

# KONZERNLAGEBERICHT

## Überblick über das Geschäftsjahr 2012 und Prognose

Der Umsatz der METRO GROUP erhöhte sich um 1,2 Prozent. Das EBIT vor Sonderfaktoren beträgt 1.976 Mio. € (Vorjahr 2.372 Mio. €).

### Ertragslage

- Umsatz der METRO GROUP steigt im Jahr 2012 um 1,2 Prozent auf 66,7 Mrd. € (in lokaler Währung +0,8 Prozent)
- Internationaler Umsatz nimmt um 1,6 Prozent zu (in lokaler Währung +0,8 Prozent)
- Umsatz in Deutschland steigt um 0,6 Prozent
- Konzern-EBIT vor Sonderfaktoren erreicht 2,0 Mrd. € (Vorjahr 2,4 Mrd. €)
- Periodenergebnis beträgt 101 Mio. € (Vorjahr 741 Mio. €) und enthält Sonderfaktoren in Höhe von 615 Mio. € (Vorjahr 238 Mio. €)
- Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren bei 1,89 € nach 2,63 € im Vorjahr

### Finanz- und Vermögenslage

- Investitionen sinken um 0,7 Mrd. € auf 1,4 Mrd. €
- Nettoverschuldung sinkt um 0,8 Mrd. € auf 3,2 Mrd. €
- Langfristiges Rating „BBB-“ (Standard & Poor's) sowie „Baa3“ (Moody's)
- Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit steigt um 0,2 Mrd. € auf 2,3 Mrd. €
- Bilanzsumme mit 34,8 Mrd. € um 0,8 Mrd. € höher als im Vorjahr
- Eigenkapital liegt mit 6,1 Mrd. € um 5,2 Prozent unter dem Vorjahresniveau; Eigenkapitalquote sinkt um 1,4 Prozentpunkte auf 17,5 Prozent

## Prognose der METRO GROUP

### Umsatz

Für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 erwarten wir – trotz des weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Umfelds – ein moderates Umsatzwachstum (bereinigt um Portfolioänderungen). Im darauf folgenden Geschäftsjahr 2013/14 gehen wir – gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum von einer Fortsetzung des moderaten Umsatzwachstums aus. In Summe gehen wir bei der Einschätzung von nahezu stabilen Wechselkursverhältnissen aus.

### Ergebnis

Die Ergebnisentwicklung wird im Rumpfgeschäftsjahr 2013 von einer unsicheren wirtschaftlichen Lage geprägt sein. Dementsprechend werden wir auch in diesem Jahr und den kommenden Jahren weiterhin einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und strikte Kostenkontrolle legen.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwarten wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 einen Wert oberhalb des Vorjahreszeitraums (704 Mio. €). Dabei gehen wir von höheren Erträgen aus Immobilienverkäufen als im Vorjahreszeitraum aus. Operativ erwarten wir eine Entwicklung – auch aufgrund fehlender sportlicher Großereignisse – die unterhalb des Niveaus der ersten 9 Monate 2012 liegen wird.

Für das Geschäftsjahr 2013/14 gehen wir – gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum – von einem Anstieg des EBIT vor Sonderfaktoren aus, sofern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht nachhaltig verschlechtern.

## 1. Konzernstruktur

Die Struktur der METRO GROUP ist durch eine klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten gekennzeichnet. An der Spitze des Unternehmens steht die METRO AG. Als zentrale Management-Holding nimmt sie Aufgaben der Konzernführung wahr. Dies sind insbesondere die Bereiche Finanzen, Controlling, Recht und Compliance. Die METRO AG übernimmt außerdem die Führungs- und Verwaltungsfunktionen für METRO Cash & Carry, die wir im Berichtsjahr neu organisiert haben: Die 2 bisherigen Geschäftseinheiten „Europa/MENA“ sowie „Asien/CIS/Neue Märkte“ haben wir zum 1. April 2012 zusammengeführt. Seitdem gibt es nur noch eine weltweit verantwortliche Geschäftsleitung für METRO Cash & Carry.

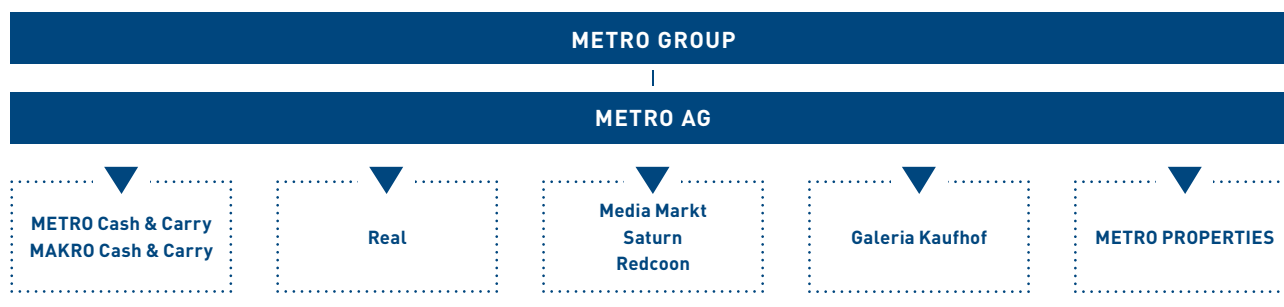
Das operative Geschäft verantworten unsere 4 Vertriebslinien, die mit Ausnahme von METRO Cash & Carry über eigene Führungsstrukturen und Verwaltungen verfügen. Die Vertriebslinien sind teilweise mit unterschiedlichen Marken oder über Tochtergesellschaften am Markt vertreten, abhängig von der

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

Unsere Immobilienkompetenzen, -strukturen und -funktionen haben wir in der Gesellschaft METRO PROPERTIES gebündelt. Diese betreut unser Immobilienportfolio in 29 Ländern. Die Gesellschaft agiert als eigenständiges Profitcenter und wird entsprechend als separates Segment dargestellt.

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

### METRO GROUP im Überblick



## Die METRO GROUP im Überblick



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



**Real** zählt zu den führenden SB-Warenhausbetreibern in Deutschland und ist dort sowohl im stationären Einzelhandel als auch im Online-Vertrieb aktiv. Die Vertriebslinie betreibt darüber hinaus Standorte in der Türkei. Das sonstige Geschäft in Osteuropa wird die METRO GROUP voraussichtlich 2013 verkaufen. Eine entsprechende Vereinbarung hat das Unternehmen 2012 mit dem französischen Händler Groupe Auchan getroffen. Alle Märkte von Real zeichnen sich durch einen großen Anteil an hochwertigen Frischeprodukten, ein vielfältiges Sortiment an Nicht-Lebensmitteln und ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aus.



**Media-Saturn** ist die Nummer 1 im europäischen Elektrofachhandel. Die Vertriebslinie ist mit ihren Vertriebsmarken Media Markt und Saturn in 16 Ländern präsent. Das stationäre Geschäft ist dabei in nahezu allen Märkten eng mit den Online-Auftritten verzahnt. Der ebenfalls zu Media-Saturn gehörende reine Internethändler Redcoon vertreibt Produkte in 10 Ländern. Zu den Erfolgsmerkmalen von Media-Saturn gehören die dezentrale Organisationsstruktur, attraktive Angebote, engagierte Mitarbeiter und das innovative Marketing.



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



**Immobilien:** METRO PROPERTIES ist das Immobilienunternehmen der METRO GROUP. Die Gesellschaft hat sich zum Ziel gesetzt, den Wert des Immobilienvermögens durch aktives Portfoliomanagement langfristig zu steigern. Das Leistungsspektrum umfasst außer dem Investment die Entwicklung, den Bau, die Betreuung und die Verwaltung von Handelsimmobilien. METRO PROPERTIES steuert zudem das Energiemanagement für alle Standorte der METRO GROUP.

## Standortportfolio nach Ländern und Segmenten

|                                  | METRO Cash & Carry |      | Real | Media-Saturn |      | Galeria Kaufhof |      | METRO GROUP |       |       |
|----------------------------------|--------------------|------|------|--------------|------|-----------------|------|-------------|-------|-------|
|                                  | 2011               | 2012 | 2011 | 2012         | 2011 | 2012            | 2011 | 2012        | 2011  | 2012  |
| Deutschland                      | 107                | 107  | 316  | 312          | 389  | 404             | 125  | 122         | 937   | 945   |
| Belgien                          | 11                 | 12   |      |              | 21   | 22              | 15   | 15          | 47    | 49    |
| Dänemark                         | 5                  | 5    |      |              |      |                 |      |             | 5     | 5     |
| Frankreich                       | 92                 | 93   |      |              |      |                 |      |             | 92    | 93    |
| Italien                          | 48                 | 49   |      |              | 110  | 115             |      |             | 158   | 164   |
| Luxemburg                        |                    |      |      |              | 2    | 2               |      |             | 2     | 2     |
| Niederlande                      | 17                 | 17   |      |              | 38   | 41              |      |             | 55    | 58    |
| Österreich                       | 12                 | 12   |      |              | 44   | 47              |      |             | 56    | 59    |
| Portugal                         | 11                 | 10   |      |              | 10   | 9               |      |             | 21    | 19    |
| Schweden                         |                    |      |      |              | 24   | 28              |      |             | 24    | 28    |
| Schweiz                          |                    |      |      |              | 27   | 27              |      |             | 27    | 27    |
| Spanien                          | 34                 | 37   |      |              | 68   | 73              |      |             | 102   | 110   |
| Vereinigtes Königreich           | 30                 | 0    |      |              |      |                 |      |             | 30    | 0     |
| Westeuropa<br>(ohne Deutschland) | 260                | 235  |      |              | 344  | 364             | 15   | 15          | 619   | 614   |
| Bulgarien                        | 14                 | 14   |      |              |      |                 |      |             | 14    | 14    |
| Griechenland                     | 9                  | 9    |      |              | 10   | 10              |      |             | 19    | 19    |
| Kasachstan                       | 6                  | 8    |      |              |      |                 |      |             | 6     | 8     |
| Kroatien                         | 7                  | 7    |      |              |      |                 |      |             | 7     | 7     |
| Moldawien                        | 3                  | 3    |      |              |      |                 |      |             | 3     | 3     |
| Polen                            | 39                 | 41   | 54   | 53           | 61   | 63              |      |             | 154   | 157   |
| Rumänien                         | 32                 | 32   | 25   | 24           |      |                 |      |             | 57    | 56    |
| Russland                         | 62                 | 68   | 18   | 18           | 36   | 45              |      |             | 116   | 131   |
| Serbien                          | 9                  | 10   |      |              |      |                 |      |             | 9     | 10    |
| Slowakei                         | 6                  | 6    |      |              |      |                 |      |             | 6     | 6     |
| Tschechien                       | 13                 | 13   |      |              |      |                 |      |             | 13    | 13    |
| Türkei                           | 24                 | 27   | 12   | 12           | 25   | 28              |      |             | 61    | 67    |
| Ukraine                          | 31                 | 33   | 1    | 2            |      |                 |      |             | 32    | 35    |
| Ungarn                           | 13                 | 13   |      |              | 21   | 21              |      |             | 34    | 34    |
| Osteuropa                        | 268                | 284  | 110  | 109          | 153  | 167             |      |             | 531   | 560   |
| Ägypten                          | 2                  | 2    |      |              |      |                 |      |             | 2     | 2     |
| China                            | 52                 | 64   |      |              | 7    | 7               |      |             | 59    | 71    |
| Indien                           | 9                  | 14   |      |              |      |                 |      |             | 9     | 14    |
| Japan                            | 9                  | 9    |      |              |      |                 |      |             | 9     | 9     |
| Pakistan                         | 5                  | 9    |      |              |      |                 |      |             | 5     | 9     |
| Vietnam                          | 16                 | 19   |      |              |      |                 |      |             | 16    | 19    |
| Asien/Afrika                     | 93                 | 117  |      |              | 7    | 7               |      |             | 100   | 124   |
| International                    | 621                | 636  | 110  | 109          | 504  | 538             | 15   | 15          | 1.250 | 1.298 |
| METRO GROUP                      | 728                | 743  | 426  | 421          | 893  | 942             | 140  | 137         | 2.187 | 2.243 |

## 2. Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft hat sich 2012 äußerst schwach entwickelt. Der konjunkturelle Abschwung, der bereits in der zweiten Hälfte des Vorjahres begonnen hatte, setzte sich im Berichtsjahr fort beziehungsweise verstärkte sich in vielen Ländern sogar noch. Insgesamt ist die globale Wirtschaftsleistung lediglich um 2,3 Prozent gewachsen (Vorjahr 2,7 Prozent). Wichtigster Belastungsfaktor war die Schulden- und Vertrauenskrise im Euroraum. Die prekäre Situation der öffentlichen Haushalte in einigen Industrieländern führte zu anhaltender Unsicherheit auf den Finanzmärkten und wirkte sich negativ auf die Investitionstätigkeit der Unternehmen aus. Infolgedessen bewegten sich mehrere Länder West- und Osteuropas im Berichtsjahr in oder am Rande einer Rezession.

