

ZIELE UND STRATEGIE

28 METRO

ZIELE UND STRATEGIE

METRO

- METRO schließt Transformation zu einem reinen Großhändler erfolgreich ab.
- Fortführung der erfolgreichen Strategie mit der konsequenten Umsetzung des Wholesale-360-Ansatzes, um sich als Partner der Wahl für die Großhandelskunden und insbesondere die Kernkundengruppen HoReCa und Trader zu positionieren.
- Aktuelle Strategie bildet die Grundlage, um gestärkt aus der Krise hervorzugehen.

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. Zudem sind zentrale Führungs- und Verwaltungsfunktionen in der METRO AG angesiedelt.

Nach dem erfolgreichen Verkauf der Vertriebslinie Real ist die Transformation des Konzerns zurück zu einem reinen Großhandelsunternehmen abgeschlossen. Weltweit ist METRO mit ihrem Großhandelsgeschäft in über 30 Ländern aktiv und betreibt in 24 Ländern 678 Großhandelsmärkte unter den Marken METRO und MAKRO. Das Belieferungsgeschäft (Food Service Distribution, FSD) mit dem METRO Lieferservice und den Belieferungsspezialisten Classic Fine Foods, Pro à Pro und Rungis Express ist ebenfalls Teil der Großhandelssparte.

Weitere Geschäftsfelder, die die Großhandelsaktivitäten im Wesentlichen unterstützen, werden in dem Segment Sonstige gebündelt. Dies beinhaltet vor allem die **Digitalisierungsinitiativen** des Konzerns. Dabei handelt es sich insbesondere um die Aktivitäten der Geschäftseinheiten Hospitality Digital und METRO MARKETS. Des Weiteren gehören zu dem Segment die Immobiliengesellschaft METRO PROPERTIES sowie verschiedene Servicegesellschaften, die Dienstleistungen in den Bereichen Logistik, Informationstechnologie, Werbung und Beschaffung erbringen.

Die Strategie von METRO zielt auf ein langfristiges, beständiges Wachstum des Umsatzes sowie des Ertrags ab. Das Großhandelsgeschäft adressiert eine sehr attraktive Branche, die u. a. durch (im Vergleich zum Lebensmitteleinzelhandel) sehr intensive Kundenbeziehungen, eine hohe Anzahl wiederkehrender Kunden, große Warenkörbe und eine hohe Produktivität bei deutlich geringeren Betriebskosten charakterisiert ist.

HoReCa- und Trader-Fokus:

Die beiden Kernkundengruppen von METRO sind **HoReCa** und **Trader**. Der Bereich HoReCa umfasst z. B. Hotels, Restaurants, Bars und Cafés sowie Cateringunternehmen, **Kantinenbetreiber** und Street-Food-Händler. Zum Bereich Trader zählen z. B. kleine Lebensmittelhändler, Kioske sowie Tankstellen und andere Großhändler. In beiden Kernkundengruppen sind sehr große Marktpotenziale vorhanden, was wir u. a. an folgenden Faktoren festmachen. Zum einen weisen beide Kundengruppen eine attraktive, kontinuierlich wachsende Marktgröße auf, zum anderen ist aufgrund des lokalen Wettbewerbs zwischen vielen (unabhängigen) Anbietern auf dem HoReCa- und Trader-Markt die Zahl der adressierbaren Kunden sehr hoch. Eine 3. Kundengruppe stellen Dienstleistungsunternehmen und Büros dar (sog. Service Companies and Offices, SCO).

Portfolio und Marktkonsolidierung

In den Kernkundengruppen HoReCa und Trader strebt METRO, abhängig von den jeweiligen lokalen Marktgegebenheiten, eine führende Rolle als Produkt- und Dienstleistungsanbieter an. METRO kombiniert ein weites Netz moderner Großhandelsmärkte mit einem **Belieferungsgeschäft** und digitalen Services wie einem System zur Bestellung von Mahlzeiten. Das Länderportfolio von METRO 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 einer konsequenten Umsetzung der Strategie, um eine führende Rolle im jeweiligen Markt einzunehmen. Dies kann insbesondere durch Zukäufe zur weiteren Marktkonsolidierung erfolgen, andererseits sind Marktaustritte zur Portfoliovereinfachung nicht grundsätzlich ausgeschlossen.

