

ZIELE UND STRATEGIE

37 METRO/METRO
WHOLESALE

ZIELE UND STRATEGIE

METRO/METRO WHOLESALE

- METRO setzt als international führendes Großhandelsunternehmen für Lebensmittel die Transformation zum Großhandelsspezialisten im Geschäftsjahr 2018/19 fort.
- Veräußerung einer Mehrheitsbeteiligung an METRO China unmittelbar nach Ende der Berichtsperiode unterstützt die Fokussierung auf die Kernkundengruppen HoReCa und Trader.
- Mit dem Wholesale-360-Ansatz positioniert sich METRO als Partner der Wahl für die Großhandelskunden durch ein umfängliches Angebot an Produkten, Beratung, digitalen Lösungen, Dienstleistungen und Equipment sowie mit einem Marktplatz.

METRO ist ein international führendes Großhandelsunternehmen für Lebensmittel und globaler Marktführer im Cash-and-Carry-Format. An der Spitze von METRO steht die METRO AG als zentrale, strategische Managementholding, die zusätzlich zentrale Führungs- und Verwaltungsfunktionen für die Vertriebslinie METRO Wholesale übernimmt.

METRO Wholesale ist weltweit in 34 Ländern aktiv, in 24 Ländern davon betreiben wir 678 Großhandelsmärkte unter den Marken METRO und MAKRO. Zu METRO Wholesale zählt auch das Belieferungsgeschäft (Food Service Distribution, FSD) mit dem METRO Lieferservice und den Belieferungsspezialisten Classic Fine Foods, Pro à Pro und Rungis Express.

In dem Segment Sonstige werden u. a. die Digitalisierungsinitiativen von METRO gebündelt. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um die Aktivitäten der Geschäftseinheit Hospitality Digital. Des Weiteren gehören zu dem Segment die Immobiliengesellschaft METRO PROPERTIES sowie verschiedene Servicegesellschaften, die unternehmensinterne Dienstleistungen für METRO in den Bereichen Logistik, Informationstechnologie, Werbung und Beschaffung erbringen.

Der Fokus von METRO auf den Großhandel mit Lebensmitteln folgt einer langfristigen Strategie, die kontinuierlich und erfolgreich in den vergangenen Jahren umgesetzt wurde. METRO hat bereits im Jahr 2012 die Transformation vom Konglomerat zum Großhandelsspezialisten eingeleitet. Nach den erfolgten Veräußerungen des internationalen Real Geschäfts und von Galeria Kaufhof sowie der Abspaltung von Media-Saturn, wurde am 11. Oktober 2019 ein Vertrag über den Verkauf einer Mehrheitsbeteiligung an METRO China an Wumei unterzeichnet. Infolgedessen werden die Kernkundengruppen HoReCa und Trader rund 70 % des weltweiten Umsatzes von METRO ausmachen. Darüber hinaus schafft die Transaktion weitere Möglichkeiten, um das Wachstum organisch und durch Akquisitionen zu beschleunigen.

Zugleich ergeben sich durch die 20 %-Beteiligung am Joint Venture für die METRO AG verschiedene strategische Partnerschaftsmöglichkeiten mit Wumei und dessen Technologiepartner Dmall, insbesondere im Hinblick auf die internationale Beschaffung von Waren. METRO wird mit verbesserten Voraussetzungen weiterhin am Wachstum des China-Geschäfts in einem dynamischen Marktumfeld teilhaben.

Den Abschluss des Transformationsprozesses hin zur ausschließlichen Fokussierung auf das Großhandelsgeschäft bildet die fortgeschrittene Veräußerung von Real. Der Verkauf des SB-Warenhausgeschäfts ist weit vorangeschritten. Wir befinden uns in der finalen

Phase der Verhandlungen und arbeiten gemeinsam mit dem potenziellen Erwerber an dem künftigen Konzept für Real, das sowohl den Erhalt eines Teils des Kerngeschäfts als auch die Weitergabe einiger Standortportfolios an Wettbewerber beinhaltet. Außerdem konnte durch frühzeitige Einbeziehung der Kartellbehörden die Transaktionssicherheit erhöht werden. Wir sind daher zuversichtlich, die Transaktion zeitnah zur Unterschrift zu bringen.

Die Strategie der Fokussierung auf METRO Wholesale zielt auf ein langfristiges, beständiges Wachstum des (flächenbereinigten) Umsatzes sowie des Ertrags ab. Die flächenbereinigte Umsatzentwicklung von METRO Wholesale ist seit 6 Jahren im Vergleich zum jeweiligen Vorjahr positiv. Das Großhandelsgeschäft adressiert eine sehr attraktive Branche, die u. a. durch (im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel) sehr intensive Kundenbeziehungen, eine hohe Einkaufsfrequenz, große Warenkörbe und eine hohe Produktivität bei deutlich geringeren Betriebskosten (Cost to Serve) charakterisiert ist.

