wir begegnen diesen Risiken durch ein aktives Immobilienmanagement, ein professionelles strategisches und operatives Investitionscontrolling sowie durch technisches Risikomanagement. Das aktive Immobilienmanagement schließt die Entwicklung von Konzepten zur Nutzung von überschüssigen Flächen ein. In allen Ländern treffen wir unsere Standortauswahl erst nach intensiver Prüfung. Da wir die Profitabilität unseres Standortnetzes kontinuierlich beobachten, können wir negative Entwicklungen einzelner Märkte oder Filialen frühzeitig erkennen und schnell darauf reagieren. Sollte keine der eingeleiteten Maßnahmen zum Erfolg führen und ist eine nachhaltige Verbesserung der Situation des jeweiligen Markts oder der jeweiligen Filiale nicht wahrscheinlich, trennen wir uns von diesen und stellen dadurch die permanente Optimierung des Standortnetzes sicher. Eine kontinuierliche Überwachung der Mieteingänge und die frühzeitige Suche nach bonitätsstarken Drittmietern sind unsere Antwort auf Risiken aus der externen Vermietung.

### **Leistungswirtschaftliche Risiken**

#### **Lieferanten- und Produktrisiken**

Als Handelsunternehmen ist die METRO GROUP auf externe Hersteller und Anbieter von Waren und Dienstleistungen angewiesen. Bei der Auswahl der Lieferanten, speziell im Bereich der Eigenmarken, gehen wir mit größter Sorgfalt vor. Wir achten insbesondere auf die Verlässlichkeit unserer Eigenmarkenlieferanten in Bezug auf die Produktqualität sowie die Einhaltung von Sicherheits- und Sozialstandards sowie die eigenen Anstrengungen der Lieferanten in Bezug auf Compliance. Fehlerhafte oder unsichere Produkte, eine Ausbeutung der Umwelt, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen sowie die Nichteinhaltung der Compliance-Standards der METRO GROUP könnten dem Ansehen der METRO GROUP großen Schaden zufügen und den Unternehmenserfolg nachhaltig gefährden. Deshalb kontrollieren wir unsere Eigenmarkenlieferanten kontinuierlich dahingehend, ob sie den hohen einkaufspolitischen und Compliance-Standards der METRO GROUP entsprechen. Dazu zählen besonders die von der Global Food Safety Initiative (GFSI) geprüften Qualitätsstandards, wie zum Beispiel der International Food Safety Standard und die GLOBALGAP-Zertifizierung für landwirtschaftliche Erzeugnisse. Sie helfen, die Sicherheit von

Lebensmitteln auf allen Erzeugungs-, Produktions- und Vertriebsstufen zu gewährleisten. Die METRO GROUP engagiert sich zudem seit vielen Jahren für menschenwürdige Arbeitsbedingungen in ihren Zulieferbetrieben und setzt dafür zahlreiche Maßnahmen um. So verlangen wir von unseren Eigenmarkenlieferanten grundlegende Menschenrechte zu wahren und faire Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Als Beleg dafür fordern wir in den Lieferverträgen eine Prüfung nach den Anforderungen des BSCI-Standards (englisch: Business Social Compliance Initiative) oder äquivalenter Standards. Diese Anforderung gilt für Eigenmarkenlieferanten von Nicht-Lebensmitteln, die in Risikoländern Endprodukte fertigen und in die Europäische Union importieren. Mit gezielten Trainingsprogrammen unterstützen wir Lieferanten besonders in Schwellenländern dabei, die gesetzten Anforderungen zu den Bereichen Produktqualität, Sicherheits- und Umweltstandards zu erfüllen sowie faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu schaffen. Seit diesem Jahr unterstützen wir außerdem inhaltlich und finanziell das internationale Brandschutzabkommen für mehr Gebäudesicherheit in der Textilindustrie von Bangladesch. Unsere Anforderungen an Zulieferer sind vor allem vertraglich geregelt. Die Einhaltung überprüfen wir regelmäßig. Verstöße gegen die Auflagen können zum Ausschluss aus unserem Lieferantennetzwerk führen oder bei nicht akzeptablen Produktionsmethoden wie beispielsweise der gesundheitsschädlichen Sandstrahltechnik bei Jeans gar zum Einkaufsverbot für ein Produkt. Dadurch minimieren wir die vorhandenen Risiken auf Lieferantenseite weiter. Sollte es dennoch zu einem Qualitätsvorfall kommen, greifen die in unserem Handbuch für Störungen und Krisen beschriebenen Prozessschritte. Priorität hat für uns dabei, den Vorfall auch im Sinne der Kunden angemessen zu bewältigen. Zusätzlich prüfen wir mögliche Verbesserungen für unsere Qualitätssicherungssysteme.

Um Störungen beim Bezug von Waren oder gar Warengruppen vorzubeugen, kooperieren wir mit einer Vielzahl von Lieferanten und achten darauf, dass keine Abhängigkeit von einzelnen Unternehmen entsteht. So wird sichergestellt, dass wir die gewünschte Ware in der Regel immer in ausreichender Menge und guter Qualität anbieten können und damit eine hohe Kundenzufriedenheit erzielen.

Unser Erfolg ist außerdem in hohem Maße abhängig von den Einkaufspreisen der angebotenen Produkte. Unsere großen Einkaufsvolumina in zahlreichen Ländern wirken sich vielfach positiv aus. Die Produktpreise orientieren sich an der Verfügbarkeit der Rohstoffe, die sich zeitweise oder kontinuierlich verknappten können. Dies kann dazu führen, dass Einkaufspreise steigen oder eine gewisse Volatilität entsteht. Beispielsweise

se können sich die Einkaufspreise einer Vielzahl von Artikeln auch durch einen Preisanstieg im Energiebereich erhöhen. Den Beschaffungsrisiken treten wir durch weitere Optimierungen der Einkaufsprozesse entgegen, wie beispielsweise durch die gemeinsame Beschaffung und die Konditionsverhandlung mit unseren Lieferanten. Die zügige Umsetzung dieser Maßnahmen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Über das eigene Engagement und die aktive Unterstützung von Initiativen, die sich den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen zum Ziel setzen, gelingt es uns, einen Beitrag zur dauerhaften Verfügbarkeit von Rohstoffen zu leisten. Ein Beispiel hierfür ist unsere konzernweit gültige Fischeinkaufspolitik, die zur bestandserhaltenden Fischerei beiträgt. Darüber hinaus engagieren wir uns in den Organisationen Marine Stewardship Council (MSC) und Aquaculture Stewardship Council (ASC). Diese vergeben Produktsiegel für umweltverträglichen und bestandserhaltenden Fischfang beziehungsweise für Aquakulturen, die ökologisch nachhaltig und sozial verantwortungsvoll arbeiten. Bereits 2011 ist die METRO GROUP dem Runden Tisch für nachhaltiges Palmöl (RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil) beigetreten. Die Organisation setzt sich aus Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen zusammen und tritt für nachhaltige Anbaumethoden bei der Palmölpflanze ein, einem Rohstoff, der vor allem im Kosmetik- und Süßwarenbereich eingesetzt wird.

Weitere Beispiele für Produktrisiken sind Versorgungsengpässe nach Naturkatastrophen, längere Lieferzeiten und Preiserhöhungen. Das Beschaffungsmanagement der METRO GROUP schafft die erforderlichen Strukturen, um die Warenverfügbarkeit jederzeit sicherzustellen.

——— Unser Engagement für eine nachhaltige Lieferkette ist im Kapitel 8 Nachhaltigkeitsmanagement beschrieben.

### Risiken der Logistik

Aufgabe der Logistik ist es, eine hohe Sicherheit bei der Versorgung mit Waren bei optimierten Kostenstrukturen und gleichzeitiger Berücksichtigung von nachhaltigkeitsrelevanten Aspekten wie Energie- und Kraftstoffverbrauch zu gewährleisten. Die große Vielfalt von Waren und Artikeln sowie der hohe Warenumschlag sind allerdings mit organisatorischen, informationstechnischen und logistischen Risiken sowie mit Warenbestands-Risiken verbunden. Diese Risiken erhöhen sich durch die internationale Ausrichtung sowie die Konzentration auf nationale, regionale und lokale Warensortimente. Mit dem Ausbau unserer Online-Aktivitäten und des Mehrkanalgeschäfts, der Belieferung sowie weiterer innovativer Vertriebs-

formate ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Störungen in der Wertschöpfungskette, etwa bei der Lieferung von Waren, können zu unzureichender Warenverfügbarkeit führen. Wir reduzieren die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen, indem wir den Geschäftspartnerkreis erweitern und intern dem Prinzip der effizienten Arbeitsteilung folgen.

Ein weiteres logistisches Risiko ergibt sich aus den meist komplexen und gleichzeitig wenig entwickelten Lieferstrukturen vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern. Dies kann mit besonders herausfordernden klimatischen Bedingungen einhergehen, die im Verderb von Nahrungsmitteln auf dem Weg vom Erzeuger bis in die Märkte resultieren können. Die METRO GROUP schafft die erforderlichen Strukturen, um jederzeit eine durchgängig hohe Qualität entlang der Lieferkette sicherzustellen. Mit Qualifizierungsprogrammen bereiten wir unsere Lieferanten und Logistikdienstleister in Schwellenländern auf die logistischen Anforderungen vor. Damit leisten wir zudem einen bleibenden Beitrag zur lokalen Versorgung mit Lebensmitteln und wirken dem Problem der Lebensmittelverschwendung entgegen.

Bei Produktvorfällen müssen unsere logistischen Systeme darauf ausgerichtet sein, den Weg der Ware und deren Herkunft innerhalb kurzer Zeit zurückzuverfolgen. Dies geschieht mithilfe moderner Technologien und Standards für die Identifikation von Produkten. Wir setzen uns in unterschiedlichen internationalen Gremien für die Weiterentwicklung dieser Standards ein und treiben die Einführung innovativer Technologien für eine verbesserte Produktidentifikation voran.

### Risiken aus dem Finanzbereich

Die Treasury der METRO AG steuert die finanzwirtschaftlichen Risiken der METRO GROUP. Preisänderungsrisiken (Zinsrisiken, Währungsrisiken, Aktienkursrisiken), Liquiditätsrisiken, Bonitätsrisiken bei Kontrahenten für Finanzgeschäfte sowie Risiken aus Schwankungen der Zahlungsströme können erhebliche negative Auswirkungen auf unser Finanzergebnis haben.