Die schwache Konjunktur, verbunden mit staatlichen Sparmaßnahmen zur Stabilisierung der Staatshaushalte, beeinträchtigte die verfügbaren Einkommen und die Kaufkraft der Verbraucher. Gleichzeitig stieg die Arbeitslosigkeit innerhalb der Europäischen Union auf neue Rekordwerte an. Nach 9,6 Prozent im Jahresdurchschnitt 2011 lag die Arbeitslosigkeit in der EU zum Ende des Berichtsjahres bei 10,7 Prozent. In der Folge trübte sich in vielen Ländern das Konsumklima – ausgehend von einem ohnehin niedrigen Niveau – weiter ein.

Im Zuge dessen schwächte sich auch die Wirtschaftsdynamik in den Schwellenländern insgesamt ab. Dies galt auch für die asiatischen Märkte, wenngleich die Region 2012 erneut das stärkste Wachstum von allen Wirtschaftsräumen verzeichnete. Die schwache wirtschaftliche Entwicklung in den Industrieländern konnten die asiatischen Schwellenländer jedoch nicht kompensieren.

Trotz des fortgesetzten Abschwungs der Weltwirtschaft haben die Verbraucherpreise 2012 wieder vergleichsweise stark zugelegt. Grund war der erneute Anstieg der Rohstoffpreise für Energie und Nahrungsmittel, wenngleich sie die Rekordwerte von Anfang 2011 nicht erreichten. Das hohe Niveau führte dazu, dass sich der Anstieg der Verbraucherpreise im Verlauf des Berichtsjahres nur langsam abschwächte. Insgesamt lag die Inflation zwar unterhalb der des Vorjahres. Aber in vielen Ländern stiegen die Preise für Nahrungsmittel 2012 sogar noch einmal stärker als 2011. In den Schwellenländern, in denen die Nahrungsmittelausgaben einen hohen Anteil am verfügbaren Einkommen ausmachen, führte dies zu erheblichen Belastungen für die Verbraucher.

## Konsumgüterhandel weiterhin belastet

Die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und die hohe Arbeitslosigkeit beeinträchtigten den Konsumgüterhandel auch 2012. Gleichzeitig wirkten sich staatliche Sparprogramme sowie Steuererhöhungen – beispielsweise die Anhebung der Mehrwertsteuer in den Niederlanden und Spanien – negativ auf die verfügbaren Einkommen aus. Zusammengenommen hatten diese Faktoren eine starke Eintrübung der Konsumstimmung sowie eine allgemeine Kaufzurückhaltung zur Folge.

In Westeuropa schwächte sich die Handelsentwicklung im Jahresverlauf immer weiter ab. Nominal stagnierte der Handel, bereinigt um den Preisanstieg kauften die Verbraucher 2012 sogar weniger Konsumgüter als 2011. In Osteuropa fiel die Entwicklung im Berichtsjahr ebenfalls schwächer aus als 2011. Insgesamt konnte die Region noch solide zulegen, wenngleich die Wachstumsraten weiter deutlich hinter denen der Vorkrisenjahre zurückblieben. Am stärksten fiel das Wachstum erneut in den asiatischen Schwellenländern aus.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts  
wichtiger Weltregionen und Deutschlands  
Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

|                               | 2011 | 2012 |
|-------------------------------|------|------|
| Asien                         | 3,9  | 4,0  |
| Welt                          | 2,7  | 2,3  |
| Osteuropa                     | 3,7  | 1,8  |
| Deutschland                   | 3,0  | 0,7  |
| Westeuropa (ohne Deutschland) | 1,1  | -0,4 |

Quelle: FERI

### Deutschland

Deutschland konnte sich 2012 den Folgen der europäischen Schuldenkrise nicht länger entziehen. Belastungen entstanden vor allem durch die Anpassungen im Euroraum und die damit verbundenen Unwägbarkeiten. Dennoch zeigte sich die deutsche Wirtschaft im Berichtsjahr insgesamt in einer stabilen Verfassung.

Nach einem vergleichsweise soliden Wachstum im ersten Halbjahr schwächte sich die deutsche Wirtschaft in der zweiten Jahreshälfte erheblich ab. Im vierten Quartal 2012 entwickelte sie sich sogar rückläufig. Dadurch lag das Wirtschaftswachstum im Berichtsjahr nur noch bei 0,7 Prozent (Vorjahr 3,0 Prozent). In der Folge gab es auch auf dem Arbeitsmarkt Anzeichen einer Abschwächung. Gleichzeitig trübte sich das Konsumklima ein, das sich in der ersten Jahreshälfte noch stabil gezeigt

hatte. Einen positiven Verlauf nahmen die verfügbaren Einkommen, die im Berichtsjahr um mehr als 2 Prozent zulegten. Der private Konsum konnte mithin real um 0,7 Prozent wachsen – eine vergleichsweise positive Entwicklung, da der Anstieg der Verbraucherausgaben in Deutschland in der Regel hinter dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum zurückbleibt. Gleiches gilt für den Einzelhandel, der nominal um knapp 2 Prozent zulegen konnte; bei einem Preisanstieg in der gleichen Größenordnung bedeutete das allerdings ein weiteres Jahr der Stagnation.

### Westeuropa

In Westeuropa dauerte der 2011 begonnene Abschwung über das gesamte Berichtsjahr hinweg an. In der zweiten Jahreshälfte verstärkte er sich sogar noch. Als wesentlicher Belastungsfaktor erwies sich 2012 nach wie vor die Staatsschuldenkrise. Dem Abschwung konnte sich dabei kein Land in Westeuropa entziehen. Allerdings bestand die wirtschaftliche Kluft zwischen den krisengeschüttelten Peripherieländern und den robusteren Kernländern weiter fort. Außer Deutschland konnten einzig Österreich, Schweden und die Schweiz ein – wenn auch geringes – Wirtschaftswachstum aufweisen. Rückläufig entwickelten sich dagegen außer den Krisenländern Italien, Portugal und Spanien auch Dänemark sowie die Niederlande.

Die schwache Konjunktur, die staatlichen Maßnahmen zur Haushaltskonsolidierung sowie der Anstieg der Arbeitslosigkeit auf Rekordniveau wirkten sich negativ auf das Konsumklima in Westeuropa aus. Gleichzeitig stiegen die Verbraucherpreise auch 2012 überdurchschnittlich an, da die Rohstoffpreise für Energie und Nahrungsmittel weiterhin hoch waren. Im Vergleich zu 2011 verlangsamte sich der Preisauftrieb aber dennoch leicht. Insgesamt entwickelte sich der private Konsum in Westeuropa negativ. Eine zunehmende Nachfrage der Verbraucher konnten außer Deutschland lediglich die skandinavischen Länder Dänemark und Schweden sowie Österreich und die Schweiz verzeichnen. Der Handel entwickelte sich im Vergleich zum privaten Konsum ein weiteres Jahr unterdurchschnittlich. Real gingen die Handelsumsätze in Westeuropa um rund 1 Prozent zurück.

### Osteuropa

Auch das Konjunkturklima in Osteuropa kühlte sich im Verlauf des Berichtsjahres stark ab. Die schwache Entwicklung in Westeuropa hatte erhebliche Auswirkungen auf die osteuropäischen Länder – allerdings in unterschiedlichen Ausprägungen. Während Russland noch solide Zuwachsraten aufwies, ließ das Wachstumstempo in der Türkei und in Polen im Verlauf des Berichtsjahres spürbar nach. Nach einem Anstieg von mehr als

8 Prozent in der Türkei und über 4 Prozent in Polen im Jahr 2011 konnten die beiden Länder im Berichtsjahr nur noch mit einer Rate leicht oberhalb von 2 Prozent wachsen. Die bulgarische und die rumänische Wirtschaft legten 2012 jeweils um einen Wert unterhalb von 1 Prozent zu. In Tschechien und Ungarn war die Wirtschaftsleistung 2012 sogar rückläufig. Dies war auch eine unmittelbare Folge der sich abschwächenden Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen aus den westeuropäischen Staaten im Zuge der Schuldenkrise. Am schwierigsten bleibt die Lage weiterhin in Griechenland: Die Wirtschaftskraft ging dort das fünfte Jahr in Folge zurück.

Analog zur wirtschaftlichen Entwicklung fiel auch die Handelsdynamik sehr uneinheitlich aus. Gute Einzelhandelszahlen konnten vor allem Russland, die Türkei und die Ukraine aufweisen. Allerdings war das Wachstum 2012 geringer als im Vorjahr. Schwach entwickelte sich der Einzelhandel insbesondere in Bulgarien und Tschechien. Wiederholt rückläufig war die Handelsentwicklung in Griechenland.

### Asien/Afrika

Trotz der allgemeinen weltwirtschaftlichen Eintrübung, einer nachlassenden Nachfrage aus den Industrienationen und eines Rückgangs der Direktinvestitionen wiesen die asiatischen Schwellenländer im Berichtsjahr erneut die höchsten wirtschaftlichen Wachstumsraten auf. Allerdings verlangsamte sich das Wachstumstempo auch in dieser Region. Verglichen mit den westlichen Industrienationen befanden sich die Wirtschaften der asiatischen Schwellenländer insgesamt aber in guter Verfassung: Die Verschuldung der öffentlichen und privaten Haushalte bewegt sich auf einem niedrigen Niveau; der Bankensektor ist deutlich weniger mit den internationalen Finanzmärkten verflochten und deshalb nur geringfügig von der Schuldenkrise in Europa betroffen.

Sondersituationen gab es im Berichtsjahr in Ägypten und Japan: In Ägypten entwickelte sich die Wirtschaftsleistung nach den politischen Umbrüchen weiter verhalten. In Japan wurde die Wirtschaftsleistung zu Jahresbeginn noch durch Aufbauinvestitionen gestärkt, mit denen die Folgen der Erdbeben- und Reaktorkatastrophe vom März 2011 bewältigt werden sollten. In der zweiten Jahreshälfte ging das Wachstum jedoch wieder erheblich zurück.

Die wirtschaftliche Abschwächung in den asiatischen Ländern betraf auch die private Konsumnachfrage. Dennoch erzielte Asien auch 2012 die höchsten Einzelhandelszuwächse aller Regionen, in denen die METRO GROUP vertreten ist. Vorreiter

waren wiederholt China – mit weiter 2-stelligen Wachstumsraten im Handel – und Indien.

#### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der METRO GROUP Länder

Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

|                        | 2011 | 2012 |
|------------------------|------|------|
| China                  | 9,3  | 7,8  |
| Kasachstan             | 7,5  | 5,6  |
| Vietnam                | 5,9  | 4,9  |
| Indien                 | 7,0  | 4,7  |
| Pakistan               | 3,0  | 4,2  |
| Russland               | 4,3  | 3,4  |
| Moldawien              | 6,4  | 3,3  |
| Türkei                 | 8,5  | 2,5  |
| Polen                  | 4,3  | 2,2  |
| Ägypten                | 1,8  | 2,2  |
| Slowakei               | 3,2  | 2,2  |
| Japan                  | -0,5 | 2,0  |
| Schweden               | 3,7  | 1,3  |
| Schweiz                | 1,9  | 1,0  |
| Deutschland            | 3,0  | 0,7  |
| Ukraine                | 5,2  | 0,7  |
| Österreich             | 2,7  | 0,6  |
| Bulgarien              | 1,7  | 0,6  |
| Rumänien               | 2,5  | 0,4  |
| Luxemburg              | 1,5  | 0,1  |
| Frankreich             | 1,7  | 0,1  |
| Vereinigtes Königreich | 0,9  | 0,0  |
| Belgien                | 1,8  | -0,1 |
| Dänemark               | 1,1  | -0,4 |
| Niederlande            | 1,1  | -0,7 |
| Tschechien             | 1,9  | -1,0 |
| Spanien                | 0,4  | -1,4 |
| Ungarn                 | 1,6  | -1,4 |
| Kroatien               | -0,0 | -1,8 |
| Italien                | 0,6  | -2,0 |
| Serbien                | 1,6  | -2,2 |
| Portugal               | -1,6 | -2,9 |
| Griechenland           | -7,1 | -5,8 |

## METRO Cash & Carry: Branchenentwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel

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

Der Umsatz im Selbstbedienungsgroßhandel lag 2012 in Deutschland deutlich unter dem Niveau des Vorjahres. Insgesamt entwickelte sich das Cash-and-Carry-Format schwächer als der Lebensmitteleinzelhandel. METRO Cash & Carry ist weiterhin eindeutig führend im Selbstbedienungsgroßhandel in Deutschland. Jedoch ging der Marktanteil der Vertriebslinie dort 2012 weiter zurück.

In Westeuropa erreichten die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel 2012 etwa das Niveau des Vorjahres. Dabei entwickelte sich das Cash-and-Carry-Segment in den einzelnen Ländern erneut uneinheitlich. Insbesondere in den Krisenstaaten des Euroraums verringerten sich die Umsätze unter dem Eindruck der schwachen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Verglichen mit dem modernen Lebensmitteleinzelhandel zeigte das Cash-and-Carry-Geschäft insgesamt einen schwachen Verlauf.

Die Umsätze im Cash-and-Carry-Segment sind in Osteuropa weiter gestiegen. Erneut sorgten auch positive Preiseffekte für Wachstumsimpulse. Aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verlief die Entwicklung in der Region uneinheitlich: Positiv entwickelte sich bei guten gesamtwirtschaftlichen Voraussetzungen der Umsatz im Selbstbedienungsgroßhandel zum Beispiel in Russland, der Türkei und der Ukraine. Die Umsätze in Griechenland und Ungarn gingen dagegen im Vergleich zum Vorjahr erneut zurück. Osteuropa war 2012 ein Schwerpunkt der Expansion von METRO Cash & Carry, wodurch die Vertriebslinie ihren Marktanteil in der Region ausbauen konnte.

In Asien setzte sich das Wachstum des Selbstbedienungsgroßhandels auch 2012 mit hoher Dynamik fort. Der Umsatz des Cash-and-Carry-Segments legte erneut stärker zu als die Umsätze des modernen Lebensmitteleinzelhandels. METRO Cash & Carry trug mit der fortgesetzten Expansion in dieser strategischen Wachstumsregion wesentlich zum Wachstum des Selbstbedienungsgroßhandels bei. Aufgrund der in vielen Ländern weiterhin geringen Marktkonzentration und des hohen Anteils an kleinen, traditionellen Einzelhändlern bietet die Region ein unverändert großes Wachstumspotenzial.

## Real: Branchenentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel

Die Vertriebslinie Real ist in Deutschland die Nummer 2 im großflächigen Lebensmitteleinzelhandel und zählte 2012 in Osteuropa zu den führenden Anbietern dieses Vertriebsformats.

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel verzeichnete auch 2012 ein Umsatzwachstum. Die Umsätze stiegen stärker als im Vorjahr. Dabei fiel der Wachstumsbeitrag durch Preissteigerungen im Berichtsjahr insgesamt geringer aus als noch 2011. Erneut verzeichneten kleine Verbrauchermärkte und Discounter eine deutlich bessere Entwicklung als der Gesamtmarkt. Die Umsätze der großflächigen Verbrauchermärkte mit einer Verkaufsfläche von mehr als 2.500 Quadratmetern legten leicht über dem Niveau des Gesamtmarkts zu. Auch auf bereinigter Fläche verzeichneten die großen Verbrauchermärkte ein Umsatzwachstum. Dagegen zeigte der flächenbereinigte Umsatz von Real 2012 einen leicht schwächeren Verlauf als der des vergleichbaren Wettbewerbs.

In den osteuropäischen Ländern, in denen Real vertreten ist, sind die Umsätze im modernen Lebensmitteleinzelhandel 2012 weiter gestiegen. Die Zuwachsraten lagen erneut auf einem hohen Niveau – zum einen vielfach bedingt durch steigende Lebensmittelpreise. Zum anderen trug auch die weitere Flächenexpansion wesentlich zum Marktwachstum bei. Die modernen SB-Warenhäuser nahmen bei der Expansion auch 2012 wieder eine wichtige Rolle ein.

## Media-Saturn: Branchenentwicklung im Elektrofachhandel

Die Media-Saturn-Unternehmensgruppe konnte ihre führende Stellung im europäischen Elektrofachhandel auch 2012 behaupten. Ergänzend zum Ausbau des stationären Geschäfts hat die Vertriebslinie im Berichtsjahr in mehreren Ländern neue Online-Shops der Marken Media Markt und Saturn eröffnet und so ihre Präsenz im weiterhin schnell wachsenden Vertriebskanal Internet weiter ausgebaut.

Der deutsche Elektrofachhandel entwickelte sich 2012 erneut positiv. Allerdings stiegen die Umsätze weniger stark als in den vorangegangenen Jahren. Nach einem verhaltenen Start im 1. Quartal belebte sich der Markt im 2. Quartal deutlich; diese Tendenz setzte sich auch im 2. Halbjahr fort. Maßgeblich dazu beigetragen hat eine hohe Nachfrage nach Unterhaltungselektronik im Zusammenhang mit der Fußball-

Europameisterschaft. Aufgrund stark verringerter Werbeaktivitäten büßte Media-Saturn im 1. Quartal Marktanteile ein. Bis zum Jahresende konnten diese Einbußen jedoch wieder vollständig ausgeglichen werden. Dies ist auch auf den weiteren Ausbau des Internetgeschäfts zurückzuführen. Außer Redcoon sind sowohl Media Markt als auch Saturn mit eigenen Online-Shops in Deutschland vertreten. Der Umsatz, den Media-Saturn über Internetvertrieb erzielt, legte 2012 stärker zu als die Online-Umsätze des Gesamtmarkts. Im Vergleich zum gesamten Elektrofachhandel ist der Vertrieb über das Internet auch im Berichtsjahr wieder überproportional gewachsen.

In Westeuropa setzte sich die negative Umsatzentwicklung des Vorjahres auch 2012 weiter fort. In Spanien und Portugal, den Krisenländern des Euroraums, gingen die Umsatzerlöse der Branche erneut stark zurück. In den übrigen westeuropäischen Ländern zeigte der Markt mit Ausnahme von Österreich nur eine schwach ausgeprägte Wachstumsdynamik. Der Vertriebskanal Internet konnte sich der insgesamt negativen Marktentwicklung entziehen und hat 2012 weiter an Bedeutung gewonnen. Media-Saturn konnte trotz des schwierigen Umfelds seinen Marktanteil in Westeuropa steigern. Dazu trug der weitere Ausbau des Mehrkanalvertriebs wesentlich bei.

In Osteuropa sind 2012 die Umsätze im Elektrofachhandel deutlich gestiegen. Erneut waren Russland und die Türkei die wesentlichen Wachstumstreiber. Eine sehr positive Entwicklung zeigte außerdem der polnische Markt. Diese war gestützt durch eine starke Nachfrage nach Unterhaltungselektronik im Zusammenhang mit der Fußball-Europameisterschaft, die 2012 im Land ausgetragen wurde. In Griechenland wiederum setzte sich die negative Entwicklung der Vorjahre 2012 fort. Insgesamt konnte Media-Saturn seinen Marktanteil in Osteuropa behaupten.

## Galeria Kaufhof: Branchenentwicklung im Warenhausgeschäft

Das Warenhaussegment bewegte sich in Deutschland 2012 auf dem Niveau des Vorjahres. Erwartungsgemäß zeigte die Branche damit einen schwächeren Verlauf als der deutsche Einzelhandel insgesamt.

Im Jahr 2011 war die Entwicklung der Umsätze mit Textilien und Bekleidung, dem Sortimentsschwerpunkt der Warenhäuser, noch positiv. Dieser Trend setzte sich 2012 allerdings nicht fort. Die Umsätze gingen vielmehr leicht zurück. Nach einem schwachen ersten Halbjahr zeigte sich im zweiten Halbjahr

jedoch eine insgesamt positive Entwicklung. Die gegenläufige Entwicklung bei den unterschiedlichen Einkaufskanälen im Textil- und Bekleidungsmarkt hielt 2012 weiter an: Während die Umsätze im Versand- und Internethandel erneut stiegen, ging der Umsatz im stationären Geschäft zurück. Diesem Trend konnte sich der überwiegende Teil der stationären Formate inklusive der Warenhäuser nicht entziehen.

In Belgien konnte Galeria Inno im Berichtsjahr an die positive Umsatzentwicklung des Vorjahres anknüpfen. Die Umsätze von Galeria Inno entwickelten sich leicht schwächer als der belgische Einzelhandel insgesamt.

## Immobilien: Branchenentwicklung im Immobiliengeschäft

Die Fundamentaldaten der globalen Immobilienmärkte zeigten sich angesichts des schwierigen wirtschaftlichen Umfelds vergleichsweise positiv, jedoch blieb die allgemeine Grundstimmung angespannt. Das Investitionsvolumen für gewerbliche Immobilien bewegte sich 2012 in den bedeutenden Märkten – darunter Deutschland, die USA und das Vereinigte Königreich – meist auf einem stabilen Niveau. Allerdings verzeichneten kleinere sowie aufstrebende Märkte wie Brasilien einen erheblichen Rückgang. Zum Jahresende hin war eine erhöhte Aktivität an den Märkten zu beobachten, sodass ein leicht gestiegenes Transaktionsergebnis im Vergleich zum Vorjahr erzielt werden konnte. Investoren richteten ihren Fokus verstärkt auf Core-Objekte – also langfristig vermietete Immobilien –, um Risiken zu vermeiden. Für qualitativ weniger hochwertige Immobilien sowie für Objekte mit Entwicklungspotenzial, etwa mit Blick auf Mietverträge oder die Bausubstanz, war das Marktumfeld hingegen herausfordernd.

Die Entwicklung der europäischen Immobilienmärkte zeigte sich 2012 erneut von einem signifikanten regionalen Ungleichgewicht geprägt. Anleger bewerteten die etablierten und saturierten Märkte der Region auch weiterhin als sichere Investitionshäfen. Die Aktivitäten außerhalb der Kernmärkte konnten die Erwartungen der Marktteilnehmer jedoch nicht erfüllen. Im Jahr 2012 wurden europaweit rund 120 Mrd. € mit Gewerbeimmobilien umgesetzt. Dieses Ergebnis entspricht dem Niveau des Vorjahres. Knapp 27 Prozent der Transaktionen entfielen auf Handelsimmobilien. Dieser Wert liegt nur leicht unter dem Vorjahresniveau von rund 31 Prozent. Investitionen im Segment Einzelhandel gab es vor allem in Deutschland, Frankreich und Großbritannien. Europaweit setzte sich der Trend einer anhaltenden Stabilisierung gewerblicher Immobilienrenditen fort.