HoReCa- und Trader-Fokus

Zu den beiden Kernkundengruppen von METRO Wholesale gehören HoReCa und Trader. Der Bereich HoReCa umfasst z. B. Hotels, Restaurants, Bars und Cafés sowie Cateringunternehmen und Kantinenbetreiber. Zum Bereich Trader zählen z. B. kleine Lebensmittelhändler, Kioske, Street-Food-Händler sowie Tankstellen und andere Großhändler. In beiden Kernkundengruppen sind jeweils sehr große Marktpotenziale vorhanden. Eine weitere Kundengruppe sind Dienstleistungsunternehmen und Büros (sog. Service Companies and Offices, SCO).

Insbesondere die Kundengruppe HoReCa weist eine sehr hohe Wachstumsdynamik auf. Dies ist vor allem durch den kontinuierlichen Anstieg des Lebensmittelkonsums außer Haus zu erklären. Das veränderte Konsumentenverhalten führt sowohl zu einem Anstieg im Außer-Haus-Konsum als auch zu einem Trend hin zu Convenience-Lösungen, wovon auch die Kundengruppe Trader profitiert.

Portfolio und Marktkonsolidierung

In den Kernkundengruppen HoReCa und Trader strebt METRO Wholesale, abhängig von den jeweiligen lokalen Marktgegebenheiten, eine führende Rolle als Produkt- und Dienstleistungsanbieter an. METRO Wholesale kombiniert ein weites Netz moderner Großhandelsmärkte mit einem Belieferungsgeschäft und digitalen Services wie einem Online- Bestellsystem. Das Länderportfolio von METRO Wholesale ist nach Kernkundengruppen und Regionen aufgeteilt und wird regelmäßig hinsichtlich Erreichbarkeit einer lokalen Marktführerschaft sowie der Attraktivität der jeweiligen Märkte überprüft. Entsprechend folgen mögliche Portfolioanpassungen von METRO Wholesale einer konsequenten Umsetzung der Strategie, um eine führende Rolle im jeweiligen Markt einzunehmen. Dies kann zum einen durch Zukäufe zur weiteren Marktkonsolidierung erfolgen, schließt aber zum anderen Marktaustritte im Sinne einer Portfoliovereinfachung nicht grundsätzlich aus.

Lokalisierung über landesspezifische Wertschöpfungspläne

Das Geschäftsmodell von METRO Wholesale ist konsequent am Kundennutzen ausgerichtet und ermöglicht den lokalen Organisationen eine engere Beziehung zu B2B-Kunden. Abhängig vom Kundenfokus in den jeweiligen Ländern bietet das Unternehmen ein maßgeschneidertes, an das spezifische Verhalten und die Bedürfnisse der Kunden angepasstes Angebot. Indem METRO Produkte, Dienstleistungen und Absatzkanäle auf die örtlichen Bedürfnisse zuschneidet, können wir die lokalen Marktmöglichkeiten bestmöglich nutzen.

Auf Basis des Geschäftsmodells entwickeln und implementieren die Landesgesellschaften ihre lokalen Strategien, die in individuelle Wertschöpfungspläne übersetzt werden und die Umgestaltung und das Wachstum entsprechend den lokalen Gegebenheiten ermöglichen. Dabei unterstützen die zentralen Holdingfunktionen die lokale Wertschöpfung insbesondere durch eine Entlastung bei administrativen Aufgaben. Auf der Grundlage der landesspezifischen und lokal erstellten Wertschöpfungspläne hat METRO Wholesale 5 übergeordnete strategische Werttreiber für das Großhandelsgeschäft identifiziert:

- Wir wollen das volle Potenzial der bedienten Märkte über alle Kundengruppen hinweg ausschöpfen. Dazu werden Großhandelsmärkte stärker differenziert, etwa durch eine spezifisch an die unterschiedlichen Kundengruppen und ihre jeweiligen Bedürfnisse angepasste Marktgestaltung.
- Wir beabsichtigen, das Belieferungsgeschäft weiter auszubauen, weil es attraktiv und komplementär zum Kerngeschäft der Großhandelsmärkte ist. In den meisten Ländern ist die Belieferung der wichtigste Beschaffungskanal für HoReCa-Kunden.
- Wir wollen das Trader-Franchising-Modell in Ländern wie Polen, Rumänien und Russland weiter ausbauen. METRO Wholesale agiert hierbei ähnlich wie ein Franchise-Geber mit eigenem Markenauftritt, liefert Produkte und bietet den teilnehmenden unabhängigen Lebensmittelhändlern weitere Services wie bspw. Schulungen und Sortimentsberatungen. Der Ausbau des Modells trägt dazu bei, neue Wachstumschancen in relevanten Märkten zu erschließen.
- Wir streben eine Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit an, um die Kostenbasis zu verringern. Dazu soll zum einen das gruppenweite Synergiepotenzial ausgeschöpft werden. Zum anderen sollen Kostenvorteile durch strategische Kooperationen mit internationalen Handelsunternehmen realisiert werden, z. B. indem Beschaffungskosten durch internationale Einkaufsallianzen gesenkt werden.
- METRO Wholesale ermöglicht Kunden, von seinem Know-how zu profitieren, indem Schulungen, Fortbildungen und professionelle Beratungen angeboten werden.