Integraler Bestandteil der Steuerung der finanzwirtschaftlichen Risiken ist zudem die Gewährleistung eines uneingeschränkten Kapitalmarktzugangs für die METRO GROUP. Eine Herabstufung unseres Ratings hätte negative Auswirkungen auf unsere Liquidität und die Konzernfinanzierung (Nummer 12). Um dem entgegenzuwirken, richtet sich unsere Strategie auf einen Abbau der Verschuldung, indem wir unter anderem das Netto-Betriebsvermögen weiter optimieren sowie unsere Investiti-

onsmittel auf unternehmenswertsteigernde Maßnahmen konzentrieren. Wir gewinnen dadurch Spielräume zur Finanzierung der Transformation unserer Geschäftsmodelle im Hinblick auf die sich ständig ändernden Bedürfnisse und Anforderungen unserer Kunden und können darüber hinaus unser Rating weiter stabilisieren und mittelfristig wieder verbessern. Ein weiteres identifiziertes Risiko betrifft unerwartete Abweichungen vom Budget oder von der Prognose (Nummer 7). Dies könnte dazu führen, dass wir unsere Planzahlen nicht erreichen und dadurch eine Neubewertung von Vermögenswerten, einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte, nötig wird, welche unsere Vermögens- und Ertragslage negativ beeinträchtigen würde (Nummer 11). Maßnahmen zur Begrenzung dieses Risikos wird daher eine hohe Priorität eingeräumt. Unter anderem wirken wir diesem Risiko durch ein enges Monitoring von Chancen und Risiken sowie durch effektive interne Kontrollen für den Budget- und Prognoseprozess entgegen. Die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems ist regelmäßig Teil des Prüfungsplans der internen Revision. Zudem implementieren wir strategische Ergebnisverbesserungsinitiativen insbesondere in Ländern, die einem Wertminderungsrisiko unterliegen.

— Diese Risiken und ihr Management sind im Konzernanhang unter Nummer 43 „Management der finanzwirtschaftlichen Risiken“ detailliert beschrieben.

## Sonstige Risiken

### Risiken aus Portfolioänderungen

Ziel der METRO GROUP ist es, ihr Portfolio stetig zu optimieren. Alle Änderungen und damit einhergehenden Entscheidungen zur Strategie sowie zu Investitionen beziehungsweise zu Desinvestitionen orientieren sich grundsätzlich am Beitrag zum Konzernerfolg im Sinne einer wertorientierten Steuerung. Risiken mit Bezug auf die Werthaltigkeit unseres Vermögens – sowohl für einzelne Gruppen von Vermögenswerten als auch für das Gesamtportfolio – können wir durch die wertorientierte Steuerung reduzieren.

Innerhalb der ersten sechs Monate des Geschäftsjahres 2013/14 erwarten wir, den Verkauf des Osteuropageschäfts (ohne die Türkei) unserer Vertriebslinie Real abzuschließen. Real Ukraine wird seit dem 1. März 2013, Real Russland seit dem 1. April 2013 und Real Rumänien seit dem 1. September 2013 nicht mehr in den Konzernabschluss der METRO GROUP einbezogen. Die Übertragung des Real-Geschäfts in Polen wird in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2013/2014 nach erfolgter Kartellfreigabe erwartet. Risiken, die aus dieser Portfolioänderung resultieren, sind in der Finanzberichterstattung, sofern bilanziell möglich, berücksichtigt.

### Informationstechnische Risiken

Die Anforderungen an unsere Informationstechnik (IT) sind durch neue Formate und Vertriebskanäle, beispielsweise den Online-Handel und die Belieferung, deutlich gestiegen. Zu ihren Aufgaben gehören darüber hinaus Echtzeitanalysen von Geschäftsprozessen sowie eine zeitnahe Überwachung und Steuerung von Warenflüssen. Regulierungen, etwa zum Datenschutz oder bei der Verarbeitung von Kreditkarten, die damit einhergehende verstärkte öffentliche Diskussion bei Fehlverhalten sowie eine zunehmende Komplexität der IT bergen weitere Risiken für unser Unternehmen.

Aus diesem Grund haben wir die organisatorischen Maßnahmen verstärkt, mit denen wir die Einhaltung interner und externer Regelungen zur Informationstechnik sicherstellen. Wir überprüfen Systeme, die an das Internet angebunden sind, regelmäßig auf Schwachstellen. Der gewachsenen Komplexität der modernen IT-Landschaft begegnen wir mit verschärften Regeln für das Management und einer zentralen Unternehmensarchitektur, dem sogenannten Enterprise Architecture Management.

Wichtige Geschäftsabläufe wie Bestellung, Vermarktung und Verkauf beruhen seit Jahren auf IT-Systemen. Ein zentrales Kriterium bei der Entwicklung und Umsetzung unserer IT-Lösungen ist es deshalb, die Betriebsbereitschaft jederzeit zu gewährleisten. Für den Geschäftsbetrieb zwingend erforderliche Systeme in den Märkten, vor allem Kassen, sind weitgehend autark und können auch bei einem Ausfall von Netzwerken oder zentralen Systemen ohne Unterbrechung für einige Zeit weiter eingesetzt werden. Fallen Teile der Netzwerke aus, können sie automatisch auf Umleitungsstrecken oder redundante Wege ausweichen.

Moderne Technologien, wie beispielsweise die Remote-Steuerung von Servern und das Cloud-Computing, erlauben es uns, Hardware effizient zu nutzen. Darüber hinaus lassen sich zentrale IT-Systeme bei Ausfall von einem oder mehreren Servern schnell wiederherstellen. Wir unterhalten mehrere zentrale Rechenzentren und können so auch größere Ausfälle kompensieren beziehungsweise auf ein Minimum verkürzen. Für die Wiederherstellung der Rechenzentren in Deutschland nach einem längerfristigen Ausfall (beispielsweise durch Brand, Naturkatastrophen oder kriminelle Handlungen) steht ein Krisenplan zur Verfügung (Nummer 5).

Informationen stellen für alle Unternehmen der METRO GROUP eine entscheidende Ressource dar. Das bedeutet, dass sie genau wie alle weiteren Werte geschützt werden müssen. Die METRO AG hat daher ein dokumentiertes

IT-Sicherheitsmanagementsystem (ISMS) entwickelt, das Anfang 2013 in Kraft getreten ist. Das Rahmenwerk soll sicherstellen, dass die Informationen vertraulich (Zugriff nur für befugte Benutzer) und integer (Richtigkeit und Vollständigkeit) sind. Die Management-Prinzipien für IT-Sicherheit beschreiben unter anderem die Aufbau- und Ablauforganisation. Die implementierten IT-Sicherheitskontrollen sind im Einklang mit dem Industriestandard ISO 27000 definiert, so legt beispielsweise die IT-Sicherheitsrichtlinie die Vorgaben für die Passwortvergabe fest. Damit sorgen wir dafür, dass die von uns verarbeiteten Daten korrekt und vollständig sind und nur von zuständigen Mitarbeitern eingesehen werden können. Die benötigten Benutzerkonten und Zugriffsrechte verwalten wir zentral nach fest definierten und teilautomatisierten Prozessen. Wir prüfen regelmäßig, ob bei kritischen Benutzerrechten Konzernvorgaben eingehalten werden und berichten zentral über die Ergebnisse der Untersuchungen. Die betroffenen Mitarbeiter werden zum Thema IT-Sicherheit über regelmäßige und standardisierte Schulungen nach ISO 27000 sensibilisiert, vorbereitet und aktuell informiert. Darüber hinaus lassen wir wesentliche Prozesse und IT-Systeme unserer zentralen IT-Gesellschaft METRO SYSTEMS von der internen Revision und externen Prüfern nach dem internationalen Standard für Prüfberichte von Dienstleistungsunternehmen ISAE 3402 (International Standard on Assurance Engagement) prüfen und zertifizieren.

Das Bewusstsein für die Relevanz des Datenschutzes ist auf allen Ebenen im Konzern weiter gestärkt worden. Die Verpflichtung zur Einhaltung des Datenschutzes gemäß dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ist Bestandteil von Arbeitsverträgen. Insbesondere Mitarbeiter aus Unternehmensbereichen, die Zugang zu sensiblen Daten haben und mit diesen arbeiten, nehmen an Präsenzs Schulungen zum Thema Datensicherheit teil. Mitarbeiter mit privilegierten Zugriffsrechten, beispielsweise Administratoren, müssen eine zusätzliche Verpflichtungserklärung unterzeichnen.

#### Personalrisiken

Kompetenz, Engagement und Motivation der Beschäftigten bestimmen maßgeblich den Erfolg und die Wettbewerbschancen der METRO GROUP. Eine Voraussetzung für die Realisierung der strategischen Ziele sind qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Diese Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, ist eine kontinuierliche Herausforderung, vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des intensiven Wettbewerbs um die besten Kräfte. Auch unternehmensinterne Angebote zur weiteren Qualifizierung von Mitarbeitern und zur Stärkung der Unternehmenskultur sind unverzichtbar. Um die

Fach- und Führungskompetenz unserer Mitarbeiter sicherzustellen, optimieren wir die Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen. Trainings und Maßnahmen für eine effektive Personalentwicklung fördern die unternehmerische Denk- und Handlungsweise; variable, auf den Unternehmens- und persönlichen Zielen basierende erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile wirken unterstützend. Die direkte Beteiligung am Unternehmenserfolg stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit der METRO GROUP und schärft ihren Blick für Risiken und Chancen bei allen unternehmerischen Entscheidungen.

Mit unserer unternehmensweiten Personalpolitik verfolgen wir den Grundsatz „Fördern und Fordern“. Diesem wird Rechnung getragen durch das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die vergangene Leistung bewertet und zukünftige Entwicklungsmaßnahmen mit dem einzelnen Mitarbeiter vereinbart werden. Mit gezielten Ausbildungsprogrammen, die wir in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern umsetzen, gelingt es uns, junge Menschen für die METRO GROUP zu gewinnen und sie ihren Stärken entsprechend zu fördern. Insbesondere in Deutschland legen daher die Unternehmen der METRO GROUP großen Wert auf die eigene Ausbildung von Mitarbeitern. Mit einer Ausbildungsquote im Berichtszeitraum von 7,7 Prozent gehören wir zu den großen Ausbildern in Deutschland. Dazu zählt weiterhin auch, dass wir beruflich wie sozial benachteiligte Jugendliche sowie junge Menschen mit Behinderung in den Arbeitsalltag integrieren. Das Prinzip der Vielfalt und Gleichbehandlung aller Mitarbeiter unterstützt uns dabei, die besten Fach- und Führungskräfte langfristig an uns zu binden. Die Nachfolgeplanung innerhalb der METRO GROUP, insbesondere für die oberen Führungsebenen, gewährleisten wir durch maßgeschneiderte Karriere- und Entwicklungspläne. Mit all diesen Maßnahmen begegnen wir den wesentlichen Risiken der unzureichenden Entwicklung und Pflege von Talenten (Nummer 6).