Die konjunkturelle Flaute wirkte sich allerdings zunehmend auf die europäischen Mietmärkte aus. Korrekturen gab es vor allem in den Krisenländern des Euroraums. In den übrigen Märkten hat die Dynamik nachgelassen.

In Deutschland nahm das Transaktionsvolumen für Immobilien aufgrund großer Portfoliotransaktionen zum Jahresende zu; im Vergleich zum Vorjahr stieg es um 8 Prozent. Diese Entwicklung belegt die Stärke des deutschen Investmentmarkts, insbesondere vor dem Hintergrund einer anhaltenden Euroschuldenkrise, konjunktureller Unsicherheiten, von Finanzierungsengpässen und fortgesetzter Risikoabneigung von Investoren. Letztere führte dazu, dass sich der Fokus der Investoren zwar größtenteils auf Objekte aus dem Core-Segment in den deutschen Investmentzentren richtete. Aufgrund des begrenzten Angebots in dieser Kategorie verschob sich das Investoreninteresse aber zunehmend auf wirtschaftlich starke Standorte außerhalb der Immobilienhochburgen sowie auf Immobilien mit attraktiven Lageattributen und risikoadäquatem Preis, die einen höheren Managementaufwand mit sich bringen.

In Osteuropa machte sich deutlich bemerkbar, dass die Unsicherheit im Euroraum anhielt und Investoren sich zusätzlich fast ausschließlich auf Core-Objekte konzentrierten. Die Folge war ein starker Rückgang der Marktaktivitäten. Das Transaktionsvolumen für Gewerbeimmobilien lag 2012 rund 35 Prozent unter dem Wert des Vorjahres. Trotz deutlicher Verluste in den reiferen Märkten Polen und Russland zeigten sich diese Märkte zum Jahresende hin sehr robust und waren die treibenden Kräfte innerhalb des regionalen Marktgeschehens. Stabilisierende Wirkung hatten besonders die Investmentaktivitäten am russischen Markt. Da das Angebot für erstklassige Immobilienprodukte im Einzelhandel in Osteuropa gering ist, konzentrierte sich die Nachfrage auf Büroimmobilien. In der gesamten Region war ein weitestgehend stabiles bis leicht sinkendes Renditeniveau zu beobachten.

Auch an den Immobilienmärkten in Asien sowie im pazifischen Raum machte sich 2012 das global weiterhin schwierige wirtschaftliche Umfeld bemerkbar. Die Nachfrage war verhalten: Das Transaktionsvolumen für gewerbliche Immobilien ging um rund 6 Prozent gegenüber dem Vorjahr zurück. Die Ursache für diese Entwicklung lag vor allem in China: Dort führte ein schwieriges Finanzierungsumfeld im Zusammenspiel mit staatlichen Restriktionen bei Projektentwicklungen zu einem Einbruch der Landtransaktionen. Dies hatte einen Rückgang des gesamten Investitionsvolumens um 22 Prozent gegenüber dem Vorjahr zur Folge. In Japan verbesserte sich die Investorenstimmung nach dem Erdbeben und der Reaktorkatastrophe

im Jahresverlauf wieder deutlich, was sich in einer Steigerung des Investmentvolumens um 17 Prozent widerspiegelte. Allerdings hemmte der Mangel an anlagefähigen Objekten weiterhin die Transaktionstätigkeit. Das Anlegerinteresse an der Region ist vornehmlich von asiatischen Investoren dominiert. Lediglich rund 10 Prozent des Transaktionsvolumens entfielen 2012 auf Investoren außerhalb der Region. Diese konzentrierten sich zudem überwiegend auf China und Japan. Anders als beim

Bürovermietungsmarkt konnte Asien eine weiterhin gesunde Nachfrage nach Einzelhandelsmietflächen verzeichnen. Die stärkste Nachfrage gab es dabei erneut in China. Die Renditen entwickelten sich in der Gesamtregion zum Teil gegenläufig: Während im Bürosegment überwiegend eine leichte Kompression zu beobachten war, stiegen die Renditen für Einzelhandelsobjekte in einigen Märkten wie beispielsweise in China leicht an.

## 3. Ertragslage

### Geschäftsverlauf des Konzerns im Überblick

Im Berichtsjahr hat die METRO GROUP den Umsatz weiter gesteigert – trotz einer Verschärfung der Marktbedingungen insbesondere in Südeuropa. Der Konzernumsatz legte um 1,2 Prozent auf 66,7 Mrd. € zu. In lokaler Währung belief sich das Wachstum auf 0,8 Prozent. Dabei war die Umsatzentwicklung durch Änderungen im Portfolio belastet. Dazu zählten der Verkauf des Großhandelsgeschäfts von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich sowie die Veräußerung der französischen Saturn Elektrofachmärkte im Jahr 2011. Bereinigt um diese Effekte stieg der Umsatz der METRO GROUP gegenüber dem Vorjahr sogar um 2,3 Prozent. Damit haben wir unsere Prognose, die eine nachhaltige Umsatzsteigerung vorsah, voll erfüllt.

Das Konzern-EBIT sank um 722 Mio. € auf 1.391 Mio. €. Vor Sonderfaktoren ging das EBIT um 16,7 Prozent auf 1.976 Mio. € zurück und entwickelte sich damit innerhalb der Prognose von rund 2 Mrd. €, die wir zuletzt abgegeben haben.

### Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Gemäß IFRS weisen Unternehmen Umsatzerlöse und Umsatzkosten bei dem Verkauf von Waren oder der Erbringung von Dienstleistungen nur in voller Höhe aus, sofern sie die maßgeblichen Chancen und Risiken aus dem Geschäft tragen. Ist dies nicht der Fall, liegt ein sogenanntes Kommissionsgeschäft vor, bei dem Umsatzerlöse nur in Höhe der Provision ausgewiesen werden, die das Unternehmen als Vermittler erhält. Im 1. Quartal 2012 hat die METRO GROUP ihre Definition, wann ein solches Kommissionsgeschäft vorliegt, angepasst, wodurch ein höherer Anteil der Transaktionen als Kommissionsgeschäft ausgewiesen wird. Die daraus resultierende Reduzierung der Umsatzerlöse hat keine Auswirkung auf das Ergebnis, da der korrespondierende Wareneinsatz ebenfalls nicht mehr gezeigt wird. Ziel der Ausweisänderung ist, eine bessere Vergleichbarkeit mit anderen Handelsunternehmen zu ermöglichen. Dies gilt insbesondere mit Blick auf die EBIT-Marge. Um Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden die Umsatzerlöse des Geschäftsjahres 2011 um insgesamt 0,8 Mrd. € vermindert. Dies betrifft besonders die Vertriebslinie Galeria Kaufhof sowie das Segment Sonstige.

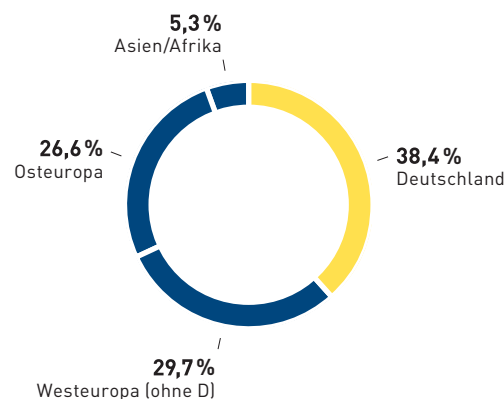
#### Umsatzentwicklung im Konzern nach Vertriebslinien und nach Regionen

|                               | 2011<br>Mio. €            | 2012<br>Mio. € | Veränderung in % |                                       |                    |
|-------------------------------|---------------------------|----------------|------------------|---------------------------------------|--------------------|
|                               |                           |                | in €             | Wechselkurs-effekte in Prozentpunkten | in lokaler Währung |
| METRO Cash & Carry            | 31.121 <sup>1</sup>       | <b>31.636</b>  | 1,7              | 1,0                                   | 0,7                |
| Real                          | 11.032 <sup>1</sup>       | <b>11.017</b>  | -0,1             | -0,2                                  | 0,1                |
| Media-Saturn                  | 20.604                    | <b>20.970</b>  | 1,8              | 0,3                                   | 1,5                |
| Galeria Kaufhof               | 3.119 <sup>1</sup>        | <b>3.092</b>   | -0,9             | 0,0                                   | -0,9               |
| Sonstige                      | 50 <sup>1</sup>           | <b>24</b>      | -51,5            | 0,0                                   | -51,5              |
| <b>METRO GROUP</b>            | <b>65.926<sup>1</sup></b> | <b>66.739</b>  | <b>1,2</b>       | <b>0,4</b>                            | <b>0,8</b>         |
| davon Deutschland             | 25.469 <sup>1</sup>       | <b>25.630</b>  | 0,6              | 0,0                                   | 0,6                |
| davon international           | 40.457 <sup>1</sup>       | <b>41.108</b>  | 1,6              | 0,8                                   | 0,8                |
| Westeuropa (ohne Deutschland) | 20.699 <sup>1</sup>       | <b>19.808</b>  | -4,3             | 0,5                                   | -4,8               |
| Osteuropa                     | 16.946 <sup>1</sup>       | <b>17.752</b>  | 4,8              | 0,0                                   | 4,8                |
| Asien/Afrika                  | 2.812 <sup>1</sup>        | <b>3.548</b>   | 26,2             | 9,1                                   | 17,1               |

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

#### Konzernumsatz METRO GROUP 2012

nach Regionen



Im Geschäftsjahr 2012 stieg der Konzernumsatz der METRO GROUP um 1,2 Prozent auf 66,7 Mrd. € [Vorjahr 65,9 Mrd. €]. In lokaler Währung wuchs der Umsatz um 0,8 Prozent. Dazu hat die gute Entwicklung bei unseren Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn beigetragen. Bereinigt um die Abgabe von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich und von Media-Saturn in Frankreich legte der Umsatz sogar um 2,3 Prozent zu.

In Deutschland konnten wir den Umsatz um 0,6 Prozent auf 25,6 Mrd. € steigern. Im internationalen Geschäft nahm er sogar um 1,6 Prozent zu – trotz der oben beschriebenen Änderungen im Portfolio. In lokaler Währung stieg der Umsatz außerhalb von Deutschland um 0,8 Prozent. Damit erhöhte sich der internationale Umsatzanteil leicht von 61,4 Prozent auf 61,6 Prozent. In Westeuropa verringerte sich der Umsatz um 4,3 Prozent auf 19,8 Mrd. € (in lokaler Währung –4,8 Prozent). Eine Ursache hierfür war außer der schwierigen wirtschaftlichen Lage in Südeuropa insbesondere die Abgabe von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich. Portfoliobereinigt ging der Umsatz in Westeuropa lediglich um 2,2 Prozent zurück. Der Umsatz in Osteuropa legte hingegen deutlich um 4,8 Prozent auf 17,8 Mrd. € (auch in lokaler Währung +4,8 Prozent) zu. Eine hohe Wachstumsdynamik war in der Region Asien/Afrika zu beobachten. Dort stieg der Umsatz signifikant um 26,2 Prozent auf 3,5 Mrd. € (in lokaler Währung +17,1 Prozent). Damit lag der Umsatzanteil dieser Region 2012 erstmals oberhalb von 5 Prozent des Gesamtumsatzes der METRO GROUP.

Das EBIT der METRO GROUP lag 2012 mit 1.391 Mio. € 34,2 Prozent unter dem Vorjahreswert. Darin enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 585 Mio. €. Dazu zählen insbesondere Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen, Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte, Wertminderungen im Zusammenhang mit dem Verkauf von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich sowie mit der Beendigung der Geschäftstätigkeit von Media Markt in China und Effekte aus dem Verkauf des Real-Geschäfts in Osteuropa.

