

ZIELE UND STRATEGIE

31 METRO

ZIELE UND STRATEGIE

METRO

- **Klarer Fokus:** METRO versteht sich als starker Partner an der Seite der Profikunden, insbesondere HoReCa und Trader.
- **Langfristige strategische Werttreiber:** METRO setzt auf eine nachhaltige und synergetische Multichannel-Strategie mit einem klaren Kundenmehrwert. Das Zusammenspiel von Großhandelsmärkten, Belieferungsgeschäft und Digitalisierung ist ein Kernelement dieser Strategie.
- **Umsetzung im Geschäftsjahr 2020/21:** METRO investierte in den Ausbau der Multichannel-Elemente und die Intensivierung der Kundenbeziehungen, um gestärkt aus der Pandemie hervorzugehen. Das Geschäft entwickelte sich in Kernländern besser als die jeweilige HoReCa-Branche insgesamt.

Klarer Fokus

METRO ist ein international führendes Großhandelsunternehmen für Lebensmittel, das weltweit in über 30 Ländern unter den Marken METRO, MAKRO, Aviludo, Classic Fine Foods, Davigel Spanien, Pro à Pro und Rungis Express operiert. METRO versteht sich als der starke Partner der Wahl für Profikunden und verfolgt zu diesem Zweck eine attraktive Multichannel-Strategie, bei der Produkte und Dienstleistungen über 748 Großhandelsmärkte und Belieferungsdepots sowie den Online-Marktplatz METRO MARKETS verkauft werden.

Die Strategie von METRO zielt auf ein langfristiges, beständiges Wachstum des Umsatzes sowie des Ertrags ab. Das Großhandelsgeschäft adressiert wachsende Märkte und attraktive Branchen, die u. a. durch intensive Kundenbeziehungen, eine hohe Anzahl wiederkehrender Kunden, große Warenkörbe und eine hohe Produktivität charakterisiert sind. Langfristig profitiert die Branche vom steigenden Außer-Haus-Lebensmittelkonsum sowie von der anhaltenden Entwicklung hin zu Convenience-Lösungen.

Strategische Werttreiber

- **Ausrichtung auf professionelle Kunden:** Die beiden Kernkundengruppen von METRO sind HoReCa und Trader. Der Bereich HoReCa beinhaltet z. B. Hotels, Restaurants, Bars, Cafés und Caterer. Zum Bereich Trader zählen z. B. kleine Lebensmittelhändler und Kioske. Zusammen erwirtschafteten HoReCa und Trader rund 66 % des Umsatzes und treiben das Wachstum. Durch die Ausrichtung auf die Kernbedürfnisse unserer Kunden bestätigen wir unser Leistungsversprechen. METRO strebt eine hohe Kundenbindung und eine maximale Ausschöpfung des Kundenpotenzials an.

- **Multichannel-Strategie:** Die Kombination aus Großmärkten und stark wachsendem Belieferungsgeschäft unterstützt die Umsatzsteigerung mit unseren Kernkundengruppen, da die beiden Kanäle unterschiedliche Kundenbedürfnisse bedienen und eine synergetische Verbindung bilden. Dafür investiert METRO sowohl in die weitere Kundenfokussierung der Großmärkte als auch in den Ausbau und die stetige Verbesserung des Belieferungsgeschäfts.
- **Digitalisierung:** Die Digitalisierung des Kundenerlebnisses stellt einen weiteren Hebel zur Kundenbindung dar. Die Bestellplattform M-Shop digitalisiert den Bestellvorgang der Kunden. Die Plattform ist bereits in 20 Ländern aktiv und wird von über 40.000 Kunden wöchentlich genutzt. Außerdem werden mit der METRO Companion-App entscheidende Kundenkontaktpunkte digitalisiert. Die App ermöglicht den Zugriff auf die unterschiedlichen Vertriebswege über das Smartphone. So ersetzt sie u. a. die METRO Kundenkarte beim Einkauf im Großmarkt und bietet zudem Belieferungskunden Zugriff auf das Bestellsortiment. Derzeit nutzen ca. 400.000 Kunden die METRO Companion-App jeden Monat. Mit dem Online-Marktplatz METRO MARKETS, der insbesondere auf professionelle Ausstattung für HoReCa-Kunden ausgerichtet ist, werden zusätzliche Kundenbedürfnisse adressiert. METRO MARKETS ist in Deutschland und Spanien verfügbar; weitere Länder sind geplant. METRO unterstützt die Kunden zudem bei der Digitalisierung ihrer Betriebe, bspw. durch DISH, einer Online-Plattform für digitale Anwendungen in der Gastronomie.
- **Kundenbindung durch Trader-Franchising-Modell:** Zusätzlich bindet METRO ihre Kunden durch weitere, an die lokalen Marktbedingungen angepasste Maßnahmen und Lösungen, wie z. B. das Trader-Franchising-Modell. 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. Die starke Kundenbindung der Trader-Franchises spiegelt sich in Durchschnittsumsätzen wider, die im Vergleich zu anderen Trader-Kunden über 10-mal höher sind. Im Geschäftsjahr 2020/21 zählte METRO über 8.000 Kunden im Trader-Franchising-Modell und erzielte mit ihnen über 500 Mio. € Umsatz in Polen, Rumänien, Russland, Bulgarien, Kroatien, Serbien, Pakistan, Tschechien und der Slowakei.
- **Nachhaltigkeit:** METRO verfolgt als Zielsetzung vor allem die Förderung umwelt- und sozialkonformer Beschaffung und den Ausbau eines in dieser Hinsicht verantwortungsbewussten sowie innovativen Produktsortiments und erarbeitet Lösungen zur Reduktion von Lebensmittelabfall. Im Jahr 2021 haben wir unser bestehendes Klimaziel verschärft: Bis 2040 wollen wir unseren weltweiten Geschäftsbetrieb hauptsächlich durch eigene Initiativen klimaneutral stellen. Nachhaltigkeit ist ein etablierter Teil des Geschäftsmodells von METRO und zugleich ein unverzichtbarer Teil der Zukunftsstrategie hinsichtlich der Geschäftsethik, Ressourcenverfügbarkeit, Talentgewinnung und -sicherung sowie Kundennachfrage und Regulierung.