Konzepte zur Gesundheitsförderung, Angebote wie Bildschirmarbeitsbrillen, Rückenschulungen, Fitnesskurse, Betriebssport, Ernährungstipps, Ergonomieberatungen, Trainings für die Stressprävention und Mitarbeiterberatungsprogramme sorgen für ein sicheres, gefahrungsfreies Arbeitsumfeld. Risiken durch Verletzung geltender Arbeitsnormen begegnen wir durch respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern, unterstützt durch Leitlinien zu fairen Arbeitsbedingungen und zur Sozialpartnerschaft. Diese Leitlinien haben ein Arbeitsumfeld zum Ziel, das von Respekt, Fairness und Partnerschaftlichkeit geprägt ist.

— Weitere Informationen zur Personalpolitik der METRO GROUP sind im Kapitel 6 Mitarbeiter dargestellt.

### Rechtliche und steuerliche Risiken

Rechtliche Risiken resultieren vor allem aus arbeits- und zivilrechtlichen Verfahren sowie aus Änderungen von Handelsgesetzen. Daneben können sich Risiken für die METRO GROUP auch aus Ermittlungsverfahren, wie beispielsweise wegen etwaiger Verstöße gegen das Kartell- oder Wettbewerbsrecht (Nummer 10.1), ergeben. Kartellrechtsrisiken können im Rahmen der geschäftlichen Beziehungen zu Lieferanten der METRO GROUP auftreten, etwa wenn nicht sichergestellt wird, dass die Konditionsvereinbarungen mit der jeweils anwendbaren Rechtsordnung im Einklang stehen.

Die Steuerrisiken entstehen vornehmlich im Zusammenhang mit Außenprüfungen, in deren Verlauf Sachverhalte und Transaktionen unterschiedlich gewürdigt werden. Darüber hinaus können sich Risiken aus der Auslegung umsatzsteuerlicher Regelungen ergeben. Um steuerliche Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren, hat der Bereich Steuern der METRO AG entsprechende Richtlinien erlassen. Die Risiken werden regelmäßig und systematisch geprüft und bewertet. Die daraus resultierenden Maßnahmen zur Risikominderung werden zwischen dem Bereich Steuern der METRO AG und den Landesgesellschaften abgestimmt.

### Beherrschung der Media-Saturn-Holding GmbH

Auf der Grundlage des am 8. August 2012 ergangenen Schiedsspruchs sowie des rechtskräftigen Urteils des Oberlandesgerichts (OLG) München vom 9. August 2012 sieht sich der Vorstand in seiner Auffassung bestätigt, dass die Konsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe nach den einschlägigen IFRS-Regelungen in der Vergangenheit und auch im Konzernabschluss zum 30. September 2013 zutreffend erfolgt ist. Ein Minderheitsgesellschafter der Media-Saturn-Holding GmbH (MSH) hat allerdings im Rahmen des von METRO initiierten Verfahrens vor dem OLG München zur Vollstreckbarerklärung des Schiedsspruchs vom 8. August 2012 beantragt, den Antrag von METRO unter Aufhebung des Schiedsspruchs abzulehnen. Außerdem haben von dem Minderheitsgesellschafter entsandte Beiratsmitglieder mehrere Klagen gegen MSH erhoben und darin Beschlüsse des Beirats der MSH angegriffen. Ferner hat ein Aktionär der METRO AG Klage erhoben auf Feststellung der Nichtigkeit des festgestellten Jahresabschlusses der METRO AG zum 31. Dezember 2012, gestützt auf einen angeblichen Verstoß insbesondere gegen die Vorschriften über die Gliederung des Jahresabschlusses wegen angeblich fehlerhafter Konsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe im Konzernabschluss der METRO AG. Sollte – entgegen der Erwartung des Vorstands – das OLG München den Schiedsspruch aufheben und darüber hinaus ein

Schiedsgericht in einem weiteren Verfahrensschritt auch noch in der Sache zuungunsten von METRO entscheiden, im Rahmen der Klagen von Beiratsmitgliedern von dem Schiedsspruch abweichende Beurteilungen der relevanten Fragen erfolgen oder im Rahmen der Klage des Aktionärs der METRO AG ein Gericht von einer fehlerhaften Konsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe ausgehen, müsste die Auffassung des Vorstands bezüglich der Vollkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe überprüft werden; es könnte sich die Notwendigkeit ergeben, eine Entkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe vorzunehmen, soweit nicht auch dann noch von einer dauerhaften Möglichkeit der Ausübung der Beherrschung ausgegangen werden kann. Eine Entkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe auf Grundlage aktueller Werte würde zu einem einmaligen, nicht cashwirksamen Entkonsolidierungsertrag führen. Die Beteiligung an der Media-Saturn-Unternehmensgruppe wäre nach der Entkonsolidierung nach der Equity-Methode zu bewerten. Aus dieser geänderten Form der Einbeziehung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe könnten sich Auswirkungen auf die Finanzkennzahlen ergeben.

Weitere Informationen zu Rechtsangelegenheiten enthält der Konzernanhang unter Nummer 46 „Sonstige Rechtsangelegenheiten“.

### Compliance-Risiken

Die geschäftlichen Aktivitäten der METRO GROUP unterliegen vielfältigen Rechtsvorschriften und selbst gesetzten Verhaltensstandards. Die gesetzlichen Anforderungen der verschiedenen Rechtsordnungen sowie die Erwartungen unserer Kunden und der Öffentlichkeit zur Sicherstellung von Compliance im Unternehmen sind insgesamt gestiegen und komplexer geworden. Um diesen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, hat die METRO GROUP ein konzernweites Compliance-Managementsystem eingerichtet und kontinuierlich weiterentwickelt. Dieses zielt darauf ab, Regelverstößen im Unternehmen systematisch und dauerhaft vorzubeugen. Die METRO GROUP identifiziert regelmäßig verhaltensbedingte Unternehmensrisiken.

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 hat die METRO GROUP ihre Abläufe beim Umgang mit Compliance-Vorfällen weiterentwickelt. Neu strukturierte Prozesse zum Umgang mit Compliance-Vorfällen und zu Compliance-Schulungen sorgen für konsistentere Abläufe im Compliance-Managementsystem. Der inhaltliche Fokus unseres Compliance-Managements liegt vor allem darauf, Korruptions- und Kartellrechtsrisiken vorzubeugen. Korruptionsrisiken können zum einen im Verhältnis zu Behörden und Amtspersonen, etwa im Rahmen der internatio-

nen Expansionstätigkeit oder bei Genehmigungsprozessen bestehen. Zum anderen können sie im geschäftlichen Umgang mit Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern entstehen (Nummer 10.2). Inhaltlich umfasst das konzernweite Compliance-Managementsystem darüber hinaus andere relevante straf- und ordnungsrechtliche Risiken, Datenschutz und arbeitsrechtliche Risikofelder wie Diskriminierung.

Unter Berücksichtigung der identifizierten und bewerteten Compliance-Risiken werden im Rahmen des Compliance-Managementsystems die erforderlichen organisatorischen Strukturen etabliert. Die Risiken werden in den vorhandenen Strukturen konsistent durch die jeweils verantwortlichen Fachbereiche gesteuert und kontrolliert.

Zur Steuerung der identifizierten Compliance-Risiken hat die METRO AG konzernweit gültige Verhaltensrichtlinien eingeführt, darunter ein Kartellrechtshandbuch, das beispielsweise Arbeitshilfen für Lieferantenverhandlungen bereitstellt. Es beinhaltet außerdem Musterformulierungen, die zur kartellrechtskonformen Kommunikation mit Lieferanten Anwendung finden. Darüber hinaus hat die METRO AG konzernweit Antikorruptionsrichtlinien eingeführt, die Verhaltenspflichten im Umgang mit Behörden und Amtsträgern einerseits und Geschäftspartnern andererseits beinhalten. Die Antikorruptionsrichtlinien setzen darüber hinaus eine Compliance-Prüfung für Geschäftspartner in risikobehafteten Bereichen voraus, bevor Geschäftsbeziehungen eingegangen werden.

Die Compliance-Richtlinien werden fortlaufend aktualisiert und risikobasiert angepasst. Hinzu kommen verpflichtende Compliance-Schulungen, systematische und adressatengerechte Kommunikationsmaßnahmen sowie ein konsistenter und konsequenter Umgang mit Compliance-Vorfällen und deren Aufarbeitung. Zudem steht den Mitarbeitern der METRO GROUP, ihren Geschäftspartnern und Kunden ein professionelles Meldesystem zur Verfügung, über das sie beobachtete oder potenzielle Verstöße – bei Bedarf auch anonym – dem Unternehmen in allen im Konzern genutzten Sprachen mitteilen können. Die Compliance-Funktion gewährleistet, dass diesen Hinweisen in angemessener Form nachgegangen wird.

Durch die Stärkung des internen Kontrollsystems des Unternehmens werden die Compliance- und Governance-Anforderungen zunehmend in die operativen Geschäfts- und Finanzprozesse integriert und überprüft. Auf diese Weise haben wir Kontrollschwächen in Expansions-, Bau- und Marktprozessen identifiziert. Um dem entgegenzuwirken, erweitern wir die operativen Kontrollen in unseren Kernprozessen (Entwicklung

von Geschäftsmodellen, Standortentscheidungen, Ein- und Verkauf von Waren und Dienstleistungen, Marktprozesse, Expansion, Bau) (Nummer 9). Zusätzlich schulen wir unser Personal, setzen Toleranzgrenzen für Kostenüberschreitung und überwachen die Mindestanforderungen für spezifische Prozesse. Darüber hinaus passen wir die Strukturen im operativen Monitoring an, zum Beispiel durch Selbsteinschätzungen und bereichsübergreifende interne Kontrollen.

## Darstellung der Chancensituation

Für die METRO GROUP bestehen vielfältige Chancen für eine künftige nachhaltig positive Geschäftsentwicklung. Diese ergeben sich für uns vor allem daraus, dass wir uns konsequent auf die Bedürfnisse von Verbrauchern und Gewerbetreibenden ausrichten. Unser zentrales Ziel ist es, Kundenmehrwert zu schaffen. Dazu erschließen wir beispielsweise neue Vertriebswege und nutzen die Möglichkeiten, die sich aus der demografischen Entwicklung in den reifen Märkten Westeuropas und aus dem Bevölkerungswachstum in den Entwicklungs- und Schwellenländern ergeben. Wir analysieren globale Trends und treffen die erforderlichen Entscheidungen, um Chancen in der Zukunft gezielt zu nutzen.

