

1

METRO GROUP 2013

Die
strategie

Die Strategie

S. 31 Interview mit dem Vorstandsvorsitzenden

S. 36 Strategische Ausrichtung der METRO GROUP

S. 36 METRO GROUP

S. 37 METRO Cash & Carry

S. 40 Media-Saturn

S. 42 Real

S. 46 Galeria Kaufhof

S. 48 Immobilien

Von: Frédéric Schumacher <f.schumacher@metro-cc.de>
Cc: Frank Schmidt <frank.schmidt@metro-cc.de>
An: MCCD_Kundenmanagement; SCC DE HAN – VKB DEPOT; SCC DE HAN – VKB Mitte; SCC DE HAN – VKB Nord; SCC DE HAN – VKB Ost; SCC DE HAN – VKB Süd; SCC DE HAN – VKB West; MCCD_TGM; MCCD_CM
Betreff: Fit for Kunde – danke schön!
Gesendet: 24. Juni 2013, 10:34 Uhr MEZ+1

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

das tolle Feedback von allen Anwesenden hat es gezeigt: Die „Fit for Kunde“-Veranstaltung rund um unsere neuen Sortimente war ein voller Erfolg!

Zum ersten Mal sind über 500 Kundenmanager von METRO Cash & Carry und Verkaufsberater von C+C Schaper aus ganz Deutschland in Düsseldorf zusammengekommen, um an vier Tagen alles über unsere wichtigsten Zielgruppen zu erfahren und gleichzeitig unsere neuen Produkte kennenzulernen und selbst zu probieren. Von Himbeer-Tartelettes über außergewöhnliche Pasta-Sorten bis hin zu grünen Tomaten: Die mediterranen Artikel von unseren METRO-Kollegen aus Frankreich, Italien und Spanien haben alle Teilnehmer begeistert.

Dieser Erfolg war komplett euer Verdienst: Wochenlang habt ihr alle abteilungsübergreifend und voller Leidenschaft zusammen für das Gelingen dieser Veranstaltung gearbeitet – dafür ein riesiges Dankeschön! Eine echte Teamarbeit, die sich voll ausgezahlt hat!

Jetzt geht es darum, unsere Kunden nachhaltig an uns zu binden und für METRO Cash & Carry und C+C Schaper zu begeistern. Wir wünschen euch für diese wichtige Aufgabe Top-Verkäufe und viel Erfolg!

Anbei ein Erinnerungsfoto von der Veranstaltung.

Wir freuen uns auf weitere Events mit euch!

Viele Grüße aus Düsseldorf

Frank & Frédéric

Frédéric Schumacher
Head of Customer Management
Senior Director METRO GROUP



Kontaktadresse / Contact address:
METRO Cash & Carry Deutschland GmbH
Metro-Straße 8
40235 Düsseldorf
Deutschland

Internet: www.metro.de



«
Was wir sagen,
tun wir auch.
»

Im Gespräch: Olaf Koch, Vorstandsvorsitzender der METRO AG,
über Kundenmehrwert, Unternehmenskultur – und das,
was ihm im Arbeitsalltag Freude bereitet.

Herr Koch, wenn Sie das Geschäftsjahr Revue passieren lassen, was war für Sie der größte Schritt nach vorn und wo hat die METRO GROUP noch einen Schritt zu gehen?

Wir werden noch einen großen Schritt in genau dem Bereich machen müssen, in dem wir bereits den größten Schritt nach vorn getan haben: bei unserem Anspruch, Mehrwert für die Kunden zu schaffen. Wir sind heute zwar schon erheblich weiter als noch vor einem Jahr – aber bei Weitem noch nicht dort, wo wir hinmüssen.

Schlägt sich dieser Schritt nach vorn bereits in den Zahlen nieder?

Ja, im Laufe des Jahres haben wir eine deutliche Trendverbesserung bei der Umsatzentwicklung erreicht. Das ist zwar regional unterschiedlich, aber doch sehr ermutigend. Insofern blicken wir mit Zuversicht auf das vierte Quartal 2013 – das erste Quartal im neuen Geschäftsjahr.

Gab es positive Überraschungen für Sie?

Nicht überraschend, aber sehr positiv haben sich Cashflow und Nettoentschuldung entwickelt. Rund zwei Milliarden Euro weniger Schulden innerhalb eines Jahres – das ist ein starkes Signal an die Kapitalmärkte und ein Beleg für die Glaubwürdigkeit unserer Strategie. Und die Botschaft kommt an: Investoren und auch Analysten sind dabei, ihre Meinung über unser Unternehmen zu ändern.

Dennoch gab es im Markt auch den Eindruck, dass die METRO GROUP weiterhin stark mit Aufräumarbeiten beschäftigt war. Täuscht dieser Eindruck?

Die maßgeblichen strukturellen Veränderungen sowie die großen Portfolioveränderungen oder -bereinigungen haben wir abgeschlossen. Auch in Sachen Kosteneffizienz haben wir schon vieles erreicht, wollen hier aber noch besser werden. Allein schon deshalb, weil wir damit entscheidend die Investitionen in den Kundenmehrwert finanzieren.

Viele kennen die METRO GROUP als ein stark expandierendes Unternehmen. In den vergangenen Jahren haben Sie die Internationalisierung eingestellt ...

... weil die Erfahrung uns gelehrt hat: Weniger ist manchmal mehr. Wir sind zu schnell gewachsen und haben dabei Leistungsstärke eingebüßt. Durch das Fokussieren auf die drei Wachstumsmärkte China, Russland und Türkei haben wir in den vergangenen 18 Monaten an Attraktivität gewonnen. Fokussieren bedeutet aber auch, dass wir einige Landeseinheiten abgegeben haben. Unser Ziel ist es, zunächst in den Ländern unser Wachstumspotenzial voll auszuschöpfen, in denen wir heute präsent sind. Erst wenn wir unsere Leistungsstärke dort klar ausgebaut haben, werden wir – in Kombination mit einer gestärkten Bilanz – sagen können: Jetzt nehmen wir ein neues Land in den Fokus. Kurzfristig steht das aber nicht auf der Agenda.

Der Aktienmarkt hat das Prinzip „Weniger ist mehr“ honoriert. Wie haben Sie den Kursverlauf wahrgenommen?

Im Kursverlauf wird vor allem deutlich, dass die bisherige Skepsis im Markt nachlässt. Die METRO GROUP hat in den Vorjahren manchen Marktbeobachter und Investor enttäuscht, nicht zuletzt wegen Spekulationen über Veränderungen im Portfolio, die dann nicht eintraten. Das hat sich geändert, und der Markt registriert zunehmend: Was wir sagen, tun wir auch. Und wir berichten erst darüber, wenn wir etwas getan haben – nicht andersherum.

Die METRO GROUP ist ein sehr vielschichtiges Unternehmen mit verschiedenen Vertriebslinien. Gibt es eine Stärke oder eine Eigenschaft, die alle Gesellschaften eint?

Was alle Vertriebslinien eint, sind zum einen die starken Wurzeln und der historische Erfolg, zum anderen unsere außerordentlich engagierten Mitarbeiter. Was uns künftig noch stärker miteinander verbinden wird, ist die Konzentration auf unsere Kunden und unser gemeinsames Ziel, Mehrwert für sie zu schaffen – ohne Kompromisse. So stellen wir sicher, dass wir den Erfolg der Vergangenheit als Verpflichtung für die Erfolge der Zukunft sehen.

Mit der Fokussierung auf den Kundenmehrwert haben Sie den Wandel der Unternehmenskultur eingeleitet. Was sehen Sie dabei als Kernpunkt?
Grundsätzlich verändert man eine Unternehmens- und Führungskultur nicht durch Newsletter, Poster

oder Aufkleber. Kultur wandelt sich erst, wenn sich Verhalten nachhaltig ändert. Und das fängt beim Vorstand und bei mir als Vorsitzendem an. Wir haben uns Anfang 2012 auf eine Reihe von Kernwerten verständigt und diese jetzt auch zum Gegenstand unserer Leistungsbeurteilung gemacht. Wir wollen eine konstruktive Streitkultur, wenn es darum geht, nach neuen Lösungen zu suchen. Das heißt: in der Entscheidungsfindung weniger Hierarchie und mehr Offenheit allen Argumenten gegenüber. Wenn wir dann aber eine Entscheidung getroffen haben, dann wollen wir auch eine konsequente und kompromisslose Umsetzung.

Wie stark wird dieses Modell heute schon gelebt?

Wir haben die Startphase erfolgreich absolviert und befinden uns nun im Aufbaustadium. Die gelebte Veränderung spürt man auch schon an vielen Stellen im Unternehmen. Dieser Erfolg basiert wesentlich auf den verschiedenen Entwicklungsprogrammen für unsere Mitarbeiter und Führungskräfte. Dazu zählen beispielsweise unsere „Leadership for Growth“-Workshops, die eine neue Führungskultur fördern. Mehr als 26.000 Mitarbeiter haben bereits an diesen Workshops teilgenommen – und der Prozess ist noch lange nicht abgeschlossen.

Die Bereitschaft zur Veränderung ist auch in strategischer Hinsicht entscheidend. Wo steht die METRO GROUP beim Thema Innovation und wo soll die Reise hingehen?

Es freut mich sehr, dass wir seit Anfang April meinen Vorstandskollegen Pieter Haas an Bord haben, der sich

dem Thema Innovation nun umfassend widmen kann. Pieter Haas hat die ersten sechs Monate zu einer Bestandsaufnahme genutzt und bereits konkrete Vorschläge zu Organisation und Umsetzung gemacht. Im neuen Geschäftsjahr wollen wir über erste Projekte entscheiden. Ab dann werden wir den Innovationsprozess stetig beschleunigen.

Sie haben 2013 die Verantwortung für METRO Cash & Carry übernommen. Was haben Sie sich vorgenommen?

Im Wesentlichen zwei Dinge: den Erfolg, den wir an vielen Stellen sehen, konsequent weiter auszubauen. Und die vielen guten Ideen, die heute schon in METRO Cash & Carry stecken, über das gesamte Unternehmen hinweg zu vollem Glanz zu bringen. Denn ich bin überzeugt, dass wir schon heute in einzelnen Ländern den internationalen Maßstab im Cash-and-Carry-Geschäft setzen können. Beispielsweise in Frankreich, Russland, Tschechien und Bulgarien. Wir haben mit die stärksten Cash-and-Carry-Geschäftsmodelle, die es weltweit gibt. Aber: Wir haben auch in einigen Ländern noch eindeutige Defizite. Eine meiner Kernaufgaben wird sein, gemeinsam mit den Teams die Leistungsniveaus zu heben.

Auch bei METRO Cash & Carry Deutschland hat sich in der vergangenen Zeit einiges verändert. Wie zuversichtlich sind Sie mit Blick auf die künftige Entwicklung?

Das Potenzial für METRO Cash & Carry im deutschen Markt ist unbestritten. Der gewerbliche Bereich wird auch in den nächsten Jahren weiterhin zulegen. Vor diesem Hintergrund habe

«
Rund zwei
Milliarden Euro
weniger Schulden
innerhalb eines
Jahres – das ist
ein starkes Signal
an die Kapital-
märkte und ein
Beleg für die
Glaubwürdigkeit
unserer Strategie.