Als Sonderfaktoren werden Geschäftsvorfälle klassifiziert, die nicht wiederkehrend sind, darunter zum Beispiel Restrukturierungen oder Änderungen im Konzernportfolio. Eine Darstellung vor Sonderfaktoren spiegelt die operative Entwicklung besser wider und erhöht somit die Aussagekraft der Ergebnisbetrachtung.

— Eine Übersicht mit der Überleitung der Sonderfaktoren befindet sich auf den Seiten 102 und 103.

Vor Sonderfaktoren sank das EBIT der METRO GROUP um 16,7 Prozent auf 1.976 Mio. €. Dies ist vor allem auf das schwierige Marktumfeld in Südeuropa und in Teilen Osteuropas sowie auf Preisinvestitionen zurückzuführen.

In Deutschland verringerte sich das EBIT um 53 Mio. € auf 320 Mio. €; vor Sonderfaktoren stieg das EBIT um 18 Mio. € auf 522 Mio. €. Das internationale EBIT lag insgesamt unter dem Vorjahresniveau. In Westeuropa (ohne Deutschland) nahm das

EBIT um 423 Mio. € auf 480 Mio. € ab; vor Sonderfaktoren betrug das Ergebnis 642 Mio. €. Dies entspricht einem Rückgang um 314 Mio. €. In Osteuropa sank das EBIT von 855 Mio. € auf 731 Mio. €; vor Sonderfaktoren verringerte es sich um 78 Mio. € auf 849 Mio. €. In der Region Asien/Afrika ging das EBIT um 116 Mio. € auf –144 Mio. € zurück. Dies lässt sich vor allem auf die operativen Verluste bei Media Markt in China zurückführen. Vor Sonderfaktoren reduzierte sich das Ergebnis in der Region Asien/Afrika um 17 Mio. € auf –42 Mio. €.

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

|                    | EBITDA <sup>1</sup> |              | EBIT <sup>1</sup> |              |
|--------------------|---------------------|--------------|-------------------|--------------|
| Mio. €             | 2011                | 2012         | 2011              | 2012         |
| METRO Cash & Carry | 1.408               | <b>1.198</b> | 1.148             | <b>947</b>   |
| Real               | 321                 | <b>276</b>   | 134               | <b>102</b>   |
| Media-Saturn       | 809                 | <b>625</b>   | 542               | <b>326</b>   |
| Galeria Kaufhof    | 219                 | <b>240</b>   | 121               | <b>136</b>   |
| Immobilien         | 994                 | <b>1.035</b> | 643               | <b>652</b>   |
| Sonstige           | –77                 | <b>–57</b>   | –197              | <b>–168</b>  |
| Konsolidierung     | –23                 | <b>–25</b>   | –19               | <b>–20</b>   |
| <b>METRO GROUP</b> | <b>3.651</b>        | <b>3.292</b> | <b>2.372</b>      | <b>1.976</b> |

<sup>1</sup>Vor Sonderfaktoren

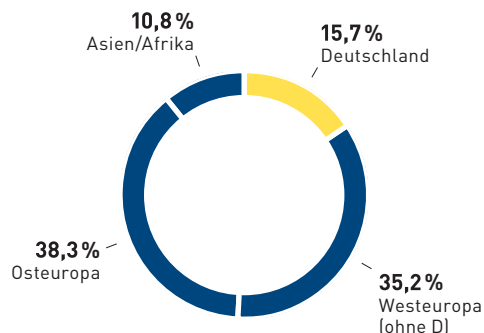
## Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Vertriebslinien

### METRO Cash & Carry

Der Umsatz von METRO Cash & Carry stieg 2012 um 1,7 Prozent (in lokaler Währung +0,7 Prozent) auf 31,6 Mrd. €. Auf vergleichbarer Fläche legte er um 0,2 Prozent zu. Das Umsatzwachstum war spürbar durch den Marktaustritt aus dem Vereinigten Königreich beeinträchtigt; bereinigt um diese Änderung im Portfolio wuchs der Umsatz um 3,2 Prozent. Das Belieferungsgeschäft entwickelte sich weiter dynamisch und erreichte einen Umsatz von 2,2 Mrd. € (Vorjahr 1,6 Mrd. €). Der Umsatzanteil der Eigenmarkenprodukte wuchs ebenfalls kräftig und belief sich 2012 auf 16,7 Prozent – eine Steigerung um 1 Prozentpunkt gegenüber dem Vorjahr.

In Deutschland ging der Umsatz im Geschäftsjahr 2012 um 3,3 Prozent auf 5,0 Mrd. € zurück. Dies ist im Wesentlichen zurückzuführen auf die Optimierung des Standortportfolios, die 10 Schließungen im vierten Quartal 2011 umfasste, sowie auf ein schwächeres Geschäft mit Nicht-Lebensmitteln. Flächenbereinigt sank der Umsatz hingegen nur um 0,7 Prozent.

Umsatz METRO Cash & Carry 2012  
nach Regionen



In Westeuropa (ohne Deutschland) war die Umsatzentwicklung vor allem durch den Verkauf des Großhandelsgeschäfts von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich beeinträchtigt. Auch das schwierige wirtschaftliche Umfeld in Südeuropa belastete vor allem das Geschäft mit Nicht-Lebensmitteln. Der Umsatz verringerte sich um 5,5 Prozent auf 11,2 Mrd. € (in lokaler Währung –6,0 Prozent). Bereinigt um den Verkauf von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich ging der Umsatz um 1,8 Prozent zurück. Flächenbereinigt sank der Umsatz um 2,3 Prozent.

In Osteuropa stieg der Umsatz im Geschäftsjahr deutlich. Sehr erfreulich war dabei vor allem die Entwicklung in Russland. Der Umsatz in Osteuropa legte spürbar um 5,5 Prozent auf 12,1 Mrd. € zu (in lokaler Währung +5,3 Prozent). Flächenbereinigt wuchs der Umsatz um 1,7 Prozent.

Die äußerst dynamische Umsatzentwicklung in der Region Asien/Afrika setzte sich im Geschäftsjahr 2012 fort. In allen Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten war, konnte unsere Vertriebsmarke ein Umsatzwachstum im zweistelligen Bereich erzielen. Insgesamt stieg der Umsatz in der Region um 25,9 Prozent auf 3,4 Mrd. € (in lokaler Währung +16,9 Prozent). Flächenbereinigt belief sich das Wachstum auf 5,6 Prozent. Herauszuheben sind die Expansionsaktivitäten in China: Dort hat METRO Cash & Carry 12 Standorte neu eröffnet – mehr als je zuvor innerhalb eines Jahres in einem Land.

Der Anteil des internationalen Geschäfts am Gesamtumsatz von METRO Cash & Carry nahm von 83,5 Prozent auf 84,3 Prozent zu.

Das EBIT von METRO Cash & Carry verringerte sich um 34,0 Prozent von 1.037 Mio. € auf 684 Mio. €. Neben dem Marktaustritt aus dem Vereinigten Königreich belasteten Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte und Restrukturierungsaufwendungen das Ergebnis. Vor Sonderfaktoren sank das EBIT um 17,5 Prozent auf 947 Mio. €. Dieser Rückgang ist auch darauf zurückzuführen, dass METRO Cash & Carry neue Funktionen aufgebaut hat, um den Kundenmehrwert zu steigern. Dazu zählen zum Beispiel eine kundenorientierte Umgestaltung des Sortiments und eine Ausweitung des Kundenmanagements sowie des Belieferungsgeschäfts. Die Entwicklung konnte zum Teil kompensiert werden durch Effizienzsteigerungen in anderen Bereichen. Überdies belasteten höhere Expansionskosten und Preisinvestitionen das Ergebnis. Weitere Beeinträchtigungen ergaben sich aus einer schwächeren Umsatzentwicklung auf vergleichbarer Fläche in Südeuropa. Mit einer EBIT-Marge vor Sonderfaktoren von 3,0 Prozent konnte METRO Cash & Carry in einem schwierigen Umfeld eine solide Rendite erzielen.

Kennzahlen METRO Cash & Carry 2012  
im Vorjahresvergleich

|                               |                     | Veränderung in %   |                                       |                                               |                  |      |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------|------|
|                               |                     |                    | Wechselkurs-effekte in Prozentpunkten | flächeneffekte in bereinigter lokaler Währung | (lokale Währung) |      |
| 2011                          | 2012                |                    |                                       |                                               |                  |      |
| Umsatz                        | 31.121 <sup>1</sup> | 31.636             | 1,7                                   | 1,0                                           | 0,7              | 0,2  |
| Deutschland                   | 5.125 <sup>1</sup>  | 4.955              | -3,3                                  | 0,0                                           | -3,3             | -0,7 |
| Westeuropa (ohne Deutschland) | 11.805              | 11.153             | -5,5                                  | 0,5                                           | -6,0             | -2,3 |
| Osteuropa                     | 11.485 <sup>1</sup> | 12.120             | 5,5                                   | 0,2                                           | 5,3              | 1,7  |
| Asien/Afrika                  | 2.706               | 3.407              | 25,9                                  | 9,0                                           | 16,9             | 5,6  |
| EBITDA                        | 1.408 <sup>2</sup>  | 1.198 <sup>2</sup> | -14,9                                 | -                                             | -                | -    |
| EBIT                          | 1.148 <sup>2</sup>  | 947 <sup>2</sup>   | -17,5                                 | -                                             | -                | -    |
| EBIT-Marge (%)                | 3,7 <sup>2</sup>    | 3,0 <sup>2</sup>   | -                                     | -                                             | -                | -    |
| Standorte (Anzahl)            | 728                 | 743                | 2,1                                   | -                                             | -                | -    |
| Verkaufsfläche (1.000 m²)     | 5.517               | 5.484              | -0,6                                  | -                                             | -                | -    |

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

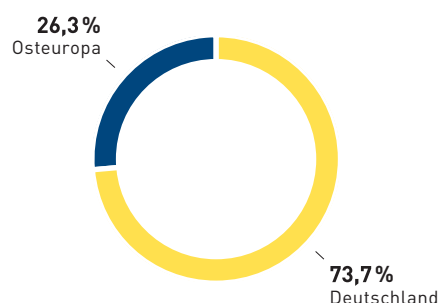
<sup>2</sup>Vor Sonderfaktoren

Zum 31. Dezember 2012 war METRO Cash & Carry in 29 Ländern an 743 Standorten vertreten, davon mit 107 Märkten in Deutschland, 235 in Westeuropa (ohne Deutschland), 284 in Osteuropa sowie 117 in Asien/Afrika.

## Real

Der Umsatz von Real erreichte im Jahr 2012 das Vorjahresniveau von 11,0 Mrd. € (in lokaler Währung +0,1 Prozent), obwohl unsere Vertriebslinie Standorte abgegeben hat. Auf vergleichbarer Fläche stieg der Umsatz leicht um 0,1 Prozent.

Umsatz Real 2012  
nach Regionen



In Deutschland lag der Umsatz trotz der Standortabgaben leicht über dem Vorjahresniveau, er stieg um 0,1 Prozent auf 8,1 Mrd. €. Flächenbereinigt wuchs der Umsatz um 1,0 Prozent. Der positive Umsatztrend der ersten 9 Monate verstärkte sich im Schlussquartal vor allem infolge des Real Deals. Hier wurde im Oktober jeden Tag ein ausgewähltes Produkt zu einem besonders günstigen Preis angeboten.

In Osteuropa sank der Umsatz 2012 um 0,9 Prozent auf 2,9 Mrd. €. Dieser Rückgang ist auf Wechselkurseffekte zurückzuführen; in lokaler Währung stieg der Umsatz um 0,1 Prozent. Der flächenbereinigte Umsatz ging jedoch um 2,3 Prozent zurück. Dabei machte sich besonders die anhaltende Kaufzurückhaltung in Polen und Rumänien bemerkbar. Das Geschäft mit Nicht-Lebensmitteln war in Osteuropa weiter schwierig und verhinderte eine bessere Umsatzentwicklung.