### Chancen aus der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Nach zwei Jahren schwacher wirtschaftlicher Entwicklung ist die Weltwirtschaft wieder auf Erholungskurs. Insgesamt erwarten wir daher für alle Regionen, in denen die METRO GROUP tätig ist, für 2014 wieder höhere Wachstumsraten als im vergangenen Geschäftsjahr. Von einer weiter deutlich verbesserten Wirtschaftslage könnten wir bei Umsatz und Ergebnis profitieren. Insgesamt steigt die Nachfrage zudem – auch langfristig – in Ländern mit wachsender Bevölkerung. Die METRO GROUP ist in vielen Märkten vertreten, in denen wir von dieser Entwicklung profitieren können. Zusätzlich bauen wir unser Engagement durch eine gezielte Expansion in den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa weiter aus. Dabei konzentrieren wir uns auf jene Geschäftseinheiten und Länder, in denen wir ein klares Profil und eine starke Marktposition aufbauen können. Zu den Märkten, in denen wir unser Engagement ausbauen, gehören daher vor allem China, Russland und die Türkei.

Der Abbau bürokratischer Hürden kann der METRO GROUP den Eintritt in neue Märkte erleichtern. Der Güterhandel zwischen Ländern der Europäischen Union (EU), die ein Freihandelsabkommen geschlossen haben, könnte zollfrei oder mit reduzierten Zollsätzen getätigt werden. Vielversprechend sind

aus unserer Sicht insbesondere die laufenden Verhandlungen bezüglich eines Abkommens zur Vereinfachung des Handels. Import und Export könnten vereinfacht und die Kosten für den grenzüberschreitenden Gütertausch um 10 Prozent gesenkt werden. Daher begrüßen wir die Verhandlungen der Welthandelsorganisation (WTO) und Handelsgespräche mit verschiedenen Nicht-EU-Ländern.

### Unternehmensstrategische Chancen

Die Vertriebslinien der METRO GROUP besitzen in den Ländern, in denen sie vertreten sind, einen sehr hohen Bekanntheitsgrad. In vielen Märkten haben wir führende Positionen erreicht. Diese gilt es weiter zu festigen und auszubauen. Insbesondere in den Ländern, die von der Wirtschafts- und Finanzkrise besonders betroffen sind, haben sich schwächere Marktteilnehmer zurückgezogen. Wir versuchen die entstehenden Lücken zu füllen oder, sofern sinnvoll, einzelne Standorte zu übernehmen. Der Rückzug von Wettbewerbern würde Chancen für weitere Marktanteilsgewinne eröffnen. Zusätzliches Potenzial sehen wir darüber hinaus in der erfolgreichen Repositionierung von Landesgesellschaften, die in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld agieren (zum Beispiel Deutschland, Südeuropa). Bereits eingeleitete Maßnahmen zur Transformation und zur Restrukturierung zielen darauf ab, die Marktposition zu verbessern und die Profitabilität zu steigern.

Durch die Optimierung von Vertriebskonzepten und die Modernisierung von Standorten ergibt sich die Chance, neue Kundengruppen zu gewinnen. Dafür stellt die METRO GROUP kontinuierlich Investitionsmittel bereit. Die Investitionsstrategie ist darauf ausgerichtet, die Wettbewerbsstärke aller Vertriebsmarken zu sichern und auszubauen sowie die Kunden noch besser und gezielter anzusprechen. Beispiele hierfür sind die deutliche Intensivierung unserer Online-Aktivitäten und des Mehrkanalgeschäfts, die Stärkung unserer Eigenmarken, Franchise-Konzepte sowie die Investitionen in innovative Vertriebsformate. Gleichzeitig sehen wir beim Cash-and-Carry-Geschäft erhebliche Chancen im Ausbau des Belieferungskanal und in der Erschließung weiterer professioneller Kundengruppen sowie bei allen Vertriebslinien in der sinnvollen Verzahnung von stationärem und elektronischem Handel.

Der Vertrieb über das Internet ist eine wichtige Chance für den künftigen Erfolg unseres Unternehmens. Im Handel verzeichnet das Online-Geschäft hohe Wachstumsraten. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird und die Dynamik im Wettbewerbsumfeld sowohl beim stationären Geschäft als auch beim Internethandel mittelfristig bestehen bleibt. Daher ist es für die METRO GROUP unerlässlich, den Vertriebs-

kanal Internet weiter zu stärken. Alle unsere Vertriebslinien sind nunmehr in Deutschland und in vielen weiteren Ländern im Internet präsent. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 haben wir mit der Optimierung der Online-Shops von Media Markt, Saturn, Redcoon, Real sowie Galeria Kaufhof weitere Fortschritte beim Wandel vom rein stationären Anbieter hin zu einem verzahnten Mehrkanalvertrieb erzielt. Gegenüber reinen Internetanbietern schaffen wir damit für die Kunden einen echten Mehrwert. Alle Vertriebslinien der METRO GROUP befinden sich auf dem Weg zu Mehrkanalunternehmen mit dem Ziel des sogenannten No-Line-Handels, das heißt optimale Vernetzung Markt – Online – Mobil. Aus der dynamischen Entwicklung der Informationstechnologien ergeben sich für uns Chancen, die eigenen Prozesse zu optimieren und unseren Kunden neue Angebote zu machen. Die Adaptierbarkeit von Innovationen für unser Unternehmen testen wir zunächst im Rahmen von Pilotprojekten. Risiken der Machbarkeit, Sicherheit und Integration in unsere bestehenden Systeme werden so beherrschbar. Folgende Trends und Technologien sehen wir als Chancen für unser Unternehmen:

- IT-Lösungen für Endkunden werden auch im Unternehmen einsetzbar. Diese Entwicklung zeigt sich besonders bei der Nutzung von mobilen Endgeräten.
- Wir erproben, inwieweit wir Rechner- und Speicherleistung im Rahmen des sogenannten Cloud-Computing-Ansatzes in abgegrenzter Form über externe Partner via Internet zu liefern lassen können. Unsere Konzerngesellschaft METRO SYSTEMS stellt erste Lösungen dieser Form bereit.
- Kunden nutzen zunehmend verschiedene Kanäle zur Informationsbeschaffung oder zum Einkauf, darunter soziale Netzwerke und mobile Technologien. Diesen Themen stellen wir uns verstärkt, beispielsweise durch eigene Facebook-Seiten. Außerdem nutzen wir Applikationen für Smartphones und externe Verkaufsplattformen.

Die demografische Entwicklung bietet eine weitere große Chance für die METRO GROUP. Die alternde Bevölkerung in Westeuropa und die zunehmende Konzentration auf wirtschaftliche und kulturelle Zentren prägen die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse unserer Kunden. Unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof hat bereits mehrfach Auszeichnungen für ihren Ansatz erhalten, alle Altersgruppen anzusprechen und sich auch auf ältere Menschen einzustellen. Generell sind die Standorte unserer Vertriebslinien leicht und in der Regel barrierefrei erreichbar. Zudem stellen sich die Filialen mit Beratung und Warensortiment generationenübergreifend auf die Bedürfnisse der Kunden ein. Damit sehen wir gute Chancen, zusätzliche Marktanteile gewinnen zu können.

### Leistungswirtschaftliche Chancen

Zusätzlich zur konsequenten Erschließung von Kostensenkungspotenzialen schaffen Produktivitätssteigerungen, insbesondere durch Prozessoptimierungen, die Basis für nachhaltigen Erfolg. Hierzu gehören zahlreiche Vorhaben, die wir bereits initiiert haben und nunmehr konsequent weiter umsetzen werden. Dazu zählen der Ausbau unserer Belieferungsaktivitäten und die Erhöhung des Anteils der margenstarken Eigenmarken am Gesamtumsatz. Sollten wir mit der Umsetzung weiterer Produktivitätsverbesserungen größere Fortschritte machen als derzeit erwartet, könnte sich dies positiv auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken.

Außer der Kostenkomponente sind Qualität und Frische wichtige Unterscheidungsmerkmale, die insbesondere bei Lebensmitteln relevant sind. Durch Mitarbeiter, die kontinuierlich die Qualität überprüfen und sicherstellen, können wir uns hier vom Wettbewerb absetzen und eine Kundenwahrnehmung schaffen, die sich positiv auf Umsatz und Ertrag auswirkt.

Weitere Chancen ergeben sich aus Maßnahmen zur Reduzierung unserer spezifischen Treibhausgasemissionen. Hier haben wir uns mit unserem Klimaschutzziel ein Ziel gesetzt, das zwar Investitionen erfordert, aber bedingt durch niedrigere Kosten vor allem für Energie zu Einsparungen führt, die sowohl finanziell als auch ökologisch Vorteile und Verbesserungen bieten.

Mit dem Ziel, effiziente Prozesse und eine gute Zusammenarbeit im Zuge der derzeitigen Transformation der METRO GROUP zu sichern, werden operative Aktivitäten unserer Immobiliengesellschaft METRO PROPERTIES ab dem nächsten Geschäftsjahr in die Vertriebslinien integriert. METRO PROPERTIES wird sich künftig auf die wichtigsten Werttreiber in Immobilien- und Portfoliomanagement, Projektentwicklung und Transaktionen konzentrieren. Durch kontinuierliches Benchmarking gegen die führenden Unternehmen im Immobiliensektor stellt METRO PROPERTIES sicher, dass sie erstklassige Lösungen für den Konzern liefert. Darüber hinaus wird die Entwicklung ausgewählter Projekte gefördert, die die Vertriebslinien dabei unterstützen, attraktiver für ihre Kunden zu werden und gleichzeitig den Wert des Immobilienportfolios der METRO GROUP zu steigern. Diese Werte werden durch ein aktives und intelligentes Portfolio-Management sichergestellt. Gezielte Transaktionen gewährleisten, dass die Risiken und Chancen im Immobilienportfolio sorgfältig ausgeglichen werden. Damit leistet METRO PROPERTIES einen wichtigen Beitrag zur Stärke der METRO GROUP.

### Gesamtbewertung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG werden regelmäßig über die Risiko- und Chancensituation des Unternehmens informiert. Insgesamt hat sich das Risiko-Chancen-Profil der METRO GROUP auch aufgrund der im Verlauf des Berichtszeitraums allmählich einsetzenden weltweiten wirtschaftlichen Erholung leicht verbessert. Für die Beurteilung der gegenwärtigen Situation wurden die Risiken und Chancen nicht nur isoliert betrachtet, sondern es wurden auch Interdependenzen analysiert und entsprechend ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkung bewertet. Die Beurteilung hat ergeben, dass die Risiken insgesamt beherrschbar sind und die identifizierten Risiken einzeln und in ihrer Gesamtheit keine den Fortbestand des Konzerns gefährdenden Risiken im Hinblick auf Illiquidität oder Überschuldung im Berichtszeitraum von mindestens einem Jahr darstellen. Wir sind zuversichtlich, dass die Ertragskraft der METRO GROUP eine solide Basis für eine nachhaltige sowie positive Geschäftsentwicklung und die Nutzung vielfältiger Chancen bietet. Diese Einschätzung spiegelt sich in den Bewertungen der von uns beauftragten international führenden und unabhängigen Rating-Agenturen wider: Sowohl Moody's als auch Standard & Poor's vergeben für die METRO GROUP ein Rating im Investment-Grade-Bereich mit jeweils stabilem Ausblick. Grundlegende Änderungen der Risiko- und Chancenlage erwartet der Vorstand der METRO AG derzeit nicht.