»





«
Wir sind heute
schon erheblich
weiter als noch
vor einem Jahr –
aber bei Weitem
noch nicht da, wo
wir hinmüssen.

»

ich keine Zweifel, dass wir unsere Marktanteile zurückgewinnen werden. Das bedeutet allerdings: Arbeit am Sortiment, im Vertrieb und auch im Bereich Belieferung, den wir weiter ausbauen werden. Mit der Einführung neuer Sortimente hat METRO Cash & Carry im Rumpfgeschäftsjahr bereits einen großen Schritt nach vorn gemacht. Ich bin für das Geschäftsjahr 2013/14 sehr zuversichtlich, dass wir in der Umsatz- und Ergebnisentwicklung ein deutliches Signal setzen werden.

2014 feiert die Vertriebslinie ihr 50-jähriges Jubiläum. Was für einen Schub für das Geschäftsjahr erhoffen Sie sich davon?

Ich wünsche mir, dass wir das Jubiläum als Anlass zum Feiern sehen, aber auch als Verpflichtung, unsere Ausrichtung auf unsere Kernzielgruppen künftig noch konsequenter zu leben. Bei METRO Cash & Carry ist unglaublich viel passiert in den vergangenen Monaten, und jetzt haben wir die Chance, dies zu kommunizieren und auch gemeinsam mit unseren Kunden zu feiern. Denn vieles von dem, was wir heute schon tun, ist im Markt vielleicht noch gar nicht bekannt. Unser Jubiläum bietet die ideale Gelegenheit, die Kommunikationsintensität zu erhöhen und somit eine größere Reichweite zu erzielen, wenn es darum geht, METRO Cash & Carry wiederzuentdecken.

Eines der wichtigsten Themen bei Media-Saturn ist derzeit der Online-Handel. Die Vertriebslinie hat auch eine eigene Strategie entwickelt, um Marktanteile zu gewinnen. Wie stark hat Media-Saturn inzwischen aufgeholt?

Wir wachsen im Online-Handel in den beiden Kernmarken, also Media Markt und Saturn, deutlich über 100 Prozent – allerdings ausgehend von einem niedrigen Niveau. Redcoon legt in der Größenordnung von fast 40 Prozent zu. Insgesamt ist der Online-Umsatzanteil in der Unterhaltungselektronik in den vergangenen beiden Jahren deutlich langsamer als zuvor gestiegen. Wenn der Markt – oder der Anteil an Online-Transaktionen – relativ langsam wächst und wir aber so rasant wachsen, dann heißt das im Umkehrschluss, dass wir uns Marktanteile zurückholen, und zwar mit Siebenmeilenstiefeln.

Welchen Anteil kann das Online-Geschäft bei Media-Saturn letztendlich erreichen?

Wir sind jetzt bei fast 6 Prozent im Rumpfgeschäftsjahr. Für 2015 haben wir 10 Prozent ausgerufen. Ich denke, das ist das Minimum.

Für die Vertriebslinie Real haben Sie das Renditeziel von 2 Prozent ausgegeben. Welche Maßnahmen tragen dazu am meisten bei?

Zum einen die flächendeckende Anwendung von vielen erfolgreichen Konzepten, die wir in der Vergangenheit nur punktuell umgesetzt haben. Zum anderen die noch stärkere regionale und lokale Ausrichtung der

SB-Warenhäuser. Dazu haben wir unter anderem den Geschäftsführern der Standorte mehr Eigenverantwortung übertragen. Zudem gilt es, den Fokus der Kunden verstärkt auf unsere Sortimentskompetenz zu richten. Das bedeutet beispielsweise, deutlich herauszustellen, wo wir anderen Formaten überlegen sind, weil wir etwa Produkte variieren oder kombinieren können. So bringen wir Real wieder voran.

Galeria Kaufhof weist seit vielen Jahren eine sehr erfreuliche Entwicklung auf. Bleibt es dennoch bei der Aussage, dass die METRO GROUP der falsche Eigentümer für Kaufhof ist?

Stand heute: Ja. Denn die Kapitalrenditen sind bei METRO Cash & Carry und Media-Saturn immer noch deutlich überlegen – trotz der Rückgänge, die in einzelnen Märkten zu verzeichnen waren. In der aktuellen Situation, in der wir nach wie vor die Investitionsbudgets konsolidieren und das Unternehmen weiter entschulden wollen, werden wir uns bei Galeria Kaufhof auf die notwendigen Modernisierungsinvestitionen konzentrieren. Insgesamt hat Galeria Kaufhof sich so positiv entwickelt, dass wir heute sagen können: Wir sind vielleicht nicht der beste Eigentümer, aber ein glücklicher.

Die METRO GROUP hat dem Thema Nachhaltigkeit einen höheren Stellenwert eingeräumt. Welche Fortschritte haben Sie gemacht?

Wir haben im vergangenen Jahr gezielt an Kernthemen gearbeitet wie zum Beispiel einer höheren Energieeffizienz und der Verringerung der CO₂-Emissionen sowie entsprechende Maßnahmen eingeleitet. Auch strukturell

sind wir vorangekommen. Mit unserer Nachhaltigkeitsorganisation, besonders mit unserem Nachhaltigkeitsrat, haben wir nun eine deutlich stärkere Präsenz in den Vertriebslinien. Ich bin auch erfreut darüber, dass wir mittlerweile in allen Vertriebslinien fünf Kernprozesse definiert haben, mit denen wir konkrete Nachhaltigkeitsziele verknüpfen. Diese werden wir künftig bei unserer Entscheidungsfindung berücksichtigen, beispielsweise bei Standorteröffnungen. So wird Nachhaltigkeit in der METRO GROUP zunehmend Teil des Tagesgeschäfts.

Sie sind vor zwei Jahren in recht stürmischen Zeiten CEO der METRO GROUP geworden. Fühlen Sie sich heute in ruhigeren Fahrwassern?

In dem Moment, in dem man sagt: „Wir sind in ruhigen Fahrwassern“, macht man aus meiner Sicht schon den ersten Fehler. In unserer globalisierten Welt kann immer wieder ein Rückschlag kommen. Deswegen – und das ist nicht nur meine Einstellung, sondern unser Credo hier im gesamten Vorstand – gehen wir nie von Rückenwind aus. Wir haben uns vielmehr darauf eingestellt, dass die Rahmenbedingungen herausfordernd bleiben. Mittlerweile fühlen wir uns aber komfortabler in Bezug auf die Steuerung. Die vielen losen Enden, die wir 2011 noch hatten, sind deutlich weniger geworden. Daher sind wir gewiss, dass wir die Dinge im Griff haben. Und das ist schon ein wesentlich besseres Gefühl als vor zwei Jahren.

Worüber haben Sie sich am meisten gefreut in den zwei Jahren?

Schwer zu sagen – es gab viele schöne Momente. Besonders freue ich mich,

wenn nach harter Arbeit in einem Bereich oder an einem Thema die Maßnahmen greifen. Genauso begeistert es mich, wenn Bereiche, die heute schon leistungsstark sind, nicht aufhören, ihre Leistungen weiter zu verbessern. Und es ist immer wieder faszinierend zu sehen, welche Energie dieser Erfolg dann wiederum entfacht.

Gibt es etwas, das Ihnen schlaflose Nächte bereitet?

Nein, schlaflose Nächte habe ich nicht. Sorgen bereiten mir allerdings immer noch volkswirtschaftliche Risikofaktoren, etwa die Eurokrise. Hier ist weiterhin große Aufmerksamkeit nötig.

Wo wird die METRO GROUP in fünf Jahren stehen?

Unser Unternehmen wird deutlich an Attraktivität für seine Kunden gewonnen und die Marktposition in den entscheidenden Märkten signifikant ausgebaut haben. Gleichzeitig sollte sich die Ertragskraft nicht nur stabilisiert, sondern spürbar verbessert haben. In fünf Jahren sollten unsere Formate die Kunden und den Kapitalmarkt so überzeugen, dass die Frage nicht lautet: Warum gibt es eigentlich die METRO? Sondern vielmehr: Warum gibt es nicht mehr von der METRO?

STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER METRO GROUP

METRO GROUP

Die METRO GROUP mit Hauptsitz in Düsseldorf ist eines der international führenden Handelsunternehmen. Weltweit setzen sich 269.493 Mitarbeiter dafür ein, die Erwartungen unserer Kunden optimal zu erfüllen. Unser operatives Geschäft konzentriert sich auf den Groß- und Einzelhandel einschließlich des Online-Handels. In diesen Bereichen nehmen unsere vier eigenständigen Vertriebslinien führende Positionen ein:

- METRO Cash & Carry ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel.
- Media-Saturn ist in Europa die Nummer eins unter den Elektrofachmärkten.
- Real ist eines der führenden SB-Warenhaus-Unternehmen in Deutschland.
- Galeria Kaufhof ist Marktführer im Warenhausgeschäft in Deutschland und Belgien.

Mit ihren Produkten und Dienstleistungen richten sich unsere Vertriebslinien an gewerbliche beziehungsweise private Kunden in 32 Ländern Europas, Asiens und Afrikas. Um neue Zielgruppen zu gewinnen und Kunden langfristig zu binden, erschließen die Vertriebslinien neue Absatzkanäle und verzahlen ihr stationäres Geschäft zunehmend mit dem Online-Handel. Zudem ist Media-Saturn über eigene Tochtergesellschaften im reinen Internethandel vertreten.

Unser attraktives Portfolio an Handelsimmobilien sowie die zugehörigen Aktivitäten haben wir bislang in unserer Gesellschaft METRO PROPERTIES gebündelt. Seit dem 1. Oktober 2013 sind deren operative Tätigkeiten in die Vertriebslinien integriert und nicht länger als separates Segment ausgewiesen.

Kundenmehrwert im Mittelpunkt

Die Strategie der METRO GROUP zielt auf ein langfristig nachhaltiges Wachstum ab. Wir wollen dabei vor allem den flächenbereinigten Umsatz und das Ergebnis steigern. Unsere operative Leistungsstärke und Attraktivität erhöhen wir außerdem, indem wir unsere Margen verbessern, die Kostenpositionen und den Cashflow optimieren und unsere Nettoverschuldung senken. Voraussetzung für dieses langfristig nachhaltige Wachstum ist die konsequente Ausrichtung der METRO GROUP auf den Mehrwert für unsere Kunden. Dabei lassen wir uns von fünf Schwerpunkten leiten. Sie bilden den strategischen Rahmen für unser Geschäft und geben unserem Unternehmen über alle Vertriebslinien und Gesellschaften hinweg eine gemeinsame Richtung.

Transformieren

Ausgangspunkt aller strategischen Überlegungen sind die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden. Welche Sortimente benötigen diese vor Ort? Gibt es Dienstleistungen, die wir zusätzlich anbieten können, um Verbraucher beziehungsweise Gewerbetreibende für unsere Geschäftsmodelle zu begeistern? Welche Vertriebskanäle müssen wir noch erschließen, um den steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden? Ausgehend von diesen Fragen haben wir bereits erhebliche Fortschritte im Mehrkanalvertrieb, in der Belieferung, in Franchise-Aktivitäten und bei unseren Eigenmarken erzielt. In diesen und anderen Bereichen arbeiten wir konsequent daran, die strategische Neuausrichtung unserer Vertriebslinien voranzutreiben.