Lokalisierung über landesspezifische Wertschöpfungspläne

Das Geschäftsmodell von METRO 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 an die spezifischen 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 Wachstum entsprechend den lokalen Gegebenheiten ermöglichen. Dabei unterstützen die zentralen Holdingfunktionen die lokale Wertschöpfung insbesondere durch die Entlastung bei administrativen Aufgaben. Auf der Grundlage der landesspezifischen und lokal erstellten Wertschöpfungspläne hat METRO wesentliche strategische Werttreiber für das Großhandelsgeschäft identifiziert:

- METRO zielt darauf ab, das volle Potenzial der bedienten Märkte über alle Kernkundengruppen hinweg auszuschöpfen. 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.
- METRO hat sich zum Ziel gesetzt, das Trader-Franchising-Modell in Ländern wie Polen, Rumänien und Russland weiter auszubauen. METRO 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 an. Der Ausbau des Modells trägt dazu bei, neue Wachstumschancen in relevanten Märkten zu erschließen. Außerdem prüfen wir strategische B2B-Partnerschaften mit Online-Lebensmittelhändlern als Ergänzung unserer Trader-Strategie. Aktuell hat METRO bereits in 5 Ländern Partnerschaften etabliert und führt in 4 weiteren Ländern Pilotprojekte durch.

- Wir wollen unsere Kunden durch unsere explizite Kundenorientierung überzeugen. Mit dem Net Promoter Score (NPS) misst METRO kontinuierlich die Kundenzufriedenheit durch regelmäßige Befragungen zur Einkaufserfahrung. Die Ergebnisse der Kundenbefragungen nutzen wir, um unser Kunden-Wertversprechen weiter zu verbessern. Dazu zählen insbesondere die Sortimentsgestaltung, inkl. der auf die speziellen Qualitätsbedürfnisse unserer professionellen Kunden zugeschnittenen Eigenmarken, eine auf Großverbraucher ausgerichtete Preisgestaltung und ein entsprechendes Serviceangebot. METRO bietet den Kunden Schulungen, Fortbildungen und professionelle Beratungen an und ermöglicht ihnen so, von ihrem Know-how zu profitieren.
- Wir streben eine Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit an, um die Kostenbasis zu verringern. Dazu soll zum einen das gruppenweite Synergiepotenzial, z. B. durch den Ausbau des **gemeinsamen Einkaufs** von METRO Ländern, ausgeschöpft werden. Zum anderen sollen Kostenvorteile durch strategische Kooperationen mit internationalen Handelsunternehmen realisiert werden, z. B. in Form von Senkungen der Beschaffungskosten durch internationale Einkaufsallianzen.

Wholesale 360

Auf dem erfolgreichen Kerngeschäft aufbauend erweitert METRO das Geschäftsmodell im Rahmen des strategischen Ansatzes **Wholesale 360**. Über alle Gruppen hinweg sind die Kunden von METRO 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 unterstützt die Kunden dabei, 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 mehr als 55 Jahren seit dem Start des 1. METRO Großmarkts in Deutschland erarbeitet und erfolgreich aufgebaut hat. Zusätzlich identifiziert METRO in einem sich permanent ändernden Umfeld die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Kunden frühzeitig, um ihnen professionelle Dienstleistungen und digitale Lösungen anzubieten. Wir verfolgen damit das Ziel, die Kundenbeziehung von einem transaktionalen Warenhandel hin zu einer nachhaltigen und ganzheitlichen Partnerschaft auszubauen und uns dadurch deutlich von anderen Großhändlern zu differenzieren.

Der Wholesale-360-Ansatz setzt sich aus 6 Themenfeldern zusammen: erweiterte 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 kontinuierlich ihr Sortiment und passen es an Veränderungen an, um die Kundenzufriedenheit, die Warenkorbgröße und die Wiederkaufsrate zu erhöhen.

- Unsere Kunden stehen vor einer Vielzahl komplexer Herausforderungen, z. B. im Bereich der personellen und zeitlichen Ressourcen, einer effizienten Betriebsführung, der Angebotsgestaltung oder der finanziellen Ausstattung ihrer Unternehmen. 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 diese App können Abverkäufe effizient verfolgt, Warenbestände verwaltet und Zahlungen kostenfrei digital 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 **MenuKit zur automatischen Kalkulation des Wareneinsatzes**. Diese Anwendungen haben einen wirtschaftlichen Mehrwert für Gastronomiekunden und werden zielgerichtet eingesetzt, um die existierenden Kundenbeziehungen 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 und Kundenschnittstellen. Dazu gehören z. B. die Kundenplattform M-Shop und die Einkaufs-App **METRO Companion**.
- METRO MARKETS betreibt seit September 2019 in Deutschland einen Online-Marktplatz, der insbesondere an HoReCa-Großhandelskunden adressiert ist. Ein internationaler Roll-out des Marktplatzes ist in Vorbereitung.
- Das Angebot an Dienstleistungen im Rahmen des Wholesale-360-Ansatzes wird kontinuierlich analysiert, intensiv bearbeitet und optimiert, da wir uns hiervon zukünftig spürbare Wachstumsimpulse erwarten. In einem ersten Schritt bieten wir in ausgewählten Ländern zusätzliche Angebote wie bspw. 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 darüber hinaus integrierte Lösungen, wie z. B. das Angebot von Profigeräten zu Vorteils Konditionen. 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.

Covid-19

METRO ist von der globalen Covid-19-Pandemie und ihren Folgen ebenfalls betroffen. Die Pandemie stellt unser Geschäft vor enorme Herausforderungen.