Ende November 2012 wurde das Real-Geschäft in Osteuropa (ohne Türkei) an das französische Handelsunternehmen Groupe Auchan veräußert. Der Verkauf muss noch von den zuständigen Wettbewerbsbehörden genehmigt werden und wird voraussichtlich 2013 abgeschlossen.

Der internationale Umsatzanteil von Real ging marginal von 26,5 Prozent auf 26,3 Prozent zurück.

## Kennzahlen Real 2012 im Vorjahresvergleich

|                                           | 2011<br>Mio. €      | 2012<br>Mio. €         | Veränderung in %                        |                     |                                             |                                              |
|-------------------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                           |                     |                        | Wechsel-<br>kurs-<br>effekte in<br>in € | Prozent-<br>punkten | flächen-<br>in bereinigt<br>lokaler Währung | flächen-<br>in bereinigt<br>(lokale Währung) |
| Umsatz                                    | 11.032 <sup>1</sup> | <b>11.017</b>          | -0,1                                    | -0,2                | 0,1                                         | 0,1                                          |
| Deutschland                               | 8.106 <sup>1</sup>  | <b>8.117</b>           | 0,1                                     | 0,0                 | 0,1                                         | 1,0                                          |
| Osteuropa                                 | 2.926               | <b>2.900</b>           | -0,9                                    | -1,0                | 0,1                                         | -2,3                                         |
| EBITDA                                    | 321 <sup>2</sup>    | <b>276<sup>2</sup></b> | -13,9                                   | -                   | -                                           | -                                            |
| EBIT                                      | 134 <sup>2</sup>    | <b>102<sup>2</sup></b> | -23,6                                   | -                   | -                                           | -                                            |
| EBIT-Marge (%)                            | 1,2 <sup>2</sup>    | <b>0,9<sup>2</sup></b> | -                                       | -                   | -                                           | -                                            |
| Standorte (Anzahl)                        | 426                 | <b>421</b>             | -1,2                                    | -                   | -                                           | -                                            |
| Verkaufsfläche<br>(1.000 m <sup>2</sup> ) | 3.082               | <b>3.043</b>           | -1,3                                    | -                   | -                                           | -                                            |

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

<sup>2</sup>Vor Sonderfaktoren

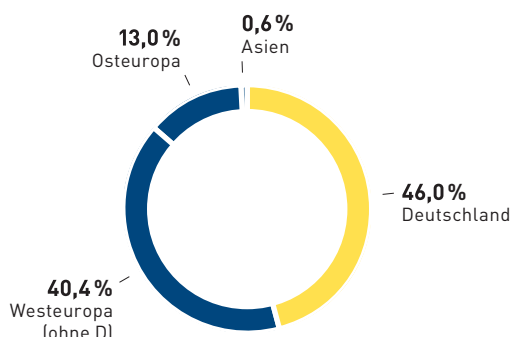
Das EBIT ging um 69 Mio. € auf 25 Mio. € zurück. Dies ist auch durch Belastungen im Zusammenhang mit dem Verkauf des Osteuropageschäfts bedingt. Vor Sonderfaktoren sank das EBIT um 32 Mio. € auf 102 Mio. €. In Deutschland lag das EBIT unter dem Vorjahreswert und spiegelt auch die Bildung von Rückstellungen für belastende Verträge wider. Dagegen setzte sich in Osteuropa der positive EBIT-Trend fort. Insbesondere in Russland konnte unsere Vertriebslinie ihr Ergebnis verbessern. Real erreichte vor Sonderfaktoren eine EBIT-Marge von 0,9 Prozent.

Ende 2012 umfasste das Standortnetz von Real 421 SB-Warenhäuser in 6 Ländern, davon 312 in Deutschland und 109 in Osteuropa.

## Media-Saturn

Media-Saturn hat die führende Marktposition in Europa 2012 erneut bestätigt. Der Umsatz stieg trotz der anhaltend schwierigen konjunkturellen Bedingungen um 1,8 Prozent auf 21,0 Mrd. € (in lokaler Währung +1,5 Prozent). Bereinigt um den Verkauf des Geschäfts in Frankreich im Jahr 2011, legte der Umsatz sogar deutlich um 2,9 Prozent zu. Flächenbereinigt ging der Umsatz hingegen um 1,9 Prozent zurück. Das Wachstum von Media-Saturn wurde auch durch die Akquisition von Redcoon unterstützt. Insgesamt hat sich der Umsatz aus dem Online-Handel auf 0,8 Mrd. € erhöht und damit gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt. 2012 erzielte Media-Saturn rund 4 Prozent des Umsatzes im Internet.

Umsatz Media-Saturn 2012  
nach Regionen



In Deutschland entwickelte sich der Umsatz im Geschäftsjahr 2012 überaus positiv und erreichte 9,6 Mrd. €. Flächenbereinigt legte er um 1,0 Prozent zu. Erstmals seit 2009 war damit wieder ein Plus zu verzeichnen. Zurückführen lässt sich die positive Umsatzentwicklung im Jahresverlauf auf Investitionen, die das stationäre Geschäft von Media-Saturn attraktiver gemacht haben, auf den konsequenten Ausbau der Internetpräsenz sowie auf die erhöhte Nachfrage nach Unterhaltungselektronik zur Zeit der Fußball-Europameisterschaft. Trotz eines negativen Kalendereffekts im 4. Quartal – 2012 gab es weniger Verkaufstage als im Vorjahr – belebte sich das Geschäft im Umfeld der Weihnachtszeit spürbar. 2012 hat Media-Saturn weitere Marktanteile gewonnen.

Der Umsatz in Westeuropa (ohne Deutschland) sank 2012 um 2,8 Prozent auf 8,5 Mrd. € (in lokaler Währung –3,2 Prozent). Ursachen hierfür waren insbesondere Mehrwertsteuererhöhungen in den Niederlanden und Spanien, die das Geschäft merklich belasteten. Zudem entfiel gegenüber dem Vorjahr der Umsatz von Media-Saturn Frankreich. Bereinigt um die Abgabe der französischen Elektrofachmärkte sank der Umsatz um lediglich 0,2 Prozent.

In Osteuropa stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2012 deutlich um 7,8 Prozent (in lokaler Währung +7,6 Prozent) auf 2,7 Mrd. €. Auch flächenbereinigt lag der Umsatz mit einer Steigerung um 0,4 Prozent über dem Vorjahresniveau. Wichtigste Wachstumsländer für Media-Saturn in Osteuropa waren Russland und die Türkei.

In Asien hat die Vertriebsmarke Media Markt in China 2012 einen Umsatz von 132 Mio. € erzielt. Wie angekündigt endete

die Testphase für eine Marktpresenz in der Volksrepublik im Dezember 2012. Angesichts der Erfahrungen und Prognosen hat der Vorstand der METRO AG beschlossen, die Geschäftstätigkeit von Media Markt in China nicht fortzuführen, und entsprechende bilanzielle Vorsorge getroffen.

Der internationale Umsatzanteil von Media-Saturn verringerte sich leicht von 55,0 Prozent auf 54,1 Prozent.

Das EBIT von Media-Saturn betrug 235 Mio. € nach 493 Mio. € im Vorjahr. Dieser Rückgang ist vor allem auf Preisinvestitionen sowie die bilanzielle Vorsorge in Höhe von 95 Mio. € für die Beendigung der Geschäftstätigkeit in China zurückzuführen. Positiv bemerkbar machte sich die effizientere Kostenstruktur. Vor Sonderfaktoren sank das EBIT von 542 Mio. € auf 326 Mio. €. Die EBIT-Marge vor Sonderfaktoren erreichte im Berichtsjahr 1,6 Prozent.

Kennzahlen Media-Saturn 2012  
im Vorjahresvergleich

|                               | 2011<br>Mio. €   | 2012<br>Mio. €         | Veränderung in %                      |      |                                     |       |
|-------------------------------|------------------|------------------------|---------------------------------------|------|-------------------------------------|-------|
|                               |                  |                        | Wechselkurs-effekte in Prozentpunkten |      | flächenbereinigt in lokaler Währung |       |
| Umsatz                        | 20.604           | <b>20.970</b>          | 1,8                                   | 0,3  | 1,5                                 | –1,9  |
| Deutschland                   | 9.266            | <b>9.635</b>           | 4,0                                   | 0,0  | 4,0                                 | 1,0   |
| Westeuropa (ohne Deutschland) | 8.712            | <b>8.471</b>           | –2,8                                  | 0,4  | –3,2                                | –5,7  |
| Osteuropa                     | 2.534            | <b>2.731</b>           | 7,8                                   | 0,2  | 7,6                                 | 0,4   |
| Asien/Afrika                  | 92               | <b>132</b>             | 43,5                                  | 14,2 | 29,3                                | –23,4 |
| EBITDA                        | 809 <sup>1</sup> | <b>625<sup>1</sup></b> | –22,7                                 | –    | –                                   | –     |
| EBIT                          | 542 <sup>1</sup> | <b>326<sup>1</sup></b> | –39,7                                 | –    | –                                   | –     |
| EBIT-Marge (%)                | 2,6 <sup>1</sup> | <b>1,6<sup>1</sup></b> | –                                     | –    | –                                   | –     |
| Standorte (Anzahl)            | 893              | <b>942</b>             | 5,5                                   | –    | –                                   | –     |
| Verkaufsfläche (1.000 m²)     | 2.880            | <b>3.035</b>           | 5,4                                   | –    | –                                   | –     |

<sup>1</sup> Vor Sonderfaktoren

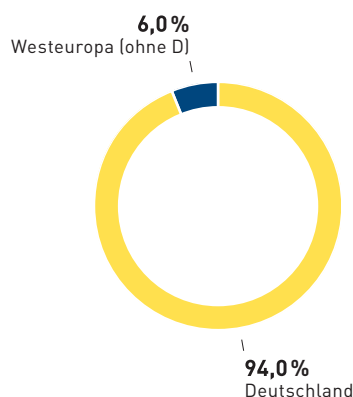
Ende 2012 umfasste das Standortnetz von Media-Saturn 942 Elektrofachmärkte in 16 Ländern, davon 404 in Deutschland, 364 in Westeuropa (ohne Deutschland), 167 in Osteuropa sowie 7 Standorte in Asien.

### Galeria Kaufhof

Im Geschäftsjahr 2012 sank der Umsatz von Galeria Kaufhof um 0,9 Prozent auf 3,1 Mrd. €. Flächenbereinigt ging der Umsatz leicht um 0,6 Prozent zurück. Durch die Ausweisänderung

von Kommissionsgeschäften wurde der Umsatz von Galeria Kaufhof im Berichtsjahr und im Vorjahr entsprechend reduziert. Dem aus Kommissionsgeschäften erzielten Provisionsumsatz liegt ein Transaktionsvolumen von 488 Mio. € (Vorjahr 470 Mio. €) zugrunde.

Umsatz Galeria Kaufhof 2012  
 nach Regionen



In Deutschland erwirtschaftete Galeria Kaufhof 2012 einen Umsatz von 2,9 Mrd. € – ein Rückgang um 1,0 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Flächenbereinigt verringerte sich der Umsatz um 0,7 Prozent. Im Berichtsjahr hat Galeria Kaufhof die 2010 gestartete Aufgabe der Abteilungen für Unterhaltungselektronik und -medien abgeschlossen. Auf den frei gewordenen Flächen präsentiert unsere Vertriebslinie inzwischen margenstärkere Sortimente, darunter Mode, Accessoires, Sportartikel und Spielwaren. Eine sehr positive Entwicklung im Geschäftsjahr zeigte das Textilsortiment. Insgesamt konnte Galeria Kaufhof weitere Marktanteile gewinnen. Das Transaktionsvolumen aus Kommissionsgeschäften belief sich in Deutschland auf 230 Mio. € (Vorjahr 226 Mio. €).