Wachsen

Unser zweiter Schwerpunkt ist das Wachstum in allen Geschäftsbereichen. In bestehenden Märkten wollen wir dies vor allem durch Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche erreichen. Absoluter Kundenfokus sowie verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber Gesellschaft und Umwelt bilden hierfür die Grundvoraussetzungen. Darüber hinaus haben wir uns das Ziel gesetzt, die Zufriedenheit unserer Kunden signifikant zu steigern. Um noch attraktiver für Verbraucher und Gewerbetreibende zu werden, investieren wir gezielt in neue Leistungen. Zusätzlich passen wir selektiv das Preisniveau der Vertriebslinien an, um die eigene Wettbewerbsposition weiter zu stärken. Nicht zuletzt richten wir die Anreizsysteme für unsere Mitarbeiter neu aus, um zusätzliche Impulse für Produktivitätssteigerungen zu setzen.

Optimieren

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens misst sich nicht nur an der Attraktivität der Angebote, sondern auch an der Leistungsfähigkeit der Prozesse. Das Ziel ist eine schlanke und effektive Organisationsstruktur. Für uns ist es daher unerlässlich, alle Abläufe kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen, unser Länderportfolio konsequent zu überprüfen sowie unsere Kostenstruktur zu verbessern. Auf diese Weise steigern wir unseren Cashflow und den Spielraum für zusätzliche Investitionen.

Expandieren

Effiziente Prozesse, ein optimierter Cashflow und Umsatzwachstum bei gleichzeitiger Ergebnisstabilität oder -verbesserung bilden die Grundvoraussetzungen für die künftige weitere Expansion außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland. Denn unser Anspruch ist es, in ein Geschäftssystem zu investieren, das gesund und wettbewerbsfähig ist. In vielen Ländern, in denen wir als METRO GROUP vertreten sind, gibt es hervorragende Möglichkeiten, unsere Präsenz auszubauen. Derzeit fokussieren wir unsere Expansion und ergreifen dadurch Chancen: mit neuen Standorten, die wir unter anderem in China, Russland und der Türkei eröffnen – und mit verbesserten Angeboten in allen Ländern.

Innovationen treiben

Mehrwert für die Kunden schafft, wer sich frühzeitig auf veränderte Bedürfnisse einstellen kann oder den Wandel sogar mitgestaltet. Dazu gilt es, technologische und gesellschaftliche Trends zu erkennen, eine mögliche Relevanz für das eigene Geschäft zu identifizieren und konkrete Lösungen abzuleiten – zum Beispiel neue Prozesse oder Vertriebskonzepte. Basis hierfür ist eine stärkere Verankerung von unternehmerischen Innovationen in der Organisation sowie die Definition von Innovationsschwerpunkten, die relevant für unsere Kunden sind und Wachstumspotenziale aufweisen. Entscheidend ist zudem die strukturierte Vernetzung mit internen und externen Experten, die die Basis unseres Innovationsmanagements ist.

—— Weitere Informationen zum Innovationsmanagement der METRO GROUP finden sich auf den Seiten 130 bis 132.

Rahmen für nachhaltiges Wachstum

Unsere ökonomischen Ziele stehen in Einklang mit ökologischen und sozialen Anforderungen. Daher haben wir das Prinzip der Nachhaltigkeit fest in unserer Unternehmensstrategie verankert. Als konzernweit gültige Grundlage für die langfristige Weiterentwicklung der METRO GROUP dient unsere Nachhaltigkeitsvision: „METRO GROUP. Wir bieten Lebensqualität. Für unsere Kunden, für unsere Mitarbeiter, für alle Menschen, die für uns arbeiten, und für die Gesellschaft.“

—— Weitere Informationen zum Nachhaltigkeitsmanagement der METRO GROUP finden sich auf den Seiten 133 bis 145.

METRO Cash & Carry

METRO Cash & Carry ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel. Die größte Vertriebslinie der METRO GROUP, die 2014 ihr 50-jähriges Bestehen feiert, ist zugleich deren Namensgeber: 1964 eröffnete der im Februar 2013 verstorbene Gründer Otto Beisheim den ersten METRO Cash & Carry Großmarkt in Mülheim an der Ruhr. Das seinerzeit revolutionäre Konzept: Gewerbliche Kunden konnten ihre Ware gebündelt unter einem Dach selbst zusammenstellen, bar bezahlen und abtransportieren. METRO Cash & Carry hat sein Geschäftsmodell im Lauf der Jahrzehnte kontinuierlich um neue Angebote und Dienstleistungen erweitert, die auf die Bedürfnisse der Kunden und die lokalen Anforderungen zugeschnitten sind.

Heute hat sich unsere Vertriebslinie in der internationalen Branchenspitze etabliert.

Unsere Vertriebslinie ist unter den Markennamen METRO und MAKRO in 29 Ländern Europas, Asiens und Afrikas vertreten. In Deutschland ergänzt zudem die Marke C+C Schaper das Portfolio. Rund 120.000 Beschäftigte weltweit arbeiten täglich für den Erfolg ihrer Kunden. Vor allem Hotel- und Restaurantbesitzer, Cateringunternehmen, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister und Behörden schätzen das umfassende Angebot von METRO Cash & Carry. Für jede dieser Kundengruppen bietet unsere Vertriebslinie maßgeschneiderte Sortimente und Dienstleistungen mit einem überzeugenden Preis-Leistungs-Verhältnis. Hinzu kommen spezielle Lösungsangebote wie Handelskonzepte und Beratungsleistungen, die gewerbliche Kunden in ihrem jeweiligen Geschäft optimal unterstützen und erfolgreicher machen.

Der Kunde ist der Dreh- und Angelpunkt aller Leistungen und Angebote von METRO Cash & Carry. Unsere Vertriebslinie versteht sich als gleichberechtigter Partner der Kunden, der nicht nur Ware verkauft, sondern das Geschäft und die spezifischen Herausforderungen der Gewerbetreibenden kennt und ihnen dabei hilft, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Auf diese Weise stellt METRO Cash & Carry als Großhändler den nachhaltigen Erfolg seiner Kunden sicher. Denn nur so kann das Unternehmen selbst nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Ertrag generieren.

Dem verstärkten Fokus auf den Kunden entsprechend hat METRO Cash & Carry im Rumpfgeschäftsjahr die internen Strukturen weiter angepasst: Seit Sommer 2013 sind die Landesgeschäftsführer direkt für die Fachbereiche verantwortlich, die für die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten besonders wichtig sind. Dazu zählen insbesondere das Marketing, das Kundenmanagement, das Zielgruppenmanagement sowie die Preisgestaltung. Sämtliche damit zusammenhängende Prozesse werden auf den Prüfstand gestellt, um sie gezielt und messbar zu verbessern. In allen METRO Cash & Carry Ländern arbeiten lokale Spezialisten gemeinsam mit Experten aus der Unternehmenszentrale an einem noch stärker auf die Kundenbedürfnisse ausgerichteten Angebot, einer höheren Warenverfügbarkeit, einer neuen zielgruppenspezifischen Sortimentsgestaltung, einer wettbewerbsfähigen Preispolitik sowie an Dienstleistungen für einen komfortablen Einkauf.

Maßgeschneiderte Sortimente und Dienstleistungen

Ein vielfältiges Sortiment, Qualität, Frische und maßgeschneiderte Dienstleistungen – das sind die Vorteile, mit denen METRO Cash & Carry in 29 Ländern weltweit überzeugt. Die Vertriebslinie konzentriert sich mit einem differenzierten Lebensmittelsortiment, einem ausgewählten Angebot an Nicht-Lebensmittel-Artikeln und maßgeschneiderten Lösungen auf unabhängige Geschäftsleute. Sie vertreibt Produkte renommierter Hersteller sowie Eigenmarken, die hohe Qualität mit einem attraktiven Preis vereinen. Das gesamte Sortiment umfasst rund 50.000 Artikel. Großen Wert legt METRO Cash & Carry auf lokale Produkte: So stammen bis zu 90 Prozent der Waren von einheimischen Erzeugern und Anbietern. Unsere Vertriebslinie hat ihr lokales Sortiment 2013 weiter ausgebaut. Anhand von Kundenbefragungen hat METRO Cash & Carry zudem in Deutschland rund 300 neue Produkte identifiziert, die im Juli 2013 in den Großmärkten eingeführt wurden; Ende September waren es bereits 550 Produkte. Als Vorbild dienten dabei die Sortimente und gastronomischen Angebote anderer europäischer Länder. So ergänzen zum Beispiel italienische Antipasti, spanische Wurst und französische Tartelettes, die direkt aus den Ländern bezogen werden, das deutsche Sortiment.

Eine weitere Stärke ist das Vertriebskonzept: Es ist so flexibel, dass es sich optimal an die spezifischen Bedingungen und Anforderungen in den jeweiligen Ländern anpassen lässt. METRO Cash & Carry variiert seine Formate vor allem mit Blick auf die Sortimentstiefe und die Verkaufsfläche, die zwischen 2.500 und 22.000 Quadratmeter umfassen kann. Die Mehrzahl der Märkte hat eine Verkaufsfläche zwischen 6.500 und 8.500 Quadratmetern.

In ersten Ländern hat METRO Cash & Carry bereits damit begonnen, das bisherige Geschäftsmodell weiterzuentwickeln: Dieses richtet sich noch stärker an den lokalen Kundenbedürfnissen und Wettbewerbsbedingungen aus. Das neue Modell basiert auf regionalen Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie einer lokalen Umfeldanalyse. Das Besondere dabei: Die Kunden und Mitarbeiter werden von Anfang an eng eingebunden und begleiten den Veränderungsprozess durch die Teilnahme an gemeinsamen Kunden- und Mitarbeiterkomitees. In Spanien und Italien wurden bereits 12 Großmärkte erfolgreich gemäß diesem Geschäftsmodell umgebaut: Anpassungen betreffen insbesondere das Marktlayout, die Sortimentsgestaltung und die Warenpräsentation.

In Deutschland wurden im Rumpfgeschäftsjahr 3 Märkte neu gestaltet und wiedereröffnet.

Ausgerichtet auf die Kunden: innovative Vertriebsformate

Zusätzlich zum klassischen Großmarkt konzipiert METRO Cash & Carry weitere Vertriebsformate, um noch besser auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen eingehen zu können. Speziell für Innenstadtlagen hat unsere Vertriebslinie beispielsweise das Konzept der sogenannten City Centre Stores in Frankreich entwickelt und auch in Italien erfolgreich eingeführt. Diese Märkte mit Verkaufsflächen von bis zu 3.000 Quadratmetern sind eng auf die Bedürfnisse der Kernzielgruppe von Hotels, Restaurants und Caterern zugeschnitten und bieten überwiegend frische Lebensmittel an. Dank der zentralen Innenstadtlage kann METRO Cash & Carry Liefer- und Anfahrtswege verkürzen. Dies ermöglicht einen schnellen und komfortablen Einkauf – und erleichtert es den Kunden, auch kurzfristigen Bedarf zeit- und kostensparend zu decken.