## 13. Nachtrags- und Prognosebericht

### Nachtragsbericht

#### Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Zwischen dem Bilanzstichtag (30. September 2013) und dem Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses (5. Dezember 2013) ist folgender Sachverhalt eingetreten, der für die Beurteilung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der METRO AG und der METRO GROUP von Bedeutung ist:

Aktuell führt die EU-Kommission eine Nachprüfung bei der Media-Saturn Unternehmensgruppe in Deutschland wegen Verdachts auf Verstöße gegen das Kartellrecht durch. Die Nachprüfung bedeutet nicht, dass ein Rechtsverstoß vorliegt; das diesbezügliche Verfahren kann einige Zeit in Anspruch nehmen. Daher können hinsichtlich möglicher Auswirkungen dieser Nachprüfung auf die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der METRO AG und der METRO GROUP zurzeit keine Angaben gemacht werden.

### Prognosebericht

Der Prognosebericht der METRO GROUP berücksichtigt relevante Fakten und Ereignisse, die zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses bekannt waren und die zukünftige Geschäftsentwicklung beeinflussen können.

#### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 2014

Der Prognosebericht zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen basiert auf der Auswertung von Primärdaten zur Früherkennung. Ihm liegt außerdem die Analyse einer Vielzahl von Quellen nationaler und internationaler Wirtschaftsforschungsinstitute und Organisationen zugrunde. Hauptquellen für die Prognosen sind im Wesentlichen Consensus Economics, Feri EuroRating sowie die Economist Intelligence Unit (EIU). Die im Folgenden getroffenen Aussagen spiegeln in der Grundrichtung ein mittleres Erwartungsszenario wider.

#### Künftige gesamtwirtschaftliche Situation

Im Berichtsjahr hat sich die Weltwirtschaft das zweite Jahr in Folge nur schwach entwickelt. Größter Belastungsfaktor war dabei weiterhin die andauernde Schulden- und Bankenkrise in der Eurozone. Erst im Verlauf des Jahres setzte eine allmähliche Erholung ein. Gleichzeitig gingen neue Unsicherheiten von einigen wichtigen Schwellenländern aus. Dabei hat sich das Wachstum insbesondere in den drei BRIC-Ländern Brasilien, Russland und Indien erheblich abgeschwächt. Dagegen zeigte China zuletzt wieder einen Aufwärtstrend.

Die Erholung im Euroraum wird sich im neuen Geschäftsjahr sehr wahrscheinlich langsam fortsetzen. Allerdings beeinträchtigt die andauernde Konsolidierung der Staatsverschuldung weiter den mittelfristigen Ausblick. Der langwierige Konsolidierungsprozess wird die Wirtschaftsentwicklung auch in den kommenden Jahren bremsen. Weitere Rückschläge sind nicht auszuschließen. Das Risiko, dass sich die Krise erneut verschärft, ist allerdings zurückgegangen. Für 2014 rechnen wir mit einem moderaten Wachstum in der Größenordnung von 1 Prozent.

Einhergehend mit einer allmählichen Erholung in den Ländern Westeuropas verbessert sich der Ausblick für Osteuropa. Die Region verfügt weiter über ein hohes Wachstumspotenzial. Ähnlich verhält es sich mit den Schwellenländern Asiens, die voraussichtlich auch mittelfristig weltweit das stärkste Wachstum aufweisen werden.

Insgesamt erwarten wir für die Weltwirtschaft 2014 wieder ein stärkeres Wachstum auf einem Niveau von knapp 3 Prozent – nach rund 2 Prozent im Berichtsjahr und 2,4 Prozent im Jahr 2012. Die Entwicklung wird jedoch maßgeblich vom weiteren Verlauf der Finanzkrise in Europa sowie vom Fortgang der schwierigen Situation in den Schwellenländern abhängen. Aufgrund der weiter unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik erwarten wir für 2014 keinen übermäßigen Inflationsdruck.

#### Deutschland

Die deutsche Wirtschaft nahm bereits im Verlauf des Berichtsjahres wieder Fahrt auf und entwickelte sich im westeuropäischen Vergleich ein weiteres Jahr überdurchschnittlich. Die Frühindikatoren für Deutschland zeigen nach oben und die Rahmenbedingungen sind ebenfalls besser als in den meisten anderen westeuropäischen Ländern. Die Arbeitslosigkeit ist während der wirtschaftlichen Schwächephase kaum angestiegen. Geschäfts- und Konsumklima hellen sich auf und die verfügbaren Einkommen entwickeln sich positiv.

Für 2014 rechnen wir daher mit einem robusten Wirtschaftswachstum in der Größenordnung von 1,5 Prozent nach rund 0,5 Prozent im Jahr 2013.

Angesichts der positiven Rahmenbedingungen erwarten wir für 2014 für den privaten Konsum weiter ein robustes Wachstum in der Größenordnung von real 1 Prozent. Der Handel wächst dabei voraussichtlich mit nominal rund 1,5 Prozent. Preisbereinigt bedeutet dies allerdings ein weiteres Jahr der Stagnation. Damit entwickelt sich der Handel im Vergleich zum privaten Konsum aller Wahrscheinlichkeit nach weiter unterdurchschnittlich.

Die deutsche Wirtschaft steht gerade im europäischen Vergleich weiterhin ausgesprochen gut da. Sie profitiert nach wie vor von einer guten Verfassung und anhaltend hoher Wettbewerbsfähigkeit.

### **Westeuropa**

Westeuropa bleibt trotz der Erholungstendenzen weiter von der Staatsschuldenkrise geprägt. Eine erhöhte Wirtschaftsdynamik ist vor diesem Hintergrund nicht zu erwarten. Erneute Rückschläge im Zuge der Konsolidierung der Staatsverschuldung sind nicht auszuschließen. Die konjunkturelle Entwicklung wird daher weiter belastet bleiben. Für den gesamten Wirtschaftsraum Westeuropa rechnen wir für 2014 mit einem leichten Wachstum in der Größenordnung von 1 Prozent. Dabei werden sich die stark von der Schuldenkrise betroffenen Peripherieländer und die robusteren Kernländer weiter uneinheitlich entwickeln. Für die Krisenländer Italien, Portugal und Spanien rechnen wir 2014 in erster Linie mit einer Stabilisierung der Wirtschaftsleistung. Gleiches gilt für die Niederlande. Für die meisten anderen Länder Westeuropas erwarten wir ein Wachstum leicht oberhalb von 1 Prozent.

Für den Handel bleiben die Rahmenbedingungen kurzfristig schwierig. Die Hauptbelastungsfaktoren sind die Sparpolitik sowie die Rekordarbeitslosigkeit in vielen Ländern. Daher erwarten wir im Durchschnitt nur ein kleines Plus, das preisbereinigt ein weiteres Mal in einen Rückgang der Handelsumsätze mündet. Die Inflation wird sich dabei angesichts des sehr moderaten Nachfragewachstums wahrscheinlich im Rahmen des von der Europäischen Zentralbank angestrebten Ziels von 2 Prozent bewegen. Die Lebensmittelpreise werden sich nach dem starken Anstieg im Berichtsjahr voraussichtlich langsam wieder beruhigen.

### **Osteuropa**

Die allmähliche Erholung in Westeuropa kommt aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtung mit Verzögerung auch in Osteuropa an. Dennoch bleiben die osteuropäischen Volkswirtschaften weiter hinter ihrem Wachstumspotenzial zurück.

Für die gesamte Region erwarten wir für 2014 einen Zuwachs des Bruttoinlandsprodukts (BIP) in der Größenordnung von real 2 Prozent, nachdem die Wirtschaften Osteuropas 2013 im Schnitt nur noch um rund 1 Prozent zulegen konnten. Damit wird das Wachstum weiter unter den Steigerungsraten der Vorkrisenjahre liegen. Ähnlich wie Asien weist die Region aber weiterhin hohes wirtschaftliches Potenzial auf. Daher erwarten wir, dass Osteuropa mittelfristig wieder eine höhere Wirtschaftsdynamik entfalten wird.

Insgesamt zeichnet sich auch die Entwicklung in Osteuropa durch große Heterogenität aus. Unter den großen Volkswirtschaften wird sehr wahrscheinlich die Türkei 2014 das höchste Wachstum in Osteuropa in der Größenordnung von 4 Prozent erzielen – trotz einiger Risiken aufgrund des hohen Leistungsbilanzdefizits und der damit verbundenen Abwertung der Türkischen Lira. Eine BIP-Zunahme oberhalb von 2 Prozent ist insbesondere für Russland, Polen und die Slowakei zu erwarten. Die Wachstumsraten für Bulgarien, Rumänien und die Ukraine werden voraussichtlich bei rund 2 Prozent liegen. Mit einer erwarteten Rate von unter 2 Prozent fällt die Steigerung in Ungarn und Tschechien ein weiteres Jahr unterdurchschnittlich aus. Ungarn weist dabei – abgesehen von Griechenland – nach wie vor die höchste Staatsverschuldung in Prozent der jährlichen Wirtschaftsleistung auf. Für Griechenland wiederum ist das siebte Jahr in Folge eine rückläufige Wirtschaftsleistung zu erwarten.

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft wächst die Verbrauchernachfrage in Osteuropa weiter überdurchschnittlich. Auch für 2014 erwarten wir, dass der private Konsum etwas stärker zulegen kann als die Gesamtwirtschaft. Das höchste nominale Handelswachstum erwarten wir für Russland und die Türkei. In diesen Ländern wird das Umsatzwachstum vermutlich wie im Berichtsjahr im knapp zweistelligen Bereich liegen. Dies ist teilweise auch auf die Inflation zurückzuführen, die in Osteuropa nach wie vor höher ausfällt als in Westeuropa: Die Verbraucherpreise werden 2014 voraussichtlich mit Raten im mittleren einstelligen Bereich zulegen.