Auch im wachstumsstarken Online-Geschäft erzielte Galeria Kaufhof Fortschritte. Ende 2012 umfasste das Produktangebot auf [www.galeria-kaufhof.de](http://www.galeria-kaufhof.de) rund 50.000 Artikel. Der Online-Umsatz konnte gegenüber dem Vorjahr auf 25 Mio. € mehr als verdoppelt werden.

In Westeuropa (ohne Deutschland) stieg der Umsatz um 0,8 Prozent auf 0,2 Mrd. €. Auch flächenbereinigt legte der Umsatz um 0,8 Prozent zu. Das Transaktionsvolumen aus Kommissionsgeschäften in Westeuropa (ohne Deutschland) beträgt 258 Mio. € (Vorjahr 244 Mio. €).

Das EBIT stieg deutlich auf 136 Mio. € nach 94 Mio. € im Vorjahr. Hier machten sich die vielfältigen Maßnahmen zur Optimierung des Standortnetzes bemerkbar. Vor Sonderfaktoren lag das EBIT 15 Mio. € über dem Vorjahreswert von 121 Mio. € und erreichte 136 Mio. €. Die EBIT-Marge verbesserte sich auf 4,4 Prozent.

Ende 2012 betrieb Galeria Kaufhof 137 Standorte, davon 122 in Deutschland und 15 in Belgien.

Kennzahlen Galeria Kaufhof 2012  
 im Vorjahresvergleich

|                                  |                    |                | Veränderung in %                                               |     |                                                |                     |
|----------------------------------|--------------------|----------------|----------------------------------------------------------------|-----|------------------------------------------------|---------------------|
|                                  | 2011<br>Mio. €     | 2012<br>Mio. € | Wechsel-<br>kurs-<br>effekte in<br>Prozent-<br>punkten<br>in € |     | flächen-<br>in bereinigt<br>lokaler<br>Währung | (lokale<br>Währung) |
| Umsatz                           | 3.119 <sup>1</sup> | 3.092          | -0,9                                                           | 0,0 | -0,9                                           | -0,6                |
| Deutschland                      | 2.936 <sup>1</sup> | 2.908          | -1,0                                                           | 0,0 | -1,0                                           | -0,7                |
| Westeuropa (ohne<br>Deutschland) | 183 <sup>1</sup>   | 184            | 0,8                                                            | 0,0 | 0,8                                            | 0,8                 |
| EBITDA                           | 219 <sup>2</sup>   | 240            | 9,4                                                            | -   | -                                              | -                   |
| EBIT                             | 121 <sup>2</sup>   | 136            | 12,4                                                           | -   | -                                              | -                   |
| EBIT-Marge (%)                   | 3,9 <sup>1,2</sup> | 4,4            | -                                                              | -   | -                                              | -                   |
| Standorte (Anzahl)               | 140                | 137            | -2,1                                                           | -   | -                                              | -                   |
| Verkaufsfläche<br>(1.000 m²)     | 1.475              | 1.441          | -2,3                                                           | -   | -                                              | -                   |

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

<sup>2</sup>Vor Sonderfaktoren

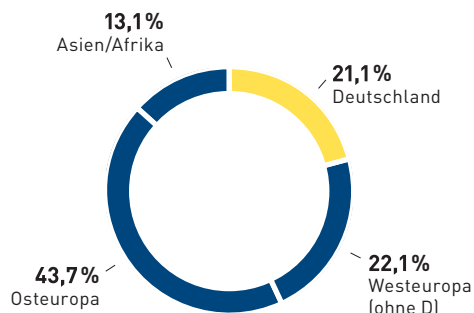
## Immobilien

Das Segment Immobilien umfasst alle Immobilien der METRO GROUP sowie immobiliennahe Dienstleistungen und trägt zur Wertsteigerung unseres Unternehmens bei. Ziel ist es, das Immobilienvermögen langfristig zu sichern und systematisch im Wert zu steigern: durch internationale Expansion, aktives Asset- und Portfoliomanagement sowie einen optimierten Ressourceneinsatz.

Zum 31. Dezember 2012 befanden sich 620 Standorte im Eigentum der METRO GROUP (Vorjahr 687).

Das EBIT sank von 639 Mio. € auf 607 Mio. €. Dies ist ein Rückgang um 32 Mio. €, der auch aus der Veräußerung von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich resultiert. Das EBIT vor Sonderfaktoren stieg um 9 Mio. € auf 652 Mio. €. Hierin enthalten sind auch höhere Erträge aus Portfoliotransaktionen.

Eigentumsstandorte (620 Standorte)  
 nach Regionen



### Sonstige

Das Segment Sonstige enthält außer der METRO AG als strategischer Führungsholding der METRO GROUP unter anderem die Einkaufsorganisation in Hongkong, die auch für fremde Dritte tätig ist, und Logistikdienstleistungen. 2012 ging der Umsatz des Segments Sonstige auf 24 Mio. € (Vorjahr 50 Mio. €) zurück. Der Umsatz resultierte im Wesentlichen aus Provisionen für das Geschäft mit Dritten über die Einkaufsorganisation in Hongkong sowie aus der Logistik. Durch das geringere Ordervolumen einiger Großkunden blieb der Umsatz hinter dem Wert des Vorjahres zurück.

Das EBIT erreichte 2012 –278 Mio. € (Vorjahr –217 Mio. €). Darin enthalten sind Aufwendungen für die Einstellung des Betriebs eines Standorts unseres Logistikunternehmens METRO LOGISTICS, umfangreiche Aufwendungen für Restrukturierungen am Hauptsitz der METRO AG in Düsseldorf und ein Einmalaufwand aus Spruchstellenverfahren im Zusammenhang mit der Verschmelzung der ASKO und der Deutsche SB-Kauf auf die METRO AG im Jahr 1996. Insgesamt fielen Sonderfaktoren in Höhe von 109 Mio. € an. Das EBIT vor Sonderfaktoren verbesserte sich deutlich von –197 Mio. € auf –168 Mio. €.

## Finanzergebnis und Steuern

| Mio. €                                | 2011         | 2012         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>Betriebliches Ergebnis EBIT</b>    | <b>2.113</b> | <b>1.391</b> |
| Ergebnis aus assoziierten Unternehmen | 1            | 2            |
| Sonstiges Beteiligungsergebnis        | 41           | 15           |
| Zinsertrag/-aufwand (Zinsergebnis)    | –580         | –562         |
| Übriges Finanzergebnis                | –102         | –36          |
| <b>Finanzergebnis</b>                 | <b>–640</b>  | <b>–581</b>  |
| <b>Ergebnis vor Steuern EBT</b>       | <b>1.473</b> | <b>810</b>   |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag  | –732         | –709         |
| <b>Periodenergebnis</b>               | <b>741</b>   | <b>101</b>   |

### Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich im Wesentlichen aus dem Zinsergebnis von –562 Mio. € (Vorjahr –580 Mio. €) und dem übrigen Finanzergebnis von –36 Mio. € (Vorjahr –102 Mio. €) zusammen. Das Zinsergebnis verbesserte sich im Wesentlichen durch geringere Zinsaufwendungen. Das übrige Finanzergebnis verbesserte sich um 66 Mio. € auf –36 Mio. €. Dies resultiert vor allem aus der Verbesserung des Gesamtergebnisses aus Wechselkurseffekten sowie Bewertungsergebnissen von Sicherungsgeschäften und Sicherungszusammenhängen um 39 Mio. €. Dies ist überwiegend eine Folge der Entwicklung einiger osteuropäischer Währungen und der damit verbundenen Wechselkurseffekte und Sicherungsgeschäfte.

Weitere Angaben zum Finanzergebnis sind im Konzernanhang unter den Nummern 6 bis 8 „Sonstiges Beteiligungsergebnis“, „Zinsertrag/Zinsaufwand“ und „Übriges Finanzergebnis“ enthalten.

### Steuern

Der Rückgang an gezahlten beziehungsweise geschuldeten Steuern ist im Wesentlichen auf die im Vorjahr abgeschlossenen steuerlichen Betriebsprüfungen sowie eine steuerpflichtige Immobilientransaktion des Vorjahres zurückzuführen, bei der Immobilien in eine Fondsstruktur eingebracht wurden. Die latenten Steuern entwickelten sich gegenläufig, was maßgeblich aus der Fortschreibung temporärer Differenzen resultierte. Im Vorjahr standen dieser Fortschreibung überproportionale latente Steuererträge aus der oben genannten Immobilientransaktion gegenüber, die sich im laufenden Jahr aufgrund der Veräußerung von Fondsanteilen aufwandswirksam umgekehrt haben.

| Mio. €                                            | 2011  | 2012  |
|---------------------------------------------------|-------|-------|
| Gezahlte bzw. geschuldete Steuern                 | 741   | 528   |
| davon Deutschland                                 | (174) | (161) |
| davon international                               | (567) | (367) |
| davon Steueraufwand/-ertrag der laufenden Periode | (639) | (516) |
| davon Steueraufwand/-ertrag aus Vorperioden       | (102) | (12)  |
| Latente Steuern                                   | -9    | 181   |
| davon Deutschland                                 | (50)  | (101) |
| davon international                               | (-59) | (80)  |
|                                                   | 732   | 709   |

Der effektive Steuersatz betrug im Berichtsjahr 87,48 Prozent (Vorjahr 49,71 Prozent). Bereinigt um Sonderfaktoren liegt die Konzernsteuerquote bei 49,42 Prozent (Vorjahr 43,47 Prozent).

— Weitere Erläuterungen zu Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sind im Konzernanhang unter der Nummer 10 „Steuern vom Einkommen und vom Ertrag“ enthalten.

## Periodenergebnis und Ergebnis je Aktie

Das Periodenergebnis 2012 liegt mit 101 Mio. € 640 Mio. € unter dem Wert des Vorjahres. Nach Abzug der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallendes Periodenergebnis von 3 Mio. € (Vorjahr 631 Mio. €).

Das Periodenergebnis enthält Sonderfaktoren in Höhe von 615 Mio. € (Vorjahr 238 Mio. €). Das um diese Sonderfaktoren bereinigte Periodenergebnis beträgt somit 717 Mio. € (Vorjahr 979 Mio. €).

Die METRO GROUP erzielte im Geschäftsjahr 2012 ein Ergebnis je Aktie von 0,01 € (Vorjahr 1,93 €). Der Berechnung war im Geschäftsjahr 2012 wie im Vorjahr eine gewichtete Anzahl von 326.787.529 Aktien zugrunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde das den Aktionären zustehende Periodenergebnis von 3 Mio. € verteilt. Ein Verwässerungseffekt aus sogenannten potenziellen Aktien war weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr gegeben.

Das Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren lag bei 1,89 € (Vorjahr 2,63 €).

|                                                                                         |      |      |  | Veränderung |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|------|--|-------------|-------|
|                                                                                         | 2011 | 2012 |  | Absolut     | %     |
| Periodenergebnis Mio. €                                                                 | 741  | 101  |  | -640        | -86,3 |
| Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis Mio. € | 110  | 98   |  | -12         | -10,8 |
| Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis Mio. €                  | 631  | 3    |  | -628        | -99,5 |
| Ergebnis je Aktie (unverwässert = verwässert) <sup>1</sup> €                            | 1,93 | 0,01 |  | -1,92       | -99,5 |
| Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren <sup>1</sup> €                                     | 2,63 | 1,89 |  | -0,74       | -27,9 |

<sup>1</sup> Nach Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter

## EBIT after Cost of Capital (EBITaC)

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

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

<sup>1</sup> Sonderfaktoren grundsätzlich über 4 Jahre periodisiert

Die Verwendung der Kennzahl EBITaC ermöglicht es der METRO GROUP, sich auf die wesentlichen und vom Management beeinflussbaren Treiber des operativen Geschäfts zu konzentrieren: wertsteigerndes Wachstum, Steigerung der operativen Effizienz und Optimierung der Kapitalbindung. Wertsteigerndes Wachstum wird durch die Strategie der METRO GROUP erreicht, sich in den bestehenden Märkten auf Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche zu konzentrieren, das stationäre Geschäft durch neue Absatzkanäle wie Online-Handel und Belieferungsservice gezielt zu ergänzen sowie die Expansion in ausgewählten Ländern zu beschleunigen. Daneben hat die METRO GROUP auch über das Effizienz-

und Wertsteigerungsprogramm Shape 2012 hinaus im operativen und administrativen Bereich Maßnahmen zur Steigerung der operativen Effizienz sowie zur Optimierung des Kapitaleinsatzes erfolgreich umgesetzt.