Umsetzung im Geschäftsjahr 2020/21

Nach erfolgreichem Verkauf des Einzelhandelsgeschäfts im Vorjahr lag der Fokus auf der Stärkung des operativen Großhandelsgeschäfts. METRO investierte in den Ausbau der Multichannel-Elemente und in die Intensivierung der Kundenbeziehungen, und kann somit gestärkt aus der Pandemie hervorgehen.

- **Covid-19:** Die behördlichen Restriktionen im Rahmen der Covid-19-Pandemie haben insbesondere das Gastgewerbe maßgeblich eingeschränkt und unsere Kunden vor Herausforderungen gestellt. METRO hat das Geschäft ohne größere Einschränkungen durchgängig betrieben und die Kunden im Umgang mit der Situation unterstützt. Die Volatilität der Restriktionen brachte die Vorteile des Multichannel-Angebots in den Fokus unserer Kunden: Die Großmärkte, die den Kunden eine hohe Flexibilität (z. B. kein Bestellvorlauf, keine Mindestbestellmengen) bieten, wurden vermehrt genutzt. METRO hat sich somit sowohl in den Lockdown-Phasen als auch während der folgenden Erholung in Deutschland und einigen weiteren HoReCa-starken Ländern in Westeuropa besser als der jeweilige HoReCa-Markt entwickelt. Die Kundengruppe Trader, die vom anhaltenden Trend zu Convenience-Lösungen profitiert, war in ihrer Geschäftstätigkeit im Vergleich zum Gastgewerbe in geringerem Maße von den pandemiebedingten Einschränkungen betroffen.
- **Investitionen in Multichannel und Digitalisierung:** METRO hat trotz des temporären Einbruchs der Gastronomie- und Tourismusbranche unverändert in den Ausbau des Multichannel-Geschäfts (z. B. durch Öffnung neuer Depots), in die Digitalisierung (z. B. durch Einführung von DISH Order, einer Software, mit der Endkunden bei Restaurants bestellen können) und in den Ausbau der Vertriebsstrukturen investiert.
- **Zukäufe stärken Belieferungsgeschäft, Abgänge schärfen Profil:** Das Länderportfolio von METRO wird regelmäßig hinsichtlich Erreichbarkeit einer lokalen Marktführerschaft sowie Attraktivität der jeweiligen Märkte überprüft. Entsprechend wurde im Geschäftsjahr 2020/21 die Entscheidung getroffen, aus den Ländern Japan und Myanmar auszutreten. Hingegen stärkte METRO seine Kompetenz und Positionierung im Gastrogroßhandel in Westeuropa durch die Zukäufe von AGM in Österreich (im wettbewerbsrechtlichen Prüfverfahren), Aviludo in Portugal, Davigel in Spanien und der Beteiligung an Filpromer in Frankreich.
- **Weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit bei METRO finden sich im zusammengefassten Lagebericht in Kapitel 2.3 Zusammengefasste nichtfinanzielle Erklärung der METRO AG ► Seite 43.**