Erweitertes Geschäftsmodell: Belieferung

Die Waren an die Kunden auszuliefern, widersprach lange der ursprünglichen Cash-and-Carry-Idee. Inzwischen zählt der Lieferservice zu den bedeutenden Erfolgen bei der Weiterentwicklung des Vertriebskonzepts. METRO Cash & Carry spricht mit dieser Erweiterung des Geschäftsmodells vorrangig Hotel- und Restaurantbesitzer sowie Cateringunternehmen an. Das 2009 gestartete Angebot ist inzwischen fester Bestandteil der Dienstleistungen in allen Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist. Mehrere Tausend Mitarbeiter weltweit sind damit beschäftigt, Kundenbestellungen zu bearbeiten, Waren zu kommissionieren und diese auszuliefern. Mit ihrem Lieferservice erzielte unsere Vertriebslinie im Berichtszeitraum einen Umsatz von rund 2,0 Mrd. € – eine Steigerung um 19,6 Prozent gegenüber dem vergleichbaren Zeitraum 2012.

Auch beim Belieferungsservice steht der Kundenmehrwert im Mittelpunkt: Der einfache Bestellvorgang ermöglicht einen zeitsparenden Einkauf. Die Gewerbetreibenden können ihre Ware in gewohnt hoher Qualität und zu fairen Preisen individuell ordern. In einigen Ländern bietet unsere Vertriebslinie zudem die Möglichkeit an, die Ware online zu bestellen. In der Regel erhalten die Kunden die Produkte innerhalb von

24 Stunden. Der Belieferungsservice garantiert gleichbleibend hohe Qualität und Sicherheit der Produkte. Denn mit der Belieferung gewährleistet METRO Cash & Carry, dass die Kühlkette in der Logistik nicht unterbrochen wird und sämtliche Vorgaben des international anerkannten Qualitätssicherungskonzepts HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, Gefährdungsanalyse und zentrale Kontrollpunkte) jederzeit eingehalten werden. Weitere Dienstleistungen wie individuelle Bestellformulare oder Vorkommissionierung mit Abholung im Markt runden das Angebot ab. Zudem ergänzen Online-Shops den stationären Handel unter anderem in China, Polen, den Niederlanden, Rumänien und Ungarn.

Nah beim Kunden: Sales-Force

Unterstützt wird der Service auch durch die Außendienstmitarbeiter der Vertriebslinie, die als Sales-Force direkt bei den Kunden im Einsatz sind und vor Ort als erste Ansprechpartner für Kundenwünsche agieren. Ziel ist es, Beratung und Service für die Kunden zu optimieren, das vorhandene Potenzial der Kunden durch eine individuellere Ansprache noch besser auszuschöpfen und zusätzliche Umsätze zu generieren. Den speziell geschulten Außendienstmitarbeitern steht ein einzigartiges Artikelportfolio zur Verfügung, das sie ihren Kunden aktiv anbieten können. In Deutschland hat METRO Cash & Carry darüber hinaus neue Kernsortimente für ausgesuchte Kundengruppen definiert, beispielsweise für Gastronomen, Bäcker und Metzger.

Konsequente Serviceorientierung

Die Unterstützung unabhängiger Lebensmittelhändler – vor allem in aufstrebenden Märkten – ist für METRO Cash & Carry ein wichtiges Geschäftssegment. Für diese Kundengruppe hat unsere Vertriebslinie daher spezielle Programme entwickelt. Im Kern zielen diese darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen Händler zu stärken, deren Unabhängigkeit abzusichern und langfristige Beziehungen zu ihnen aufzubauen. Die Programme beinhalten je nach Land lokal zugeschnittene Maßnahmen, um das Geschäft der Gewerbetreibenden zu professionalisieren und zu modernisieren. Gemeinsam mit dem Kunden analysiert und bewertet METRO Cash & Carry beispielsweise die spezifische Marktsituation und den Betrieb. Auf Basis der erhobenen Daten erarbeiten die Mitarbeiter der Vertriebslinie konkrete Verbesserungsvorschläge, etwa mit Blick auf Sortimente, Preise, Ladengestaltung und Marketing. In Russland und Indien bietet METRO Cash & Carry zudem regelmäßige Seminare für unabhängige Händler an, um ihnen wertvolles Handelswissen zu vermitteln.

Unter anderem in Bulgarien, Polen, Rumänien und Serbien hat unsere Vertriebslinie ein Franchise-Konzept entwickelt, das sich an kleine unabhängige Lebensmittelhändler und Kioske richtet. METRO Cash & Carry agiert dabei ähnlich wie ein Franchise-Geber mit eigenem Markenauftritt und bietet den Unternehmern Schulungen, Beratungen zur Sortimentsgestaltung, Marketingpakete und einen professionellen Preisvergleich an. In ihrer Geschäftsführung bleiben die Ladenbesitzer vollkommen eigenständig, nutzen aber einheitliche Logos und den gemeinsamen Markenauftritt für sich. METRO Cash & Carry stellt das erforderliche Know-how bereit, sorgt für die professionelle Betreuung und liefert die Produkte. Im Gegenzug erklären sich die Händler dazu bereit, unter anderem eine Mindestanzahl von Eigenmarkenartikeln und Produkten in ihr Sortiment aufzunehmen. Das Angebot der kleinen Lebensmittelmärkte ist so zusammengestellt, dass lokale Verbraucher dort alles für ihren täglichen Bedarf finden – auch frisches Obst und Gemüse. Alle Betreiber halten sich an die vereinbarten Standards: Das sichert den Wert der Marke. In Polen beispielsweise haben sich unter dem Namen ODIDO rund 2.000 kleine Händler dem Konzept angeschlossen – das sind etwa 400 mehr als zum Jahresende 2012. In Rumänien treten rund 600 Kunden von METRO Cash & Carry unter dem Namen LaDoiPași auf. Unsere Vertriebslinie unterstützt die Gewerbetreibenden darüber hinaus auch bei Neugründungen.

Starke Eigenmarken für professionellen Bedarf

Seit 2009 treibt METRO Cash & Carry seine Eigenmarkenstrategie mit einem fokussierten Produktportfolio voran: Die sechs Kerneigenmarken Aro, H-Line, Horeca Select, Fine Food, Rioba und Sigma stehen für ein erstklassiges Preis-Leistungs-Verhältnis und bieten damit einen echten Mehrwert, insbesondere für Profikunden. Der Anteil der Eigenmarken am Gesamtumsatz von METRO Cash & Carry stieg im Berichtszeitraum auf 17,0 Prozent. Das entspricht einem Umsatz von 3,8 Mrd. €.

Als Erfolgsgeschichte erweist sich insbesondere die Eigenmarke Rioba, die Produktlösungen speziell für Cafés und Bars umfasst. Das Angebot reicht von professionellen Espressomaschinen über komplette Geschirrsortimente und hochwertige Kaffeesorten bis hin zu Gebäck. So gibt es mittlerweile verschiedene Rioba-Cafés, die im Rahmen eines Partnerschaftsmodells zwischen METRO Cash & Carry und Café-Unternehmern entstanden sind. Diese Cafés werden als Komplettlösung vollständig mit Produkten der Eigenmarke betrieben.

Internationale Präsenz ausgebaut

METRO Cash & Carry ist die international am stärksten vertretene Vertriebslinie der METRO GROUP. Sie ist in 29 Ländern auf drei Kontinenten präsent und trifft in jedem einzelnen Markt auf unterschiedliche Rahmenbedingungen. Während in westeuropäischen Märkten die Handelsstrukturen bereits vollständig ausgebaut sind, befinden sich die osteuropäischen, asiatischen und afrikanischen Länder in unterschiedlichen Entwicklungsstadien – dies gilt es in der täglichen Arbeit zu berücksichtigen.

METRO Cash & Carry hat die Expansion auch 2013 weiter fortgesetzt. Insgesamt belief sich die Zahl der neu eröffneten Großmärkte auf 10. Der internationale Anteil am Umsatz stieg von 84,5 Prozent auf 84,7 Prozent. Gemäß unserer Strategie haben wir uns zunächst in den vorhandenen Märkten auf Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche konzentriert und die Expansion in ausgewählten bestehenden Ländern beschleunigt. Schwerpunkte der fokussierten Expansion sind generell die Wachstumsregionen Osteuropa und Asien, im Besonderen die Länder China und Russland.

Media-Saturn

Gemessen am Umsatz ist Media-Saturn die zweitgrößte Vertriebslinie der METRO GROUP und Nummer eins unter den Elektrofachhändlern in Europa. Zur Unternehmensgruppe gehören Media Markt, Saturn, der Internethändler Redcoon, an dem Media-Saturn seit Juni 2013 100 Prozent der Anteile hält, sowie der russische Online-Shop 003.ru. Diese Marken treten eigenständig am Markt auf. Das Unternehmen 24-7 Entertainment, Europas führender Technologie-Anbieter für den Vertrieb digitaler Inhalte, ist ebenfalls Teil der Vertriebslinie. Media-Saturn ist zudem an dem Technikdienstleister xplace beteiligt, europaweit führend im Bereich interaktive Kundeninformation, sowie an Flip4New, Deutschlands führendem Anbieter für den Ankauf von gebrauchten Elektronikprodukten. Die Vertriebsmarken Media Markt und Saturn zeichnen sich aus durch attraktive Angebote, eine große Auswahl an innovativen Produkten, ein umfassendes Sortiment an Topmarken und Eigenmarken, besten Service sowie auffällige und originelle Werbung. Eine dezentrale Organisationsstruktur, engagierte Mitarbeiter und unternehmerischer Mut bilden die Eckpfeiler der Unternehmensphilosophie. Sie stützen das internationale Wachstum von Media Markt und Saturn. Die beiden Vertriebsmarken setzen auf einen Mehrkanalvertrieb (Multi-

channel-Vertrieb), das heißt auf die enge Verzahnung des stationären Geschäfts mit den entsprechenden Online-Shops. Redcoon und 003.ru wiederum sind als Online-Discounter für Elektronikprodukte positioniert und vertreiben ihre Waren ausschließlich über das Internet. Bei Flip4New haben Kunden die Möglichkeit, gebrauchte Elektronikartikel auf saturn.de und in allen deutschen Saturn-Märkten gegen Einkaufsgutscheine zu tauschen. Media Markt und Saturn bieten diesen Ankaufservice zusätzlich in den Niederlanden und Österreich an; Media Markt außerdem noch in Schweden.