Wholesale 360

Auf das erfolgreiche Kerngeschäft aufbauend erweitert METRO Wholesale das Angebot und das Geschäftsmodell im Rahmen des strategischen Ansatzes Wholesale 360. Über alle Kundengruppen hinweg sind die Kunden von METRO Wholesale mehrheitlich kleine und mittelgroße Unternehmen sowie Einzelunternehmer. Ein Ziel des Wholesale-360-Ansatzes ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden zu stärken – nicht nur, um sie und ihr Geschäft erfolgreicher zu machen, sondern auch, um die Kundenbindung langfristig zu stärken und der Partner der Wahl für HoReCa- und Trader-Kunden zu sein. METRO will die Kunden

dabei unterstützen, ihre geschäftlichen Herausforderungen besser zu bewältigen. Dazu werden ihnen nachhaltige Lösungen mit überlegenem wirtschaftlichem Mehrwert bereitgestellt, die wir unter dem Wholesale-360-Ansatz zusammenfassen.

Dafür nutzt METRO die Erfahrung, das Wissen, die Ressourcen und die globale Präsenz, die das Unternehmen in den 55 Jahren seit dem Start des 1. METRO Großmarkts in Deutschland erarbeitet und erfolgreich aufgebaut hat. Zusätzlich werden in einem sich permanent ändernden Umfeld die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Kunden frühzeitig identifiziert und durch das um professionelle Dienstleistungen und digitale Lösungen erweiterte Angebot adressiert. Dies verfolgt das Ziel, die Kundenbeziehung von einem transaktionalen Warenhandel hin zu einer nachhaltigen und ganzheitlichen Partnerschaft auszubauen. Hierdurch kann sich METRO deutlich von anderen Großhändlern differenzieren.

Der Wholesale-360-Ansatz setzt sich aus 6 Themenfeldern zusammen: Produkte, Beratung, digitale Lösungen, Marktplatz, Dienstleistungen und Equipment.

- Die Kernkompetenz von METRO bildet das auf lokale Bedürfnisse zugeschnittene Angebot ultrafrischer und hochqualitativer Lebensmittel zu attraktiven Preisen. Hierzu entwickeln die Landesgesellschaften von METRO Wholesale kontinuierlich ihr Sortiment, um die Kundenzufriedenheit, Warenkorbgröße sowie Wiederkaufsrate zu erhöhen. Hierzu gehört auch die Einführung von METRO Chef Gourvenience, einem Sortiment von Convenience-Produkten auf höchstem Niveau für Profis.
- Unsere Kunden stehen vor einer Vielzahl komplexer Herausforderungen, z. B. in den Bereichen Personal- und Zeitmangel, effiziente Betriebsführung, Angebotsgestaltung oder Finanzierungslücken. Wir bieten individuelle Top-Beratung, basierend auf dem Wissen und dem Erfahrungsschatz von METRO. Hierzu investiert METRO in die Beratungskompetenz der Kundenmanager und nutzt die Möglichkeiten der Datenanalyse. Im Zukunftsmarkt Indien entwickelte METRO mit dem Fintech-Unternehmen ePayLater die App Digital Shop für Kirana-Händler. Über die App können effizient Abverkäufe verfolgt, Warenbestände verwaltet oder kostenfreie digitale Zahlungen abgewickelt werden.
- Der Zugang zu digitalen Lösungen und innovativen Anwendungen ist ein wichtiges Themenfeld unseres Wholesale-360-Ansatzes. Die Gesellschaft Hospitality Digital bietet Kunden aus der Gastronomie einen komfortablen Zugang zu digitalen Anwendungen wie z. B. eine kostenlose Internetpräsenz, ein Online-Reservierungstool oder effiziente Personalmanagementsysteme. Darüber hinaus stehen Applikationen zur Optimierung des jeweiligen Betriebs zur Verfügung, wie z. B. das Menu Kit zur automatischen Kalkulation des Wareneinsatzes. Diese Anwendungen haben einen wirtschaftlichen Mehrwert für Gastronomiekunden und werden zielgerichtet eingesetzt, um die existierenden Kundenbeziehung auszubauen und neue Kunden zu erreichen. Die Digitalisierung stellt ein wichtiges strategisches Wachstumsfeld und eine Investition in die Zukunft von METRO dar, und wird über die konzerneigene IT-Gesellschaft METRO-NOM konsequent umgesetzt. METRO-NOM unterstützt die digitale Transformation von METRO und entwickelt IT-Lösungen für METRO Wholesale und Kundenschnittstellen. Dazu gehören z. B. die Kundenplattform M-Shop sowie die Einkaufs-App METRO Companion
- Der Online-Marktplatz METRO MARKETS, der ein weiteres Themenfeld in unseres Wholesale-360-Ansatzes darstellt und sich insbesondere an HoReCa-Kunden richtet, ist im September 2019 in Deutschland gestartet und soll nach einer Pilotphase auf weitere Länder ausgeweitet werden.