### **Asien/Afrika**

In den asiatischen Schwellenländern rechnen wir nach einer spürbaren Abschwächung im Verlauf des Berichtsjahres im

neuen Geschäftsjahr mit einer höheren Wirtschaftsdynamik. Allerdings gibt es hierbei einige Unsicherheitsfaktoren. Hohe Leistungsbilanzdefizite, insbesondere in Indien, sowie starke Währungsabwertungen belasten die Volkswirtschaften. Hierbei gehen wir jedoch von einer vorübergehenden Schwächephase aus. Nach einem Wirtschaftswachstum von knapp 5 Prozent im Berichtsjahr rechnen wir für die asiatischen Schwellenländer 2014 mit Zuwachsraten oberhalb von 5 Prozent.

Mit einer Wachstumsrate oberhalb von 7 Prozent wird China wiederholt das höchste Wirtschaftswachstum aufweisen. In den anderen Schwellenländern wird sich die Zunahme voraussichtlich im mittleren einstelligen Bereich bewegen. Japan hat sein Wachstum im Berichtsjahr durch staatliche Maßnahmen massiv gestützt. Daher wird die BIP-Zunahme dort im kommenden Jahr vermutlich etwas schwächer ausfallen. Mittelfristig bleibt das Problem der massiven Staatsverschuldung bestehen, das durch die Maßnahmen im Jahr 2013 weiter verstärkt wurde.

In Ägypten sind die Wachstumsaussichten aufgrund der anhaltenden politischen Unsicherheit auch für das kommende Jahr verhalten.

Der private Konsum in den asiatischen Schwellenländern wird voraussichtlich in ähnlicher Größenordnung wachsen wie die Gesamtwirtschaft. Für das Handelsgeschäft rechnen wir für China, Indien und Vietnam für 2014 erneut mit nominalen Wachstumsraten im zweistelligen Bereich. Der Anstieg ist weiter auch inflationsbedingt: Die Zunahme der Verbraucherpreise bewegt sich in den Schwellenländern aufgrund von Leistungsbilanzdefiziten und Währungsabwertungen auf hohem Niveau. Im gesättigten japanischen Markt ist dagegen nach einer Stagnation im Berichtsjahr für das kommende Jahr allenfalls ein leichtes Handelswachstum zu erwarten.

Aufbauend auf unserem Ausblick zur Wirtschafts- und Handelsentwicklung gibt der folgende Abschnitt einen Überblick über die Folgen in einzelnen Branchen sowie für unsere Vertriebslinien.

## Künftige Branchensituation und Entwicklung der METRO GROUP

### **METRO Cash & Carry**

Die weltweit nur langsam und uneinheitlich voranschreitende wirtschaftliche Erholung beeinflusst in hohem Maße auch den Selbstbedienungsgroßhandel. Bereits in den Vorjahren war für

die Branche eine heterogene Entwicklung der Regionen und innerhalb der einzelnen Wirtschaftsräume zu beobachten. Dieser Trend wird weiter anhalten. Entsprechend gehen wir davon aus, dass sich der uneinheitliche Verlauf unverändert in der Entwicklung des Cash-and-Carry-Segments widerspiegelt.

In Deutschland und Westeuropa reichen die ersten positiven Impulse aus der konjunkturellen Erholung nicht aus, um die Nachfrage signifikant zu beleben. Dies gilt vor allem für die stark von der Eurokrise betroffenen Länder Südeuropas. Bei Lebensmitteln sollte sich das Nachfragevolumen etwa auf dem bisherigen Niveau behaupten. Weitere Preissteigerungen können sich positiv auf den Umsatz auswirken; die Inflation bei Lebensmitteln wird jedoch voraussichtlich niedriger ausfallen als 2013. Bei Nicht-Lebensmitteln erwarten wir in der kommenden Berichtsperiode in den Ländern mit einer schwachen konjunkturellen Entwicklung eine Fortsetzung des negativen Trends, wohingegen wir in den anderen Ländern von einer annähernd stabilen Nachfrage ausgehen. Insgesamt rechnen wir für Westeuropa im kommenden Geschäftsjahr mit einer stabilen Umsatzentwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel.

Für das Cash-and-Carry-Segment in Osteuropa erwarten wir eine Fortsetzung der positiven Entwicklung. Dementsprechend ist von einer moderaten Wachstumsdynamik auszugehen, die auch im kommenden Jahr durch die Inflation unterstützt wird. Zusätzlich wirkt sich aller Voraussicht nach auch eine höhere Nachfrage positiv aus, die insbesondere in Russland und in der Türkei zu erwarten ist. Aufgrund der weiter zunehmenden Verbreitung moderner Einzelhandelsformate in vielen osteuropäischen Ländern ist für das kommende Jahr davon auszugehen, dass das Wachstum des Cash-and-Carry-Segments hinter den Steigerungsraten des modernen filialisierten Lebensmittel Einzelhandels zurückbleibt.

Die größten Zuwachsraten für den Selbstbedienungsgroßhandel erwarten wir auch für das kommende Jahr in den asiatischen Schwellenländern. Das gesamtwirtschaftliche Wachstum bildet weiter eine gute Basis für eine dynamische Handelsentwicklung. Wir gehen davon aus, dass die Wachstumsraten im Cash-and-Carry-Segment die des modernen Lebensmitteleinzelhandels weiterhin übertreffen. Ungeachtet der sukzessiven Lockerung des Verbots direkter Investitionen ausländischer Handelsunternehmen in Indien bleibt der Wettbewerb durch moderne Handelsformate dort vielfach nur schwach ausgeprägt. Der traditionelle Handel, der für den Selbstbedienungsgroßhandel eine wichtige Kundengruppe darstellt, bildet in weiten Teilen der Region unverändert den wichtigsten Versorgungskanal für

Lebensmittel. Damit einher geht ein anhaltend großes Potenzial für das Cash-and-Carry-Segment.

METRO Cash & Carry wird die strategische Expansion im kommenden Jahr fortsetzen. Der Schwerpunkt liegt unverändert auf den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa.

### **Media-Saturn**

Der Elektrofachhandel ist verglichen mit anderen Einzelhandelsbranchen stärker vom gesamtwirtschaftlichen Umfeld abhängig. Dies gilt generell für langlebige Gebrauchsgüter. Da die konjunkturellen Rahmenbedingungen innerhalb Europas im kommenden Geschäftsjahr aller Voraussicht nach weiterhin sehr unterschiedlich ausfallen, wird sich der Elektrofachhandel erneut regional uneinheitlich entwickeln.

In Deutschland rechnen wir damit, dass sich der Elektromarkt gestützt durch die konjunkturelle Erholung 2014 besser entwickeln wird als 2013. Mit zusätzlichen Impulsen rechnen wir – wie in der Vergangenheit – durch die Olympischen Winterspiele und die Fußball-Weltmeisterschaft, insbesondere für den Absatz von TV-Geräten. Gleichzeitig bleibt voraussichtlich die Nachfrage nach Tablets und Smartphones bei anhaltend starkem Kundeninteresse auf hohem Niveau, wenngleich sich das Wachstumstempo auch bei diesen Produktgruppen allmählich verlangsamt.

In Westeuropa steht die Branche im kommenden Jahr in vielen Ländern weiterhin unter dem Eindruck schwieriger konjunktureller Voraussetzungen. Insbesondere für die südeuropäischen Krisenstaaten gehen wir weiterhin von einer eher schwachen Marktentwicklung aus. In diesen Ländern rechnen wir erst im Laufe des Jahres 2014 mit einer allmählichen Bodenbildung im Elektrofachhandel. Für die übrigen Länder Westeuropas erwarten wir für 2013/14 hingegen einen stabilen bis positiven Umsatzverlauf. Ähnlich wie in Deutschland dürften sich die beiden genannten großen Sportereignisse 2014 in der Region positiv auf die Branche auswirken.

In Osteuropa erwarten wir für 2013/14 ebenfalls eine uneinheitliche, wenngleich positive Entwicklung im Elektrofachhandel. Für Russland und die Türkei gehen wir von einem weiteren Wachstum der Branche aus. Impulse hierfür kommen in beiden Ländern zusätzlich von einer fortgesetzten Expansion zur Erschließung zusätzlichen Marktpotenzials. Zudem erwarten wir für Russland im Zusammenhang mit den Olympischen Winterspielen in Sotschi für 2014 eine starke Belebung der Nachfrage. In den anderen osteuropäischen Ländern fällt die

Entwicklung insgesamt verhaltener aus. Weiterhin schwierig bleibt die Lage in Griechenland mit einer erneut rückläufigen Branchenentwicklung.

Der Vertrieb über das Internet wird übergreifend in allen Regionen in den beiden kommenden Jahren an Bedeutung zunehmen und Marktanteile zulasten des stationären Elektrofachhandels gewinnen. Mehrkanalanbieter wie Media Markt und Saturn profitieren von dieser Entwicklung, indem sie die Vorteile beider Vertriebswege optimal kombinieren. Media Markt und Saturn werden künftig Online- und stationären Handel noch stärker miteinander verknüpfen, um die eigene Marktposition zu stärken.

### **Real**

Während der anhaltenden Krise in der Eurozone legte der Lebensmittelhandel in Deutschland im Berichtsjahr vor allem aufgrund von Preissteigerungen zu. Das Absatzvolumen blieb dagegen konstant. Für das kommende Geschäftsjahr erwarten wir zwar, dass sich die wirtschaftliche Erholung fortsetzt. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass das Lebensmittelgeschäft weniger konjunkturellen Schwankungen unterliegt als andere Handelszweige. Daher erwarten wir für die Branche nur leichte Impulse aus der verbesserten Wirtschaftslage. Entsprechend werden die Branchenumsätze voraussichtlich erneut in erster Linie preisbedingt zulegen. Dieser Anstieg wird jedoch höchstwahrscheinlich unterhalb von dem des Vorjahres ausfallen, da die Lebensmittelpreise ausgehend von den Rekordniveaus des Berichtsjahres 2013 wohl weniger stark zulegen werden.

### **Galeria Kaufhof**

Die Aufhellung der Konjunktur in Deutschland schafft auch positive Rahmenbedingungen für das Warenhaussegment. Zwar erwarten wir für 2014 erneut, dass sich das Warenhaussegment im Vergleich zum Einzelhandel ein weiteres Jahr unterdurchschnittlich entwickeln wird. Von den positiven Rahmenbedingungen wird aber gerade Galeria Kaufhof als Konzept- und Systemführer im Warenhausgeschäft profitieren können. Unterstützt wird das durch unsere Mehrkanalstrategie mit dem weiteren Ausbau des Online-Geschäfts und dessen immer stärkere Verzahnung mit den stationären Filialen. Ausschließlich stationär operierende Nicht-Lebensmittel-Einzelhändler werden zukünftig noch stärker unter Druck geraten und weiter an Umsatz verlieren. Als Mehrkanalanbieter wird sich Galeria Kaufhof daher auch in den kommenden Jahren besser entwickeln als der vergleichbare Wettbewerb.