Kultur des Wettbewerbs

Die unabhängige Aufstellung von Media Markt, Saturn, Redcoon und 003.ru fördert den Wettbewerb zwischen den Unternehmen und steigert deren Leistungsstärke. Die einzelnen Media Märkte und Saturn-Häuser sind zudem in der Regel als eigenständige Gesellschaften aufgestellt, an denen die Geschäftsführer vor Ort mit bis zu 10 Prozent beteiligt sind. Damit einher geht eine entsprechende Entscheidungsfreiheit und Flexibilität. Die Elektrofachmärkte steuern zum Beispiel Werbemaßnahmen, Produktauswahl und Personalplanung in Eigenregie. Auch die Mitarbeiter verfügen über ein hohes Maß an Eigenverantwortung im operativen Geschäft. Das stärkt ihre Identifikation mit dem Unternehmen, steigert die Motivation und fördert nicht zuletzt die Ausrichtung am Kunden. Denn die Mitarbeiter kennen die Kundenbedürfnisse und die Anforderungen vor Ort aus erster Hand. Die Organisationsstruktur von Media Markt und Saturn stellt sicher, dass jeder Markt flexibel auf die lokalen Rahmenbedingungen eingehen kann.

Umfassende Auswahl und Service

Media Markt und Saturn verstehen sich als Trendsetter ihrer Branche. Dies spiegelt sich in der Auswahl der Produkte, der Warenpräsentation sowie der Gestaltung der Märkte wider. Das Gesamtsortiment der sogenannten Flagship-Standorte – Vorzeigemärkte in exponierten Lagen – umfasst bis zu 100.000 Artikel, darunter vor allem Klein- und Großelektronik sowie Unterhaltungselektronik und -medien. Zusätzlich bieten die Vertriebsmarken Dienstleistungen wie Finanzierung, Garantieverlängerung, Reparatur und Altgeräteentsorgung an. Unter dem Begriff „Power Service“ bündeln Media Markt und Saturn weitere Leistungen, beispielsweise Lieferung, Montage, Datenrettung, die Überprüfung

von Einbaugeräten und Satellitenanlagen sowie Wartungspakete. Die Verkaufsflächen der Elektrofachmärkte liegen zwischen rund 1.000 und 18.000 Quadratmetern.

Duale Online-Strategie

Verbraucher nutzen immer stärker das Internet, um sich über Produkte zu informieren und Waren und Dienstleistungen zu beziehen. Die Media-Saturn-Unternehmensgruppe trägt dieser Entwicklung mit einer dualen Online-Strategie Rechnung. Während Media Markt und Saturn Kunden international zunehmend sowohl über das stationäre Geschäft als auch über Online-Shops ansprechen, positionieren sich Redcoon und 003.ru als reine Internethändler. Ziel ist es, auch im Internet führend im europäischen Elektrofachhandel zu sein.

Ein Kernelement bildet der sogenannte Mehrkanalvertrieb. So bieten Media Markt und Saturn ihren Kunden die Möglichkeit, Produkte wahlweise online von zu Hause aus, per Smartphone von unterwegs oder über die Elektrofachmärkte vor Ort zu beziehen. Die Waren lassen sich zum Beispiel online bestellen und bei entsprechender Verfügbarkeit noch am gleichen Tag im nächstgelegenen Markt abholen. Will ein Kunde für einen im Internet gekauften Artikel zusätzlich Serviceleistungen in Anspruch nehmen, kann er dies ebenfalls im Markt seiner Wahl tun. Teilweise lassen sich sogar Servicepakete direkt online buchen. Media Markt und Saturn haben ihr Online-Angebot darüber hinaus in einigen Ländern speziell für Smartphones optimiert, um Kunden den Einkauf von unterwegs zu ermöglichen. Der Mehrkanalvertrieb wird konsequent weiter ausgebaut. Zum Ende des Rumpfgeschäftsjahres konnten Kunden in 13 Ländern online bei Media Markt beziehungsweise bei Saturn einkaufen: in Belgien, Deutschland, Griechenland, Italien, den Niederlanden, Österreich, Polen, Russland, Schweden, der Schweiz, Spanien, der Türkei und Ungarn.

Das zweite Kernelement der Strategie von Media-Saturn ist der reine Online-Handel. Die Vertriebsmarke Redcoon, einer der größten Online-Discounter für Fernseher, Haushaltsgeräte, Computer, Notebooks, Smartphones, Digitalkameras und Hi-Fi im deutschsprachigen Internet, ist in zehn Ländern Europas vertreten. Mit Redcoon kann Media-Saturn gezielt diejenigen Verbraucher ansprechen, die preisorientiert im Internet einkaufen. In Russland ist Media-Saturn in diesem Segment mit dem Unternehmen 003.ru vertreten, das seit Juli 2012 zur Gruppe gehört.

Darüber hinaus bieten Media Markt und Saturn schon seit mehreren Jahren digitale Produkte – beispielsweise Musik- und Filmdateien, Computerspiele und -programme sowie E-Books – über das Internet an. Über den Dienst „JUKE“ der 24-7 Entertainment GmbH wiederum erhalten Kunden im Rahmen eines Abonnements per Streamingverfahren unbegrenzt Zugriff auf mehr als 20 Millionen Musiktitel – über den Computer, über Smartphones und Tablets sowie über ausgewählte digitale Unterhaltungssysteme für Zuhause.

Eigenmarkenfamilie vollständig

Bereits seit 2010 bieten Media Markt und Saturn in Europa exklusive Eigenmarken an: „ok.“ für das Preiseinstiegssegment sowie „KOENIC“ für hochwertige kleine und große Haushaltsgeräte. Darüber hinaus hat Media-Saturn die Marke „PEAQ“ für Unterhaltungselektronik sowie die Marke „ISY“ für Zubehör eingeführt. Insgesamt sind derzeit rund 450 Eigenmarkenartikel verfügbar. Damit decken die Elektrofachhändler alle Preissegmente und eine Vielzahl an Produktkategorien ab. Um eine hohe Produktqualität sicherzustellen, kooperiert das Unternehmen mit renommierten Herstellern. Eigenmarkenprodukte sind in nahezu allen Ländern erhältlich, in denen Media Markt und Saturn vertreten sind. Media Markt und Saturn nehmen diese Produkte zudem sukzessive in das Sortiment ihrer jeweiligen nationalen Online-Shops auf.

Starke Marketingkampagnen

Media Markt und Saturn sind für ihre außergewöhnlichen Werbekampagnen und die einprägsamen Markenbotschaften bekannt – in Deutschland und in anderen Ländern. Die Werbung von Media Markt und Saturn soll gleichermaßen informieren, unterhalten, polarisieren und anziehen. Im Berichtsjahr haben die Vertriebsmarken erneut Marketingkampagnen umgesetzt, die für breite Aufmerksamkeit sorgten. Ende September gab Media Markt die kurzzeitige Schließung der Märkte in Deutschland bekannt und startete einen sechstägigen Schlussverkauf an allen Standorten sowie im Netz. Der Elektrofachhändler nutzte die 48-stündige Zäsur am 2. und 3. Oktober 2013, um seine Märkte mit einem neuen Produktsortiment auszustatten und die anschließende Wiedereröffnung mit attraktiven Angeboten öffentlichkeitswirksam zu inszenieren. Saturn wiederum tritt unter der Markenbotschaft „Soo! muss Technik“ auf. Im Vordergrund stehen die Leidenschaft und Kompetenz der Vertriebsmarke für Technik. Media Markt und Saturn haben ihre Marketingkonzepte auf die Mehrkanalstrategie angepasst und

bauen ihre Präsenz in sozialen Netzwerken kontinuierlich aus. Saturn veröffentlicht zudem regelmäßig das kostenlose Kundenmagazin „TURN ON“, das Print- und Online-Medien verknüpft. Media Markt wiederum setzt verstärkt auf die Integration aller Medien, wobei die Vertriebsmarke die unterschiedlichen Kanäle je nach Anforderung individuell bespielt. Redcoon hat die 2012 unter dem Motto „So viel billig gab's noch nie“ gestartete Kampagne im Rumpfgeschäftsjahr fortgeführt.

Dynamische Expansion

In Europa ist Media-Saturn die Nummer eins im Elektrofachhandel. Die Vertriebslinie war Ende September 2013 an 948 Standorten in 15 Ländern und über den reinen Online-Vertriebskanal in 2 weiteren Ländern vertreten. Media-Saturn verfügte im Rumpfgeschäftsjahr über 6 Elektrofachmärkte mehr als zum 31. Dezember 2012. Media-Saturn wird seine Expansion fortsetzen und 2013/14 national und international weitere Märkte eröffnen. Der Fokus liegt dabei vor allem auf Wachstumsmärkten wie beispielsweise Russland und Türkei. Der Online-Vertrieb wird ebenfalls weiter ausgebaut. Das Engagement von Media Markt in China endete im Rumpfgeschäftsjahr; der Entschluss hierzu beruhte auf den Erfahrungen und Prognosen der Ende 2012 abgeschlossenen zweijährigen Testphase.

Real

Ein umfassendes Angebot an Lebensmitteln und Nicht-Lebensmitteln, hochwertige Frischeartikel und attraktive Preise: Dies alles macht Real zu einem der führenden SB-Warenhaus-Betreiber in Deutschland. Ziel ist es, Kunden das beste Einkaufserlebnis zu bieten. Unsere Vertriebslinie betreibt bundesweit 310 Märkte und 12 Standorte in der Türkei. Hinzu kommen 2 Drive-in-Lebensmittelmärkte in Deutschland sowie der Real Online-Shop. Das Geschäft in Rumänien, Russland und der Ukraine wurde im Berichtsjahr bis auf vier Märkte in Rumänien und einen Markt in Russland an das französische Handelsunternehmen Auchan abgegeben. Die Übertragung des Geschäfts in Polen wird in der ersten Hälfte des Geschäftsjahres 2013/14 nach erfolgter Kartellfreigabe erwartet.

Die SB-Warenhäuser von Real verfügen über Verkaufsflächen von 5.000 bis 15.000 Quadratmetern. Sie bieten Kunden alle Produkte des täglichen Bedarfs unter einem Dach. Drei Viertel des Umsatzes erzielt Real mit Lebensmitteln. Den

Schwerpunkt des Angebots bilden Frischeprodukte, zum Beispiel Obst und Gemüse, Fleisch, Wurst, Fisch und Käse. Zusätzlich verfügt Real über ein breites Sortiment an Nicht-Lebensmitteln, darunter Elektronikartikel, Haushaltswaren und Textilien. Bis zu 80.000 verschiedene Artikel sind in jedem Real SB-Warenhaus erhältlich.

Neuausrichtung des Kerngeschäfts

Um die Profitabilität zu steigern und den Mehrwert für die Kunden zu erhöhen, hat unsere Vertriebslinie eine Strategie entwickelt, an der sie das operative Geschäft seit 2013 ausrichtet. Ziel ist es, die Kunden konsequent in den Mittelpunkt zu stellen und für ihre individuellen Wünsche und Bedürfnisse optimale Lösungen zu finden. Dazu soll unter anderem eine dezentrale Organisation mit kürzeren Entscheidungswegen beitragen. Real hat aus diesem Grund den Vertrieb neu geordnet: Seit April 2013 gibt es in Deutschland nur noch drei statt sieben Vertriebsregionen. In der neuen Struktur mit den Regionen Nord, Süd und Ost übernehmen die SB-Warenhäuser mehr Eigenverantwortung und haben zugleich größere Gestaltungsspielräume, etwa mit Blick auf die Sortimente. Die Geschäftsleiter und ihre Teams können so mit lokalen Angeboten schneller und flexibler auf die Bedürfnisse und Einkaufsgewohnheiten ihrer Kunden reagieren.