- Das Angebot an Dienstleistungen im Rahmen des Wholesale-360-Ansatzes wird intensiv bearbeitet, da wir uns hiervon zukünftig spürbare Wachstumsimpulse erwarten. In einem ersten Schritt bieten wir in ausgewählten Ländern zusätzliche Angebote wie beispielsweise Finanzdienstleistungen an.
- Moderne Ausstattung trägt in der modernen Gastronomie dazu bei, Produktivität zu steigern und Kosten einzusparen, bei gleichzeitig hoher Angebots- und Servicequalität. Strategische Kooperationen ermöglichen integrierte Lösungen, z. B. Profigeräte zu Vorteilsbedingungen. In Kooperation mit Pentagast, dem größten Zusammenschluss von Gastronomie- und Küchenausstattern in Deutschland, stellen wir zukunftsweisende Food- und Küchenlösungen bereit. Dadurch erweitert METRO das Sortiment und erreicht weitere potenzielle Kunden.

Immobilien

METRO verfügt über ein umfangreiches Immobilienvermögen und verwaltet ein Portfolio von mehr als 670 operativen Standorten. Der Immobilienbereich trägt maßgeblich und langfristig zum Unternehmenserfolg des Großhandels- und Lebensmittelspezialisten bei.

METRO PROPERTIES bündelt das Immobilien-Know-how von METRO und hat sich als kompetentes Immobilienunternehmen am Markt etabliert.

Die Gesellschaft betreibt, entwickelt und vermarktet ein internationales Portfolio. Dabei wird der gesamte Lebenszyklus der Immobilien abgebildet: von der zukunftsorientierten Investition und dem wirtschaftlichen Betreiben/Unterhalten über die nachhaltige und kreative Entwicklung der Immobilien bis hin zur Realisierung der Wertsteigerung beim Verkauf zum angemessenen Zeitpunkt. So veräußerte METRO PROPERTIES im Berichtsjahr z. B. nach umfangreicher Projektentwicklung das Fachmarktzentrum EDU in Bremen, das nun mit seinem attraktiven Mieter- und Branchenmix einen stark frequentierten Handelsstandort auf rund 50.000 m² darstellt. Weitere Beispiele für erfolgreiche Entwicklungsprojekte und Sale-and-Lease-Back-Transaktionen sind Portfolios in Westeuropa und Spanien sowie in weiteren mittel- und osteuropäischen Ländern. Außerdem erstellte METRO PROPERTIES Mixed-Use-Konzepte für asiatische Standorte in Shanghai, China, sowie Bangalore, Indien, und hat für die kommenden Jahre weitere Projekte in Deutschland, Europa und Asien in Planung.

Nachhaltigkeit

METRO verschreibt sich konsequent dem Erfolg und der Zufriedenheit der über 16 Millionen Kunden weltweit – und das auf eine verantwortungsvolle Art und Weise. Seit über 20 Jahren verfolgt METRO eine nachhaltige Ausrichtung aller Unternehmensprozesse, im eigenen Geschäftsbetrieb sowie in der Lieferkette. Das Unternehmen verfolgt weiterhin neben der Reduktion von Lebensmittelabfall und der Förderung bewussten Konsums die klare Selbstverpflichtung, seine CO₂-Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 2011 zu halbieren. 2019 wurde METRO zum 5. Mal in Folge als Europas Branchenprimus in der Gruppe Food & Staples Retailing (Lebensmittelhandel) im Dow Jones Nachhaltigkeitsindex ausgezeichnet. Nachhaltigkeit ist nicht nur ein etablierter Teil des Geschäftsmodells von METRO, sondern auch ein unverzichtbarer Teil der Zukunftsstrategie des Großhandelsspezialisten hinsichtlich der Aspekte Ressourcenverfügbarkeit, Talentgewinnung und -sicherung sowie Kundennachfrage und Regulierung.