## Erwartete Ertragslage: Ausblick für die METRO GROUP und ihre Segmente

### Änderung des Geschäftsjahres und der Segmentberichterstattung

Wie von der Hauptversammlung am 23. Mai 2012 beschlossen, haben wir das bisher dem Kalenderjahr entsprechende Geschäftsjahr der METRO AG umgestellt. Unser Geschäftsjahr umfasst nunmehr den Zeitraum vom 1. Oktober bis zum 30. September des folgenden Kalenderjahres.

Ebenfalls zum 1. Oktober 2013 haben wir das Immobiliensegment aufgelöst und weisen die segmentrelevanten Informationen nunmehr in den Segmenten der Vertriebslinien beziehungsweise im Segment Sonstige aus.

Dementsprechend beziehen sich alle nachfolgenden Vergleiche auf

- das Geschäftsjahr 2013/14 mit dem entsprechenden Pro-forma-Vorjahreszeitraum (1. Oktober 2012 bis 30. September 2013) sowie
- auf die Segmentberichterstattung in ihrer neuen Struktur, das heißt ohne das Segment Immobilien

### Portfolioänderungen

Die Vergleichbarkeit des Geschäftsjahres 2013/14 mit dem entsprechenden Vorjahreszeitraum ist aufgrund der im Jahr 2012/13 umgesetzten beziehungsweise angekündigten Portfoliomaßnahmen nur eingeschränkt gegeben.

Dies betrifft insbesondere den vertraglich vereinbarten, aber aufgrund sukzessiver Genehmigungen der zuständigen Wettbewerbsbehörden über das Jahr 2013 verteilten Verkauf unserer Aktivitäten von Real in Osteuropa (ohne Türkei).

### Voraussichtliche Umsatzentwicklung der METRO GROUP 2013/14

Für das Geschäftsjahr 2013/14 erwarten wir – trotz der weiterhin unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik und bereinigt um die umgesetzten beziehungsweise angekündigten Portfoliomaßnahmen – ein leicht positives Gesamtumsatzwachstum. Bei der Berechnung dieser Prognose haben wir nahezu konstante Wechselkurse unterstellt.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum erwarten wir nach –1,3 Prozent im Vorjahr eine Trendverbesserung und einen Umsatz in etwa auf dem Niveau des Vorjahres.

### Voraussichtliche Ergebnisentwicklung der METRO GROUP 2013/14

Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2013/14 von der weiterhin unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik geprägt sein. Dementsprechend werden wir auch 2013/14 weiterhin einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und strikte Kostenkontrolle legen.

Die bereits angekündigte Neuausrichtung der Immobilienstrategie wird sich auf das Ergebnis auswirken. Im Vorjahr waren im EBIT vor Sonderfaktoren von 2.000 Mio. € über das übliche Ausmaß hinausgehende Erträge aus Immobilienveräußerungen enthalten. Zudem reduziert sich die Vergleichsbasis um Ergebnisbeiträge aus Portfolioveränderungen. Bereinigt um diese Effekte in Höhe von insgesamt rund 300 Mio. € beträgt der vergleichbare Vorjahreswert 1,7 Mrd. €. Diesen Wert wollen wir im Geschäftsjahr 2013/14 spürbar übertreffen. Bei der Berechnung der Prognose haben wir nahezu konstante Wechselkurse unterstellt.

### Voraussichtliche Umsatzentwicklung der Segmente der METRO GROUP 2013/14

Bei den Prognosen für die Segmente gehen wir von den bereits zuvor beschriebenen Erwartungen zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung sowie zu den spezifischen Branchenentwicklungen aus.

Wir erwarten für unsere Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn jeweils ein leicht positives Gesamtumsatzwachstum und einen flächenbereinigten Umsatz in etwa auf dem Niveau des Vorjahres, wie auch für die METRO GROUP insgesamt. Auch für Real Deutschland und Galeria Kaufhof erwarten wir einen flächenbereinigten Umsatz in etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Das Gesamtumsatzwachstum von Real Deutschland wird dabei auf Grund der erfolgten Straffung des Filialnetzes leicht unter dem flächenbereinigten Umsatzwachstum liegen, während es bei Galeria Kaufhof aufgrund fehlender Expansion dem flächenbereinigten Umsatzwachstum entspricht.

Bei der Berechnung dieser Prognose haben wir nahezu konstante Wechselkurse unterstellt.

### Voraussichtliche EBIT-Entwicklung der Segmente der METRO GROUP 2013/14

Das EBIT vor Sonderfaktoren wird im Geschäftsjahr 2013/14 maßgeblich von METRO Cash & Carry und Media-Saturn geprägt. Ein deutlich steigendes Ergebnis erwarten wir bei Media-Saturn. Bei METRO Cash & Carry, Real und Galeria

Kaufhof erwarten wir nach Bereinigung um über das übliche Ausmaß hinausgehende Erträge aus Immobilienveräußerungen (bei METRO Cash & Carry und Galeria Kaufhof) sowie um positive Ergebnisbeiträge aus dem verkauften Real Osteuropageschäft leicht steigende Ergebnisse.

Bei der Berechnung dieser Prognose haben wir nahezu konstante Wechselkurse unterstellt.

## Gesamtaussage des Vorstands der METRO AG zur mittelfristigen Entwicklung der METRO GROUP

Auch in den kommenden Geschäftsjahren ist es unser Ziel, die positive Entwicklung der METRO GROUP bei Umsatz und Ergebnis weiter fortzusetzen. Wir wollen die Position der METRO GROUP als eines der führenden internationalen Handelsunternehmen nachhaltig ausbauen. Dabei bieten insbesondere das Mehrkanal- und das Belieferungsgeschäft große Wachstumspotenziale.

Wir haben ein erfolgreiches Vertriebslinien- und Länderportfolio, qualifizierte Mitarbeiter und eine Unternehmenskultur, die Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln in den Vordergrund stellt. Deshalb ist die METRO GROUP für die Zukunft sehr gut aufgestellt.

## 14. Ergänzende Angaben für die METRO AG (gemäß HGB)

### Überblick über das Rumpfgeschäftsjahr 2013 und Prognose der METRO AG

Die METRO AG ist als Management-Holding der METRO GROUP hinsichtlich des Geschäftsverlaufs, der Lage sowie der voraussichtlichen Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken maßgeblich von der Entwicklung der METRO GROUP abhängig.

Angesichts der Holding-Struktur ist – abweichend von der konzernweiten Betrachtung – die wichtigste Steuerungsgröße der METRO AG im Sinne des DRS 20 der handelsrechtliche Jahresüberschuss.

### Geschäftsverlauf der METRO AG

Der Geschäftsverlauf der METRO AG ist wesentlich geprägt von der Entwicklung und dem Ausschüttungsverhalten ihrer Beteiligungen. Der Abschluss der METRO AG nach handelsrechtlichen Vorschriften dient als Ausschüttungsbemessungsgrundlage. Im Folgenden sind die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz der METRO AG nach HGB dargestellt. Den Angaben zum Berichtsstichtags 30. September 2013 werden jeweils die Werte des vorangegangenen Jahresabschlusses zum 31. Dezember 2012 gegenübergestellt.

### Ertragslage der METRO AG und Gewinnverwendung

Gewinn- und Verlustrechnung für das Rumpfgeschäftsjahr  
vom 1. Januar bis 30. September 2013 nach HGB

| Mio. €                                                               | 12M 2012   | 9M 2013    |
|----------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Beteiligungsergebnis                                                 | 783        | 347        |
| Finanzergebnis                                                       | -124       | -101       |
| Sonstige betriebliche Erträge                                        | 559        | 389        |
| Personalaufwand                                                      | -147       | -89        |
| Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen | -54        | -26        |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen                                   | -483       | -296       |
| <b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>                  | <b>534</b> | <b>224</b> |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag                                 | -34        | 0          |
| Sonstige Steuern                                                     | -2         | 1          |
| <b>Jahresüberschuss</b>                                              | <b>498</b> | <b>225</b> |
| Gewinnvortrag aus dem Vorjahr                                        | 21         | 22         |
| Einstellungen in Gewinnrücklagen                                     | -170       | -110       |
| <b>Bilanzgewinn</b>                                                  | <b>349</b> | <b>137</b> |

Die METRO AG weist im Rumpfgeschäftsjahr ein Beteiligungsergebnis in Höhe von 347 Mio. € gegenüber 783 Mio. € im Vorjahr aus. Diese Ergebnissituation der Berichtsperiode über einen Neun-Monats-Zeitraum ist deutlich beeinflusst durch das Fehlen der positiven Ergebnisbeiträge des Weihnachts- und Jahresendgeschäfts.

In den Erträgen aus Gewinnabführungsverträgen in Höhe von 478 Mio. € (12M 2012: 476 Mio. €) sind mittelbar neben Verlusten des Rumpfgeschäftsjahres aus den inländischen Aktivitäten der Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Real auch Ergebnisse von in Vorjahren entstandenen und im Berichtszeitraum vereinnahmten Gewinnen von ausländischen Cash-and-Carry-Gesellschaften enthalten. Weiterhin enthält diese Position Gewinne aus dem Verkauf des Osteuropa-Geschäfts der Vertriebslinie Real. Im Vorjahr waren in dieser Position Aufwendungen im Zusammenhang mit dem Marktaustritt von Media Markt in China enthalten.

Die Erträge aus Beteiligungen ohne Gewinnabführungsvertrag in Höhe von 147 Mio. € (12M 2012: 589 Mio. €) resultieren im Wesentlichen aus Ausschüttungen von Servicegesellschaften des Konzerns sowie aus unmittelbaren Beteiligungen der METRO AG an ausländischen Cash-and-Carry-Gesellschaften.

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 wurden auf Basis von Gewinnabführungsverträgen Verluste in Höhe von 138 Mio. € (12M 2012: 25 Mio. €) übernommen. Diese Verluste resultieren aus den Aktivitäten der Vertriebslinie Galeria Kaufhof sowie aus dem Bereich der Konzern-Immobilien-Servicegesellschaften im Rumpfgeschäftsjahr.

Abschreibungen auf Anteile an verbundenen Unternehmen resultieren mit 75 Mio. € aus den internationalen Cash-and-Carry-Aktivitäten sowie mit 65 Mio. € aus dem internationalen Bereich des Lebensmitteleinzelhandels.

Das Finanzergebnis beläuft sich auf –101 Mio. € (12M 2012: –124 Mio. €).