Nah am Kunden

Ein zentraler Baustein der Neuausrichtung ist die Territorialstrategie. Im Kern geht es darum, vorhandene Kundenpotenziale in den Einzugsgebieten der Märkte noch besser auszuerschöpfen. Dazu hat die Vertriebslinie anhand von Daten aus dem Customer Information Management (CIM) und aus dem Controlling das Einzugsgebiet jedes SB-Warenhauses analysiert. Payback-Daten über Kundengruppen wurden dabei ebenso berücksichtigt wie beispielsweise Wettbewerbseinflüsse und Kaufkraft. Diese Daten zeigen, in welchen Bereichen jeder Markt das größte Potenzial hat: bei der Zurück- und Neugewinnung von Kunden durch zielgerichtete Werbeaktivitäten, bei der Steigerung der Kundenfrequenz oder bei der Erhöhung des durchschnittlichen Einkaufsbetrags von Verbrauchern im Umkreis von fünf, zehn oder 15 Minuten Fahrtzeit. Auf Basis dieser Erkenntnisse können die Standorte gezielter auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen, konkretere Maßnahmen entwickeln und Angebote maßschneidern. Das kontinuierliche und tagesgenaue Controlling gibt in der Folge Aufschluss darüber, ob die Entscheidungen zielführend waren oder die

Standorte ergänzende Maßnahmen starten müssen. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 haben deutschlandweit 32 Pilotmärkte damit begonnen, die neue Territorialstrategie umzusetzen. Ab 2014 soll sie für alle 310 deutschen SB-Warenhäuser von Real gelten.

Nicht nur in der Kundenansprache und im Vertrieb, sondern auch bei der Zusammenstellung der Sortimente setzt Real im Zuge der Neuausrichtung zunehmend auf Regionalität. Damit reagiert die Vertriebslinie auf die verstärkte Nachfrage ihrer Kunden nach Produkten von Herstellern aus der näheren Umgebung. Im Berichtszeitraum hat Real bereits Kooperationen mit vielen lokalen Lieferanten gestartet. Seit Mitte 2013 gibt es zudem ein angepasstes Vertragswerk, das die Zusammenarbeit mit kleineren Produzenten vereinfacht und beschleunigt. Neue Werbemittel und mehr als 120 Hausmessen in den Märkten trugen dazu bei, „Gutes aus der Heimat“ für den Kunden erlebbar zu machen.

Eigenmarkenanteil weiter erhöht

Eine günstige und qualitativ gleichwertige Alternative zu klassischen Markenprodukten in mittleren und oberen Preislagen bietet Real seinen Kunden mit den drei Eigenmarken „real,- QUALITY“, „real,- BIO“ und „real,- SELECTION“. Mit „TiP“ führt die Vertriebslinie zudem eine der bundesweit bekanntesten Eigenmarken im Preiseinstiegssegment. Insgesamt hatte Real 2013 mehr als 5.000 Eigenmarkenprodukte im Sortiment. Die Waren, die Real unter eigenem Namen vertreibt, tragen zur Schärfung der Marke bei. Zudem steigert Real den Rohertrag weiter, da die Margen bei Eigenmarken besser sind als bei klassischen Markenprodukten. Ferner hat Real mehr als 7.000 exklusive Eigenmarkenprodukte im Angebot, die auf die Nennung von Real im Namen verzichten. Dazu gehören beispielsweise die folgenden Marken:

- „TiP“ Lebensmittel und Nicht-Lebensmittel im Preiseinstiegsbereich
- „Steinbach“ – Haushaltswaren
- „Mauro Ferrini“ – Textilien
- „My little bear“ – Babytextilien
- „Big & Chic“ – Bekleidung (für große Größen)

Im Jahr 2013 hat Real darüber hinaus eine neue Marke unterhalb der Discount-Struktur eingeführt. Das Produktportfolio umfasst zunächst rund 20 Artikel, die seit November 2013 in allen SB-Warenhäusern erhältlich sind. Die gut sichtbar platzierten Produkte sind einheitlich gelb verpackt und tragen statt eines Markennamens lediglich die Produktbezeichnung.

Der Slogan „Ohne Schnickschnack. Ohne teuer.“ bringt das Markenversprechen auf den Punkt. Mit dieser Kommunikation, dem schlichten Verpackungsdesign und der wettbewerbsorientierten Preisgestaltung heben sich die Billigprodukte klar von anderen Eigenmarken im Lebensmitteleinzelhandel ab. Real plant, das Portfolio nach und nach zu erweitern – entsprechend der Resonanz bei den Kunden.

Modernisierung von Standorten

Um die Attraktivität der SB-Warenhäuser für Kunden zu steigern, hat Real seine Standorte auch 2013 gezielt erneuert. Aufwendige Umbauten gab es an zwei Standorten: Die SB-Warenhäuser Dortmund-Oespel und Menden stehen seitdem beispielhaft für eine attraktive Einkaufsatmosphäre. Im Zuge der Modernisierungen wurden die Märkte sowohl optisch als auch technisch auf den neuesten Stand gebracht. Der Neubau des SB-Warenhauses in Essen wurde im Oktober abgeschlossen und setzt neue Maßstäbe. Ein neuer Markt in Magdeburg wurde ebenfalls im Oktober 2013 eröffnet. Dort wird die Territorialstrategie dann bereits konsequent umgesetzt. Die Sortimente werden ganz konkret auf die jeweilige Kundenstruktur vor Ort angepasst sein. Darüber hinaus setzen bereits 65 SB-Warenhäuser ein neues Obst-und-Gemüse-Konzept um: Es zielt darauf ab, die Prozesse in den Abteilungen zu vereinfachen und den Märkten mehr Flexibilität in puncto Warenpräsentation zu verschaffen. Dazu tragen unter anderem Blockaufbauten bei, die nach Bio-Produkten, exotischen und regionalen Produkten aufgeteilt sind. Schilder in Kreidetafeloptik erinnern an einen Wochenmarkt und verstärken das Einkaufserlebnis für die Kunden.

Auch für die Drogerieabteilung „Beauty & More“ hat Real 2013 ein neues Konzept erarbeitet, das für ein emotionaleres Einkaufserlebnis sorgt. Geschwungene Regale, farbige Akzente in hellen und dunklen Tönen sowie ein großer Spiegel tragen zu einer freundlichen und einladenden Atmosphäre bei. Neuheiten und Trends präsentiert Real direkt am Eingang der Abteilung. In mehreren Märkten wird dieses Konzept bereits umgesetzt.

Einkaufen rund um die Uhr

Neue Wege geht Real auch im Betrieb des Online-Shops: Seit August 2013 ist die Vertriebslinie selbst für die Logistik zuständig, die bislang ein Drittunternehmen erbracht hat. Zudem hat Real den Online-Shop stärker mit dem stationären Vertrieb verzahnt: Die Produkte lagern in vier sogenannten Masterstores

in Bochum-Wattenscheid, Wildau, Göttingen und Böblingen-Hulb. Diese Standorte sind dafür zuständig, die geordneten Produkte zusammenzustellen und zu versenden. Kunden haben dabei die Wahl: Sie können sich die Ware nach Hause schicken lassen, an eine Packstation der Deutschen Post oder versandkostenfrei in ein SB-Warenhaus in ihrer Nähe. Insbesondere Berufstätige profitieren bei der Marktanlieferung von den langen Öffnungszeiten. Dieses System schafft neue Anreize für Kunden, ein SB-Warenhaus aufzusuchen.

Im Rahmen des Mehrkanalvertriebs betreibt Real außerdem zwei Abhol-Lebensmittelmärkte in Deutschland. Die Kunden können im Internet unter www.real-drive.de Lebensmittel und Drogerieartikel bestellen und bereits zwei Stunden später an einem der beiden Abhol-Standorte in Isernhagen-Altwarmbüchen bei Hannover oder in Köln-Porz abholen. Das Abhol-Konzept soll künftig an weiteren Standorten, insbesondere in Ballungsgebieten, umgesetzt werden. Dabei zielt Real darauf ab, den Einkauf für die Kunden noch schneller und komfortabler zu machen. Deshalb sollen neue Abhol-Stationen möglichst zwischen Wohn- und Arbeitsstätte der Kunden entstehen und die Wartezeiten verkürzt werden.

Neue Akzente im Marketing

Dem sich ändernden Einkaufsverhalten seiner Kunden begegnet Real auch im Bereich des Marketings mit weiterentwickelten Dienstleistungen. Als Gründungsmitglied und langjähriger Partner des Bonusprogramms Payback bietet Real seit 2012 zusätzlich zu den herkömmlichen Papier-Coupons das sogenannte eCouponing an. Kunden haben damit die Möglichkeit, speziell auf ihr individuelles Einkaufsverhalten abgestimmte eCoupons auch über die Real-App und die Website www.real.de auszuwählen und zu aktivieren. Beim Bezahlvorgang an der Kasse müssen sie lediglich ihre Payback-Karte vorzeigen, um Extrapunkte zu sammeln. Real setzt das eCouponing ein, um bestehende Kunden für ihre Treue zu belohnen und neue Kundengruppen zu erschließen. Darüber hinaus nutzt unsere Vertriebslinie die Lösung, um maßgeschneiderte Kampagnen für verschiedene Zielgruppen zu entwickeln und umzusetzen und bietet diese Möglichkeit seit 2013 auch ihren Industriepartnern an. Der Vorteil: Anders als bei Printkampagnen fallen bei digitalen Coupons nur sehr geringe Fixkosten sowie Gebühren für tatsächlich eingelöste Coupons an. Bei den Kunden kommt der weiterentwickelte Service gut an. Die Downloadzahlen der Real-App stiegen mit der Einführung deutlich an. Im September war sie im App Store von Apple mit 32.000 Downloads Spitzenreiter in der Kategorie Lifestyle.

Dass die Digitalstrategie unserer Vertriebslinie aufgeht, zeigt auch die gute Platzierung beim ersten „Digital Readiness Index“ für Handelsunternehmen in Deutschland. Hier sicherte sich Real den dritten Platz unter 25 großen Einzelhandelsunternehmen. Der Index, der vom Beratungsunternehmen Neuland erstellt wird, bewertet die digitale Entwicklung von Unternehmen als Voraussetzung für das Online-Geschäft. Die Marke Real ist seiner Studie zufolge in digitalen Kanälen präsent und nutzt das vorhandene Kundenwissen als wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Mit dem Ansatz des eCouponing verknüpft Real als bundesweit eines der ersten Unternehmen diese beiden Themen (Präsenz und Kundenwissen) erfolgreich zu für Endkunden relevanten Werbemaßnahmen.

Mit einer Werbeoffensive hat unsere Vertriebslinie 2013 neue Akzente gesetzt, um Stammkunden enger an sich zu binden und weitere Kundengruppen anzusprechen. Die Maßnahmen zielten unter anderem darauf ab, die Kundenfrequenz zu steigern, Neukunden zu gewinnen und den durchschnittlichen Einkaufsbetrag pro Kunde – den sogenannten Durchschnittsbon – zu erhöhen.