Das Gastgewerbe, das im letzten Jahrzehnt eine sehr positive Wachstumsdynamik aufwies, war und ist durch Covid-19 besonders stark eingeschränkt. Dies ist vornehmlich auf behördliche Restriktionen zur Eindämmung der Pandemie zurückzuführen. Langfristig profitiert die HoReCa-Branche grundsätzlich vom Trend des steigenden Lebensmittelkonsums außer Haus. Die **Kundengruppe Trader**, die vom anhaltenden Trend zu Convenience-Lösungen profitiert, war im Vergleich zum Gastgewerbe weniger von einer Einschränkung der Geschäftstätigkeit betroffen. Vielfach konnten **Trader als lokale**

Nahversorger im Lebensmitteleinzelhandel durch mehr Konsum zu Hause sogar von der Situation profitieren.

Sowohl unsere diversifizierte Kundenstruktur als auch der Mehrkanalansatz erweisen sich bisher als Stärken und Wettbewerbsvorteil in der Pandemie. Zudem trägt die Pandemie zu einer Beschleunigung der Digitalisierung bei unseren Kernkundengruppen bei. Das spiegelt sich in einer verstärkten Nachfrage und Nutzung unserer **digitalen Lösungen** wider. Im Zusammenhang mit der Pandemie sehen wir einen erhöhten Bedarf an **weitergehenden, situationsbezogenen Lösungen**, die wir im Rahmen unseres Wholesale-360-Ansatzes analysieren und anbieten.

Der bisherige Pandemieverlauf ist sowohl geografisch als auch zeitlich durch sehr unterschiedliche Ausbruchsgeschehen gekennzeichnet, auf die nationale und regionale Behörden mit verschiedensten Maßnahmen reagieren. Durch unser lokal ausgelegtes Geschäftsmodell sind wir in der Lage, mit der jeweiligen Situation angemessen umzugehen. Um einerseits Chancen bestmöglich zu nutzen, die sich aus der jeweiligen Situation ergeben, aber auch um andererseits mögliche Risiken abzuwenden, passen wir die Prioritäten in unseren landesspezifischen Wertschöpfungsplänen fallspezifisch vorübergehend zum Vorteil für unser Geschäft an.

Insgesamt stellen die bisherigen Erfahrungen aus der Pandemie eine Bestätigung unserer grundlegenden Strategie dar. Wir sind davon überzeugt, dass wir dank unserer Strategie gestärkt aus der Pandemie hervorgehen werden.

Immobilien

METRO verfügt über ein umfangreiches Immobilienvermögen und verwaltet ein Portfolio von mehr als 700 operativen Objekten. Der Immobilienbereich trägt maßgeblich und langfristig zum Unternehmenserfolg des Großhändlers 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. Im Geschäftsjahr 2019/20 lag der Fokus auf der erfolgreichen Veräußerung des Immobilienvermögens im Zusammenhang mit den Verkaufstransaktionen von METRO China und Real. Dabei unterstützt METRO PROPERTIES den Erwerber der Real Immobilien für eine Übergangsphase mit einem umfangreichen, professionellen Dienstleistungsangebot. Zusammen mit unserem chinesischen Partner Wumei wurden erste Gespräche über eine gemeinsame Projektentwicklung, z. B. in Shanghai oder Chongqing, geführt. Das Immobilienportfolio wurde einer aktualisierten und umfangreichen Analyse und Clusterung unterzogen, um Projektentwicklungspotenziale zu identifizieren sowie Sale-and-Leaseback-Möglichkeiten zu prüfen. Dazu gehörte bspw. ein städtebaulicher Wettbewerb für neue Nutzungsmöglichkeiten des METRO Campus in Düsseldorf.

Nachhaltigkeit

METRO verschreibt sich konsequent dem Erfolg und der Zufriedenheit seiner über 16 Millionen Kunden weltweit und verfolgt dieses Ziel auf verantwortungsvolle Art und Weise. Seit über 20 Jahren wird von METRO eine nachhaltige Ausrichtung aller Unternehmensprozesse angestrebt, sowohl im eigenen Geschäftsbetrieb wie auch in Bezug auf die vorgeschalteten Lieferketten. Über die Reduktion von Lebensmittelabfall und die Förderung bewussten Konsums hinaus hat sich das Unternehmen die klare Selbstverpflichtung auferlegt, seine CO₂-Emissionen bis 2030 im Vergleich zu 2011 zu halbieren. Nachhaltigkeit ist nicht nur ein etablierter Bestandteil des Geschäftsmodells von METRO, sondern auch ein unverzichtbares Element der Zukunftsstrategie des Großhandelsspezialisten mit den Schwerpunkten Ressourcenverfügbarkeit, Talentgewinnung und -sicherung sowie Kundennachfrage und Regulierung.

- Weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit bei METRO finden sich im zusammengefassten Lagebericht in Kapitel 2.4 Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der METRO AG ► Seite 44.