Die METRO AG agiert im Rahmen des Verrechnungspreissystems als sogenannter Franchise-Geber für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry. Die Leistungserbringung besteht hauptsächlich in der Überlassung und Weiterentwicklung von Geschäftskonzepten, Softwareanwendungen und Holdingdienstleistungen. Um diese Leistungen erbringen zu können, werden insbesondere IT-Dienstleistungen von METRO SYSTEMS erworben, die sich innerhalb der sonstigen Aufwendungen und Abschreibungen niederschlagen. Die Leistungsverrechnung erfolgt durch Berechnung einer fremdvergleichskonformen Vergütung. Die METRO AG hat im Rumpfgeschäftsjahr 2013 den nationalen und internationalen operativen Gesellschaften der Vertriebslinie METRO Cash & Carry eine sogenannte Franchise-Gebühr in Höhe von insgesamt 222 Mio. € (12M 2012: 374 Mio. €) in Rechnung gestellt. Die Franchise-Gebühr selbst ist ein in Abhängigkeit von der Nutzung der offerierten Leistungen berechneter Prozentsatz vom Umsatz und Ergebnis der operativen Gesellschaft. Diese, an Tochterunternehmen berechneten Franchise-Gebühren, reduzieren sich gegenüber dem Vorjahr aufgrund des kürzeren Abrechnungszeitraums sowie der fehlenden Umsatz- und Ergebnis-

beiträge aus dem Weihnachts- und Jahresendgeschäft im Rumpfgeschäftsjahr.

Die Erträge aus Verwaltungsleistungen für Tochterunternehmen sind angestiegen, da in der Berichtsperiode in größerem Umfang Aufwendungen aus Zentralfunktionen und Projekten der METRO AG an die Vertriebslinien berechnet wurden.

Aus der Summe aller sonstigen betrieblichen Erträge, sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen der METRO AG ergab sich insgesamt ein Ergebnisanstieg gegenüber dem Vorjahr um 45 Mio. € auf 67 Mio. € zum Stichtag.

Im Durchschnitt der drei Quartale des Rumpfgeschäftsjahres 2013 beschäftigte die METRO AG 940 (12M 2012: 970) Mitarbeiter. Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen wurden auf Vollzeitkräfte umgerechnet. Die Personalaufwendungen betragen 89 Mio. € (12M 2012: 147 Mio. €). Neben den Effekten aus dem kürzeren Berichtszeitraum des Rumpfgeschäftsjahres führten geringere Abfindungsleistungen zu diesem Rückgang der Personalaufwendungen.

Der Jahresüberschuss beläuft sich auf 225 Mio. € (12M 2012: 498 Mio. €) und liegt damit leicht oberhalb der zu Beginn der Berichtsperiode abgegebenen Prognose für das Rumpfgeschäftsjahr 2013.

Nach Einstellung von 110 Mio. € in die Gewinnrücklagen weist die Gesellschaft einen Bilanzgewinn von 137 Mio. € gegenüber 349 Mio. € im Jahr 2012 aus.

Zur Verwendung des Bilanzgewinns schlägt der Vorstand der METRO AG der Hauptversammlung vor, den ausgewiesenen Bilanzgewinn von 137 Mio. € in voller Höhe in die anderen Gewinnrücklagen einzustellen.

## Finanzlage der METRO AG

### Zahlungsmittelflüsse

Zahlungsmittelflüsse ergaben sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus Finanzierungsvorgängen mit Unternehmen der METRO GROUP. Kurzfristige, zum Ende des Geschäftsjahres aus den Vertriebslinien bereitgestellte Geldanlagen betragen zum Stichtag 739 Mio. € (12M 2012: 2.088 Mio. €). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultiert überwiegend aus der Tatsache, dass im Vorjahreswert zum 31. Dezember 2012 die Einnahmen aus den umsatzstarken Tagen des Weihnachts- und Jahresendgeschäfts enthalten waren.

### Kapitalstruktur

| Passiva                           |               |               |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| Mio. €                            | 31.12.2012    | 30.9.2013     |
| <b>Eigenkapital</b>               |               |               |
| Gezeichnetes Kapital              | 835           | 835           |
| Stammaktien                       | 828           | 828           |
| Vorzugsaktien                     | 7             | 7             |
| (Bedingtes Kapital)               | (128)         | (128)         |
| Kapitalrücklage                   | 2.558         | 2.558         |
| Gewinnrücklagen                   | 2.146         | 2.256         |
| Bilanzgewinn                      | 349           | 137           |
|                                   | <b>5.888</b>  | <b>5.786</b>  |
| <b>Rückstellungen</b>             | <b>375</b>    | <b>326</b>    |
| <b>Verbindlichkeiten</b>          | <b>6.918</b>  | <b>4.948</b>  |
| <b>Rechnungsabgrenzungsposten</b> | <b>7</b>      | <b>6</b>      |
|                                   | <b>13.188</b> | <b>11.066</b> |

Die Passivseite der Bilanz besteht mit 5.786 Mio. € (12M 2012: 5.888 Mio. €) aus Eigenkapital und mit 5.280 Mio. € (12M 2012: 7.300 Mio. €) aus Rückstellungen, Verbindlichkeiten sowie Rechnungsabgrenzungsposten. Die Eigenkapitalquote beträgt zum Stichtag 52,3 Prozent gegenüber 44,6 Prozent im Vorjahr. Die Rückstellungen betragen zum Berichtsstichtag 326 Mio. € (12M 2012: 375 Mio. €). Im Bereich der Verbindlichkeiten aus Anleihen ergab sich ein Rückgang um 205 Mio. € auf 2.881 Mio. €, die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erhöhten sich leicht auf 465 Mio. € (12M 2012: 425 Mio. €). Bei den Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen reduzierte sich der Bestand auf 1.491 Mio. € (12M 2012: 3.156 Mio. €). Dieser Rückgang resultiert hauptsächlich aus geringeren, von den Vertriebslinien zum Stichtag kurzfristig bereitgestellten Mitteln. Die sonstigen Verbindlichkeiten liegen zum Stichtag mit 97 Mio. € um 146 Mio. € unter dem Vorjahresbestand von 243 Mio. €.

## Vermögenslage der METRO AG

| Aktiva                                                   |               |               |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Mio. €                                                   | 31.12.2012    | 30.9.2013     |
| <b>Anlagevermögen</b>                                    |               |               |
| Immaterielle Vermögensgegenstände                        | 41            | 18            |
| Sachanlagen                                              | 3             | 2             |
| Finanzanlagen                                            | 8.552         | 8.375         |
|                                                          | <b>8.596</b>  | <b>8.395</b>  |
| <b>Umlaufvermögen</b>                                    |               |               |
| Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände            | 2.488         | 1.919         |
| Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks | 2.088         | 739           |
|                                                          | <b>4.576</b>  | <b>2.658</b>  |
| <b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>                        | <b>16</b>     | <b>13</b>     |
|                                                          | <b>13.188</b> | <b>11.066</b> |

Die Aktiva betragen zum Stichtag insgesamt 11.066 Mio. € und sind überwiegend mit 8.375 Mio. € durch Finanzanlagen, mit 1.577 Mio. € durch Forderungen gegen verbundene Unternehmen sowie mit 739 Mio. € durch Guthaben bei Kreditinstituten geprägt. Die Finanzanlagen verminderten sich gegenüber dem Vorjahr um 177 Mio. € und stellen nun 75,7 Prozent der Bilanzsumme dar. Dieser insgesamt zu verzeichnende Rückgang resultiert im Wesentlichen mit 140 Mio. € aus Abschreibungen auf Anteile an verbundenen Unternehmen. Weiterhin wirkte sich die Rückführung von langfristigen konzerninternen Darlehen mit einem Rückgang in Höhe von 90 Mio. € aus. Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen weisen gegenüber dem Vorjahr eine Verminderung in Höhe von 515 Mio. € auf – diese Position spiegelt den kurzfristigen Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften zum Stichtag wider und repräsentiert 14,3 Prozent der gesamten Aktiva.

Die Position Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 1.349 Mio. € auf 739 Mio. €. Dieser Rückgang resultiert überwiegend aus geringeren, von den Vertriebslinien zum Stichtag kurzfristig bereitgestellten Mitteln. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass im Vorjahreswert hohe Anteile der umsatzstarken Verkaufstage aus dem Weihnachts- und Jahresendgeschäft enthalten waren.

## Risikosituation der METRO AG

Da die METRO AG unter anderem durch Finanzierungs- und Garantiezusagen sowie durch mittel- und unmittelbare Investitionen in die Beteiligungsunternehmen weitgehend mit den Unternehmen der METRO GROUP verbunden ist, ist die Risikosituation der METRO AG wesentlich von der Risikosituation der METRO GROUP abhängig. Insoweit gelten die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung auch als Zusammenfassung der Risikosituation der METRO AG.

## Prognose der METRO AG

Die Entwicklung der METRO AG ist in ihrer Funktion als Holding wesentlich von der Entwicklung und dem Ausschüttungsverhalten ihrer Beteiligungen abhängig. Aus der übernommenen Funktion als Franchise-Geber wird bei positiver Entwicklung der angeschlossenen Vertriebslinien mit einem Anstieg der Franchise-Gebühren gerechnet. Bei einem zukünftig wieder durch einen Zwölf-Monats-Zeitraum einschließlich Weihnachts- und Jahresendgeschäft unterlegten Beteiligungsergebnis und einem stabilen Finanzergebnis sowie einer weitgehend unveränderten Kostenstruktur gehen wir für das Geschäftsjahr 2013/14 davon aus, zumindest auf das Ergebnisniveau vergangener Geschäftsjahre zurückzukehren, das es uns ermöglicht, eine angemessene Dividende auszuschütten.

## Geplante Investitionen der METRO AG

Im Rahmen der Durchführung von Investitionen der METRO GROUP wird die METRO AG die Konzerngesellschaften bei Bedarf durch Anteilserhöhungen oder Ausleihungen unterstützen. Darüber hinaus können sich im Rahmen von konzerninternen Anteilstransfers Investitionen in Anteile an verbundenen Unternehmen ergeben.

## Erklärung zur Unternehmensführung

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB ist auf der Website der Gesellschaft ([www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)) unter der Rubrik Unternehmen – Corporate Governance öffentlich zugänglich.

## Erklärung gemäß § 312 AktG

Der Vorstand der METRO AG hat gemäß § 312 AktG einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 erstellt und am Schluss des Berichts folgende Erklärung abgegeben:

„Der Vorstand der METRO AG erklärt, dass die Gesellschaft nach den Umständen, die ihm in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und dadurch, dass die Maßnahmen getroffen wurden, nicht benachteiligt wurde. Andere berichtspflichtige Maßnahmen haben im Geschäftsjahr nicht vorgelegen.“