Wochenende für Wochenende verteilt Real 24 Millionen Handzettel an die Haushalte in Deutschland. Dabei werden Produkte des täglichen Bedarfs vermarktet – seit Mai 2013 mit noch attraktiveren Werbepreisen und mehr als 2.000 Artikeln, die dauerhaft im Preis gesenkt wurden.

Wie bereits 2012 führte das Unternehmen im Berichtszeitraum erneut Real-Deal-Aktionen durch und knüpfte mit insgesamt 17 „Deals des Tages“ an die Erfolge des Vorjahres an. So konnte unsere Vertriebslinie innerhalb weniger Stunden 200 Tonnen Bananen oder auch 10.000 Tablet-PCs verkaufen. Diese Aktion ist einzigartig im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und hat sich erfolgreich etabliert. Beliebt sind auch die im Berichtszeitraum eingeführten Genusswochen unter dem Motto „Das Gute essen“. Bei diesen Aktionen wird eine besondere Auswahl an hochwertigen und zum Teil nur in diesem Zeitraum erhältlichen Produkten angeboten, die zu einem bestimmten Thema wie zum Beispiel „Spargelzeit“ passen. So sorgte Real im Mai für einen kulinarischen Frühling und nahm exklusive Lebensmittel- und Nicht-Lebensmittel-Premiumprodukte in das Sortiment auf. Im Oktober folgten die zweiten Genusswochen zum Thema Italien mit einer großen Produktauswahl landestypischer Exklusivmarken.

Mit der im Januar 2013 gestarteten sechswöchigen Sammelaktion unter dem Namen „Murmelix“ realisierten die SB-Warenhäuser zudem eine Neuauflage der erfolgreichen Ak-

tion „Murmelfieber“ aus dem Jahr 2011. Außerdem hat Real im Berichtszeitraum zwei Prämienprogramme in Zusammenarbeit mit den Firmen Braun und Fissler durchgeführt.

Kundenzufriedenheit verbessert

Die Ergebnisse des Kundenbarometers 2013 zeigen, dass sich Real bei Aspekten wie Preis-Leistungs-Verhältnis, Kundenzufriedenheit mit dem Service- und Technikcenter sowie Verfügbarkeit der Mitarbeiter weiter verbessern konnte. In puncto Sonderangebote, Aktionen im Nicht-Lebensmittel-Bereich sowie Übersichtlichkeit der Märkte hat unsere Vertriebslinie die Kundenzufriedenheit ebenfalls erheblich gesteigert. Das Kundenbarometer ist eine telefonische Befragung von rund 34.000 deutschen Verbrauchern, die Real einmal im Jahr durchführt, zuletzt im Januar und Februar 2013. Untersucht werden dabei Servicemerkmale, die für Real von großer Bedeutung sind. Diese liegen der Berechnung eines Leistungsindex zugrunde. Seit 2010 misst Real auf diese Weise mit weiteren Indizes zusätzlich das Vertrauen sowie die Loyalität der Kunden.

Im Dialog

Real hat im Berichtszeitraum die gesamte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit professionalisiert. Dadurch sind die maßgeblichen Veränderungen in vielen überregionalen Tages- und Fachmedien stärker aufgenommen und verbreitet worden. Entsprechend der Territorialstrategie werden die Märkte individuell noch stärker in ihrer Öffentlichkeitsarbeit betreut.

Um mit den Kunden einen offenen und transparenten Dialog zu pflegen, hat Real zudem in mehr als der Hälfte der SB-Warenhäuser Kundenbeiräte etabliert: Einmal im Quartal laden die Märkte jeweils zehn bis 15 Kunden verschiedener Altersgruppen ein, die Potenziale für weitere Verbesserungen aufzeigen. Die Vorschläge des Gremiums fließen in die Weiterentwicklung des operativen Geschäfts ein. In Abhängigkeit von der Käuferstruktur gab es im Berichtszeitraum auch internationale Kundenbeiräte.

Für den Dialog mit den Kunden nutzt Real darüber hinaus auch soziale Medien: Der offizielle Unternehmensauftritt im Netzwerk Facebook zählte Mitte 2013 bereits mehr als 360.000 Fans. Im Vergleich zum Wettbewerb ist Real damit führend. Ergänzend dazu kommuniziert unsere Vertriebs-

linie über einen eigenen YouTube-Kanal sowie über den Kurznachrichtendienst Twitter, um Kunden über Angebote und Dienstleistungen, Aktionen und Gewinnspiele zu informieren.

Handeln aus Verantwortung

Im Berichtsjahr hat Real sein Engagement für Nachhaltigkeit weiter vorangetrieben. Mehr als 200 Auszubildende und Studenten informierten Kunden im Rahmen eines Aktionstags in 41 SB-Warenhäusern rund um Themen wie Recycling, Energiesparmaßnahmen oder Regionalität. Mit dieser Veranstaltung erreichten sie den zweiten Platz beim Wettbewerb ECOCARE 2013 des Fachmagazins Lebensmittel Praxis.

Auch bei der Sortimentsgestaltung übernimmt Real Verantwortung: So bietet unsere Vertriebslinie seit Januar 2013 auch Produkte mit dem Label „Für mehr Tierschutz“ an. Das Siegel des Deutschen Tierschutzbunds kennzeichnet Wurst und Fleisch von Tieren, die unter besseren Bedingungen gehalten wurden, als es das Gesetz verlangt. Seit Beginn des Berichtsjahres testen die Märkte in Norddeutschland darüber hinaus Produkte der Aktion Tierwohl. Das Konzept setzt auf Selbstverpflichtungen der Produzenten, die über den gesetzlichen Anforderungen liegen, etwa in Bezug auf Stallfläche, Wasserversorgung, Sägezeit und Transportdauer. Auf diese Weise soll eine Verbesserung des Tierwohls erzielt werden.

Um den Energieverbrauch zu senken, hat Real im Berichtszeitraum gezielt in energiesparende Technik für die Märkte investiert. Beispielhaft sind hier sparsamere Beleuchtungskonzepte und neue, besonders effiziente Kühlmöbel. Durch diese Maßnahmen konnte unsere Vertriebslinie seit 2006 rund 125.000 Tonnen CO₂ einsparen.

Das soziale Engagement bildet eine weitere zentrale Säule der Nachhaltigkeitsaktivitäten von Real. Beispielhaft dafür sind die Maßnahmen im Rahmen der Flutkatastrophe an Donau und Elbe. Hier konnte der 2012 gegründete Real-Härtefallfonds die Notsituation von betroffenen Mitarbeitern mildern. Darüber hinaus organisierten die Beschäftigten während und nach der Flut Hilfsaktionen. Diejenigen, die sich ehrenamtlich bei der freiwilligen Feuerwehr oder beim Technischen Hilfswerk (THW) engagieren, wurden bezahlt freigestellt, um vor Ort helfen zu können. Real leistete betroffenen Mitarbeitern schnell und unbürokratisch Hilfe und stellte ihnen eine finanzielle Unterstützung in Höhe von jeweils 1.500 € zur Verfügung – ein Drittel davon in Form von Warengutscheinen. Zudem gewährte Real

den Kunden in den von der Flutkatastrophe betroffenen Gebieten an Donau und Elbe sowie Nebenflüssen einen einmaligen Rabatt von 10 Prozent auf ihren Einkauf.

Galeria Kaufhof

Die Vertriebslinie Galeria Kaufhof steht seit 134 Jahren für Kundenvertrauen und ist Marktführer im Warenhausgeschäft in Deutschland und Belgien. Sie positioniert sich als moderne Marke des Einzelhandels und als kompetenter Mehrkanalhändler mit unverwechselbarem Profil. Die Filialen zeichnen sich durch hochwertige, internationale Sortimente aus. Diese umfassen sowohl renommierte Herstellermarken als auch leistungsstarke Eigenmarken. Die Warenhäuser, die über Verkaufsflächen zwischen 5.000 und 35.000 Quadratmetern verfügen, befinden sich überwiegend in besten Innenstadtlagen. In Deutschland betreibt die Vertriebslinie 105 Warenhäuser unter den Namen Galeria Kaufhof und Kaufhof sowie 17 Sporthäuser unter den Namen Sportarena und Wanderzeit. In Belgien tritt das Unternehmen mit 15 Filialen als Galeria Inno auf. Darüber hinaus gehört die Servicegesellschaft Dinea zu Galeria Kaufhof. Sie betreibt die Gastronomie in rund 60 deutschen Warenhäusern.

Ganzheitliche Mehrkanalstrategie

Verbraucher wollen die ihnen vertraute Marke Galeria Kaufhof heute auf allen Kanälen erfahren: beim Erlebniseinkauf in der Innenstadt, zu Hause und unterwegs. Unsere Vertriebslinie hat sich deshalb zum Ziel gesetzt, das europaweit führende Warenhaus mit Mehrkanalangebot zu werden. Dementsprechend treibt Galeria Kaufhof die Verzahnung der Vertriebskanäle konsequent voran. Die Verknüpfung des Online-Kanals mit dem Präsenzhandel bietet nicht nur den Kunden einen Mehrwert, sondern ist zudem ein Pluspunkt im Wettbewerb. Denn im Gegensatz zu reinen Online-Shops können große Mehrkanalhändler einen Rundum-Service anbieten. Das heißt: Die Kunden haben die Möglichkeit, Angebote und Dienstleistungen wahlweise im stationären oder im digitalen Warenhaus in Anspruch zu nehmen. Sie können ihre Bestellung beispielsweise direkt in eine Filiale liefern lassen oder dort zurückgeben. Produkte, die nicht im Warenhaus vorrätig sind, lassen sich vor Ort bestellen und werden dem Kunden zugesandt. Die Vielfalt der Möglichkeiten eröffnet Raum für neue Kommunikations- und Interaktionsanlässe mit dem Kunden.

Im Berichtszeitraum hat unsere Vertriebslinie ihren Mobile-Shop gestartet. Kunden können nun noch komfortabler über das Smartphone bei galeria.de einkaufen. Um die Einführung umfassend zu kommunizieren, veröffentlicht Galeria Kaufhof in Prospekten und Schaufenstern QR-Codes. Diese ließen sich mithilfe eines Smartphones einlesen, um das entsprechende Angebot im Mobile-Shop aufzurufen.

Ziel ist es, durch den Mehrkanalvertrieb noch mehr Kundengruppen zu erschließen und den Kunden die Möglichkeit zu bieten, ihre Einkäufe sowohl im Online-Shop als auch in den Warenhäusern zu tätigen. Im Berichtszeitraum hat unsere Vertriebslinie durch die Aufnahme weiterer namhafter Marken und den Ausbau der Artikelzahl um mehr als ein Viertel bereits zusätzliche Umsatzpotenziale erschlossen. Zudem steigern viele neue Online-Kunden, die bisher nur in den Filialen eingekauft haben, ihre Gesamtausgaben um mehr als 25 Prozent. Im Vergleich zu den ersten neun Monaten des Vorjahres hat Galeria Kaufhof den Online-Umsatz mehr als verdoppelt.

Modernisierungsprozess fortgesetzt

Um den Kunden auch in den Warenhäusern ein optimales Einkaufserlebnis zu bieten und vorhandenes Potenzial zu erschließen, hat Galeria Kaufhof den Modernisierungsprozess an den Standorten weiter fortgesetzt und im Berichtszeitraum 14 Filialen umgebaut – bei laufendem Geschäftsbetrieb. Dabei ging es zum einen darum, die Warenhäuser optisch aufzufrischen. Zum anderen galt es, die Sortimente gezielt auf die lokale Nachfrage, die Wettbewerbssituation und das Marktumfeld vor Ort anzupassen. Denn die Beziehung zwischen Kunde, Markt und Wettbewerb, in der sich jede Filiale befindet, ist von Standort zu Standort unterschiedlich. Im Mittelpunkt stehen dabei stets die Kundenwünsche – betrachtet für jedes Sortiment und auf die lokalen Bedingungen zugeschnitten.

Größtes Projekt im Berichtszeitraum war der Komplettumbau von Galeria Kaufhof Münster. Basierend auf den Ergebnissen aus der Analyse der Kundensegmente sowie der lokalen Wettbewerbssituation richtete unsere Vertriebslinie ihren Fokus bei der Neuausrichtung dieser Filiale vor allem auf die Stärkung des Hartwarenbereichs. Ziel ist es, der führende Anbieter für die Bereiche Beauty, Accessoires, Haushalt und Heimtextilien in Münster zu werden.

Regelmäßige Analysen stellen sicher, dass Galeria Kaufhof frühzeitig auf ein sich änderndes Einkaufsverhalten, Wettbewerbsbedingungen und das Marktumfeld vor Ort reagieren und

die erforderlichen Schritte einleiten kann. Auf dieser Basis hat unsere Vertriebslinie 2013 beschlossen, die Filialen Düsseldorf Berliner Allee (Ende 2014), Augsburg (Mitte 2015) und Heilbronn Am Wollhaus (Ende 2015) aufzugeben. Die Warenhäuser haben nicht die betriebswirtschaftlichen und strategischen Voraussetzungen, um langfristig profitabel zu sein. Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertreter erarbeiten für die betroffenen Mitarbeiter sozialverträgliche Lösungen.

Galeria Inno expandiert

In Belgien wird unsere Vertriebslinie Ende 2014 eine neue Galeria Inno Filiale in der Modestadt Hasselt, Provinz Limburg, eröffnen. Damit erhöht sich die Zahl der Galeria Inno Warenhäuser auf 16 Filialen, mit denen das Unternehmen in allen großen Städten Belgiens präsent ist. Die Filiale in Hasselt wird eine Verkaufsfläche von mehr als 8.000 Quadratmetern auf vier Etagen haben. Ab 2015 werden dort rund 100 Mitarbeiter tätig sein. Die Immobilie wird im Laufe der kommenden eineinhalb Jahre vom Eigentümer entsprechend den Anforderungen eines modernen Warenhauses im Zentrum der Stadt umgebaut.

Moderne Technik für komfortables Bezahlen

Um den Kunden das komfortable und schnelle Bezahlen zu ermöglichen, hat unsere Vertriebslinie 2013 rund 3.500 Kartenzahlungsterminals der neuesten Generation in ihren deutschen Filialen installiert. Dort ist jetzt auch das kontaktlose Bezahlen möglich: mit der payWave-Kreditkarte von Visa, der PayPass-Kreditkarte von MasterCard und zukünftig auch mit NFC-fähigen Mobiltelefonen. Eine Eingabe der persönlichen Identifikationsnummer (PIN) oder eine Unterschrift ist nur bei Beträgen über 25 € erforderlich. Der Bezahlvorgang verkürzt sich so auf wenige Sekunden. NFC ist die Abkürzung für Near Field Communication (deutsch: Nahfeldkommunikation). Mithilfe dieser Technologie lassen sich Daten über eine kurze Distanz berührungslos und sicher austauschen. Dies geschieht auf der Grundlage von NFC-Chips, die beispielsweise in Kreditkarten oder Mobiltelefonen integriert sind.

Erfolgreiche Kreativpartnerschaft

Bereits seit 2010 kooperiert Galeria Kaufhof erfolgreich mit dem international anerkannten Modedesigner Wolfgang Joop. Gemeinsam mit ihrem Kreativpartner hat unsere Vertriebslinie

auch im Berichtszeitraum ihr ganzheitliches Konzept aus Saisonthemen, warengruppenübergreifenden Themen, Veranstaltungen und Präsentationen in den Filialen weiterentwickelt. Ziel ist es, den emotionalen Bezug der Kunden zur Marke Galeria Kaufhof weiter zu verstärken. Ein Ergebnis dieser Zusammenarbeit war etwa das Cocktailkleid „Unforgettable“, das Kundinnen im Frühjahr 2013 in limitierter Auflage exklusiv in vielen Galeria Kaufhof Filialen sowie online erwerben konnten.

Zum Valentinstag entwarf das Kreativteam von Galeria Kaufhof gemeinsam mit Wolfgang Joop ein geflochtenes Lederarmband in verschiedenen Farbtönen mit Herzanhängern. Im Sommer 2013 präsentierten Galeria Kaufhof und Wolfgang Joop bei zwei Presselunch-Terminen in Hamburg und München Modejournalisten und Bloggern das Trachtenoutfit „Alpine Couture“, das der Star-Designer für die Oktoberfestsaison 2013 kreiert hatte. Auch bei der Eigenmarkenkollektion Herbst/Winter 2013/14 fungierte er als Impulsgeber und Kreativberater.

Immobilien

METRO PROPERTIES ist das Immobilienunternehmen der METRO GROUP. Ende September 2013 hielt es weltweit 565 Handelsstandorte im Eigentum. Kernaufgabe ist es, den Wert des Immobilienvermögens durch aktives und strategisches Portfolio- und Asset-Management langfristig zu steigern – und dabei die Interessen von Mietern und Eigentümern in Einklang zu bringen. Darüber hinaus agiert METRO PROPERTIES für unsere Vertriebslinien als Dienstleister für die Standortsuche sowie für die Entwicklung und Betreuung moderner Groß- und Einzelhandelsimmobilien. Zu den Leistungen von METRO PROPERTIES zählen ferner das Energiemanagement, das Facility-Management für Handels-, Verwaltungs- und Lagerstandorte sowie das kaufmännische Gebäudemanagement von Einkaufszentren. Die METRO GROUP wies die Immobilien bislang als eigenständiges Segment aus. Seit 1. Oktober 2013 werden die operativen Tätigkeiten der Gesellschaft in die Vertriebslinien integriert; damit wird kein separater Ausweis mehr erfolgen.

METRO PROPERTIES verfolgt den Ansatz, alle relevanten Leistungen über den gesamten Lebenszyklus von Immobilien anzubieten. Die Gesellschaft konzentriert sich dabei darauf, attraktive Standorte für die Vertriebslinien sowie für externe Mieter zu schaffen und die Kundenrelevanz mithilfe von Entwicklungsprojekten zu erhöhen. Durch selektive Desinvestitionen unterstützt METRO PROPERTIES außerdem die internationale Expansion. Dabei stellt das Unternehmen sicher, dass den

Anforderungen aus dem Portfoliomanagement stets Rechnung getragen wird. Das in Immobilien gebundene Kapital kann so für die METRO GROUP optimal eingesetzt werden, um ihre Wachstumspläne zu unterstützen.

Wertorientierte Asset- und Portfoliostrategie

Die Experten von METRO PROPERTIES analysieren kontinuierlich die Zusammensetzung und Wertentwicklung des Immobilienportfolios der METRO GROUP. Sie erstellen zudem Potenzial-, Markt- und Wettbewerbsanalysen von Standorten und Immobilienmärkten auf nationaler und internationaler Ebene und leiten daraus konkrete Handlungsempfehlungen ab. Dies bildet die Basis für das strategische Immobilienmanagement. Für Portfolios sowie für einzelne Standorte und Objekte definieren die Mitarbeiter Zielvorgaben, um eine systematische und nachhaltige Ertrags- und Wertsteigerung zu erreichen. METRO PROPERTIES nutzt dafür die Investitionszyklen optimal aus. Rentable Zukäufe erfolgen in solchen Märkten, in denen die Immobilienpreise langfristig Potenzial für Steigerungen bieten. Bei Verkäufen ist das Unternehmen bestrebt, Immobilien auf dem Höhepunkt ihrer Wertschöpfung abzugeben.

Ein Beispiel für diese strategischen Desinvestitionen ist die Vermarktung von 43 französischen Standorten der Vertriebslinie METRO Cash & Carry in Form eines geschlossenen Immobilienfonds. Transaktionen wie diese belegen eine solide Investorennachfrage in den Kernmärkten der METRO GROUP. Von besonderer Bedeutung ist vor diesem Hintergrund der angestrebte Ausbau der Projektentwicklung. So wurden bereits diverse Standorte identifiziert, deren Wert sich durch selektive bauliche Maßnahmen zum Teil deutlich steigern kann. Der Fokus liegt dabei künftig noch stärker auf der Unterstützung der Vertriebslinien in allen Belangen. Das umfasst Neueröffnungen und Um- und Ausbauten ebenso wie eine stärkere Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Kundenbedürfnisse.

Experten für Planung, Projektentwicklung und Bau

METRO PROPERTIES bietet den Vertriebslinien schlüsselfertige Lösungen für alle Anforderungen an Handelsimmobilien in den Bereichen Neubau, Umbau, Modernisierung und Erweiterung. Ein Team aus Projektmanagern, Architekten, Planern

und Bauingenieuren arbeitet dabei eng mit den Vertriebslinien der METRO GROUP beziehungsweise mit externen Auftraggebern zusammen. Ziel ist es, die Standortattraktivität für die Vertriebslinien und externe Mieter zu erhöhen sowie durch zusätzliche Mieteinnahmen eine Wertsteigerung der betreuten Objekte zu generieren.

Energieeffizienz als Zukunftsaufgabe

Die energetische Optimierung ihrer Standorte ist für die METRO GROUP ein langfristiges und strategisches Vorhaben. Auf diese Weise kann sie die in ihrer Geschäftstätigkeit anfallenden klimarelevanten Emissionen reduzieren und dem Anstieg der Energiepreise begegnen. Denn außer erhöhten Netznutzungsentgelten haben in Deutschland insbesondere

diverse Umlagen zur Unterstützung stromintensiver Unternehmen, beispielsweise die EEG-Umlage und die 2013 eingeführte Offshore-Umlage, zu einem Anstieg der Kosten beigetragen. Die Stromgesamtkosten konnten in Deutschland allerdings, dank der vorausschauenden und zentralen Energiestrategie, bereits für 2014 konstant gehalten werden.

METRO PROPERTIES entwickelt Konzepte, um den Energieverbrauch zu senken und Treibhausgasemissionen zu reduzieren, beispielsweise durch den Einsatz alternativer Energieträger und durch regenerative Stromerzeugung. Im Juli 2013 nahmen die beiden METRO Cash & Carry Großmärkte Düsseldorf und Berlin-Marienfelde eigene Blockheizkraftwerke (BHKW) in Betrieb. Damit können die beiden Standorte selbst Strom und Wärme aus Erdgas produzieren. Weitere BHKW befinden sich bereits in Planung.