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

Der Kapitalkostensatz vor Steuern entspricht der von den Kapitalgebern geforderten Mindestrendite auf das eingesetzte Kapital. Er spiegelt die gesamten Kosten des eingesetzten Kapitals wider und setzt sich demnach aus dem Eigen- und dem Fremdkapitalkostensatz zusammen. Im Jahr 2012 lag der Kapitalkostensatz der METRO GROUP vor Steuern bei 9,6 Prozent. Dieser ergibt sich grundsätzlich aus den segmentspezifischen Kapitalkostensätzen, die mit dem Geschäftsvermögen gewichtet werden.

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

fließen zu lassen. Die Neudefinition des Nettobetriebsvermögens sowie die damit einhergehenden bilanziellen Umgliederungen sind im Geschäftsvermögen reflektiert.

Sonderfaktoren werden bei der Berechnung des EBITaC grundsätzlich linear über 4 Jahre periodisiert im Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) berücksichtigt. Da die entsprechenden positiven EBIT-Wirkungen zum großen Teil zeitverzögert zu den Aufwendungen entstehen, verbessert sich durch Periodisierung dieser Sonderfaktoren die Darstellung der operativen Performance. Kurzfristige Sondereinflüsse wirken sich dadurch nicht in vollem Umfang auf das Ergebnis der Periode des Auftretens aus. Die Periodisierung trägt außerdem dazu bei, dass langfristig wertsteigernde Entscheidungen nicht aufgrund von kurzfristig negativen Ergebniseffekten unterlassen werden.

Die Ergebnisse der Analyse des EBITaC werden unter anderem zur Steuerung des Portfolios der METRO GROUP sowie zur Allokation der Investitionsmittel eingesetzt. Entscheidend bei der Allokation ist die mittel- und langfristige Auswirkung auf die Wertschaffung. Das wesentliche Kriterium für alle Investitionen innerhalb der METRO GROUP ist daher der Barwert der zukünftigen Wertbeiträge. Um auch steuerliche Gesichtspunkte bei der Entscheidung über die zukünftige Expansion zu berücksichtigen, werden in diesen Fällen die Wertbeiträge nach Steuern kalkuliert. Als weitere Kriterien zur Beurteilung von Investitionsprojekten werden insbesondere der Discounted Cashflow sowie die Amortisationsdauer als liquiditätsorientierte Kennzahlen verwendet. Im Zuge einer stärkeren Priorisierung bei der Zuteilung der Investitionsmittel werden neben der strategischen

#### EIGENKAPITALKOSTENSATZ

|                                                         |      |
|---------------------------------------------------------|------|
| Zinssatz für risikofreie Anlagen                        | 4,5% |
| +                                                       |      |
| Marktrisikoprämie                                       | 5,0% |
| × Betafaktor (spezifische Risikoprämie für METRO GROUP) | 1,0  |
| =                                                       | 9,5% |

Gewichtung zu Marktwerten 50%



#### FREMDKAPITALKOSTENSATZ

|                                                  |       |
|--------------------------------------------------|-------|
| Zinssatz für risikofreie Anlagen                 | 4,5%  |
| +                                                |       |
| Durchschnittlicher, langfristiger Risikozuschlag | 2,0%  |
| =                                                | 6,5%  |
| – Steuereffekt                                   | –1,6% |
| =                                                | 4,9%  |

Gewichtung zu Marktwerten 50%



7,2% Konzern-WACC nach Steuern

Steuereffekt (1–25,2%)



9,6% Konzern-WACC vor Steuern

Relevanz insbesondere Rentabilitätskennziffern bezogen auf die eingesetzten Mittel zur Beurteilung alternativer Investitionsprojekte als zusätzliche Entscheidungsgrundlage herangezogen.

| Mio. €                                                   | 2011 <sup>1</sup> | 2012   | Delta |
|----------------------------------------------------------|-------------------|--------|-------|
| EBIT vor Sonderfaktoren                                  | 2.372             | 1.976  | -396  |
| EBIT nach Periodisierung von Sonderfaktoren <sup>2</sup> | 2.111             | 1.628  | -483  |
| Geschäftsvermögen                                        | 16.358            | 16.305 | -53   |
| Vorsteuer-WACC                                           | 9,6 %             | 9,6 %  | -     |
| Kapitalkosten                                            | -1.567            | -1.563 | 4     |
| EBITaC                                                   | 544               | 65     | -479  |

<sup>1</sup>Vorjahr vergleichbar gerechnet

<sup>2</sup>Die Wirkung der Sonderfaktoren wird über 4 Jahre verteilt

Das EBIT 2012 lag nach Periodisierung der Sonderfaktoren aus den Vorjahren (2009: 343 Mio. €, 2010: 204 Mio. €, 2011: 259 Mio. €) sowie nach Berücksichtigung der periodisierten Einmalaufwendungen aus dem Jahr 2012 in Höhe von 585 Mio. € bei 1.628 Mio. €. Bei einem durchschnittlichen Geschäftsvermögen in Höhe von 16.305 Mio. € betrugen die Kapitalkosten 1.563 Mio. €. Trotz der makroökonomischen Herausforderungen und verstärkter Preisinvestitionen, die zu einem deutlichen EBIT-Rückgang geführt haben, setzte die METRO GROUP im Jahr 2012 ihr Geschäftsvermögen somit erfolgreich ein und erzielte ein positives EBITaC in Höhe von 65 Mio. €.

## Bilanzgewinn und Gewinnverwendung der METRO AG nach handelsrechtlichen Vorschriften

Der Abschluss der METRO AG nach handelsrechtlichen Vorschriften dient als Ausschüttungsbemessungsgrundlage. Im Folgenden sind die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz der METRO AG nach HGB dargestellt:

### Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2012 nach HGB

| Mio. €                                                               | 2011       | 2012       |
|----------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| Beteiligungsergebnis                                                 | 956        | 783        |
| Finanzergebnis                                                       | -125       | -124       |
| Sonstige betriebliche Erträge                                        | 553        | 559        |
| Personalaufwand                                                      | -137       | -147       |
| Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen | -66        | -54        |
| Sonstige betriebliche Aufwendungen                                   | -458       | -483       |
| <b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>                  | <b>723</b> | <b>534</b> |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag                                 | -26        | -34        |
| Sonstige Steuern                                                     | 1          | -2         |
| <b>Jahresüberschuss</b>                                              | <b>698</b> | <b>498</b> |
| Gewinnvortrag aus dem Vorjahr                                        | 14         | 21         |
| Einstellungen in Gewinnrücklagen                                     | -250       | -170       |
| <b>Bilanzgewinn</b>                                                  | <b>462</b> | <b>349</b> |

### Bilanzgewinn der METRO AG und Gewinnverwendung

Die METRO AG weist im Geschäftsjahr ein Beteiligungsergebnis in Höhe von 783 Mio. € aus, gegenüber 956 Mio. € im Vorjahr.

Unter Einbeziehung von sonstigen Erträgen, Aufwendungen und Steuern sowie nach Einstellung von 170 Mio. € in die Gewinnrücklagen weist sie einen Bilanzgewinn von 349 Mio. € gegenüber 462 Mio. € im Jahr 2011 aus.

Der Vorstand der METRO AG schlägt der Hauptversammlung vor, aus dem ausgewiesenen Bilanzgewinn von 349 Mio. € eine Dividende in Höhe von 327 Mio. € auszuschütten und den verbleibenden Betrag auf neue Rechnung vorzutragen. Die vom Vorstand vorgeschlagene Dividende beträgt

- 1,00 € je Stammaktie und
- 1,06 € je Vorzugsaktie.

### Bilanz zum 31. Dezember 2012

#### Aktiva

| Mio. €                                                   | 31.12.2011    | 31.12.2012    |
|----------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Anlagevermögen</b>                                    |               |               |
| Immaterielle Vermögensgegenstände                        | 84            | 41            |
| Sachanlagen                                              | 4             | 3             |
| Finanzanlagen                                            | 8.660         | 8.552         |
|                                                          | <b>8.748</b>  | <b>8.596</b>  |
| <b>Umlaufvermögen</b>                                    |               |               |
| Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände            | 2.352         | 2.488         |
| Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks | 914           | 2.088         |
|                                                          | <b>3.266</b>  | <b>4.576</b>  |
| <b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>                        | <b>15</b>     | <b>16</b>     |
|                                                          | <b>12.029</b> | <b>13.188</b> |

#### Passiva

| Mio. €                            | 31.12.2011    | 31.12.2012    |
|-----------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Eigenkapital</b>               |               |               |
| Gezeichnetes Kapital              | 835           | 835           |
| Stammaktien                       | 828           | 828           |
| Vorzugsaktien                     | 7             | 7             |
| (Bedingtes Kapital)               | (128)         | (128)         |
| Kapitalrücklage                   | 2.558         | 2.558         |
| Gewinnrücklagen                   | 1.977         | 2.146         |
| Bilanzgewinn                      | 462           | 349           |
|                                   | <b>5.832</b>  | <b>5.888</b>  |
| <b>Rückstellungen</b>             | <b>374</b>    | <b>375</b>    |
| <b>Verbindlichkeiten</b>          | <b>5.815</b>  | <b>6.918</b>  |
| <b>Rechnungsabgrenzungsposten</b> | <b>8</b>      | <b>7</b>      |
|                                   | <b>12.029</b> | <b>13.188</b> |

**Sonderfaktoren**  
nach Vertriebslinien

| Mio. €                                                                           | 2011<br>wie berichtet | 2012<br>wie berichtet | 2011<br>Sonder-<br>faktoren | 2012<br>Sonder-<br>faktoren | 2011<br>vor Sonder-<br>faktoren | 2012<br>vor Sonder-<br>faktoren |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>EBITDA</b>                                                                    | 3.429                 | <b>3.014</b>          | 222                         | <b>279</b>                  | 3.651                           | <b>3.292</b>                    |
| davon METRO Cash & Carry                                                         | 1.297                 | <b>1.131</b>          | 111                         | <b>67</b>                   | 1.408                           | <b>1.198</b>                    |
| Real                                                                             | 292                   | <b>223</b>            | 29                          | <b>52</b>                   | 321                             | <b>276</b>                      |
| Media-Saturn                                                                     | 767                   | <b>570</b>            | 42                          | <b>55</b>                   | 809                             | <b>625</b>                      |
| Galeria Kaufhof                                                                  | 193                   | <b>240</b>            | 26                          | <b>0</b>                    | 219                             | <b>240</b>                      |
| Immobilien                                                                       | 1.008                 | <b>1.039</b>          | -14                         | <b>-4</b>                   | 994                             | <b>1.035</b>                    |
| Sonstige                                                                         | -97                   | <b>-166</b>           | 20                          | <b>109</b>                  | -77                             | <b>-57</b>                      |
| Konsolidierung                                                                   | -31                   | <b>-24</b>            | 8                           | <b>-1</b>                   | -23                             | <b>-25</b>                      |
| <b>EBIT</b>                                                                      | 2.113                 | <b>1.391</b>          | 259                         | <b>585</b>                  | 2.372                           | <b>1.976</b>                    |
| davon METRO Cash & Carry                                                         | 1.037                 | <b>684</b>            | 111                         | <b>263</b>                  | 1.148                           | <b>947</b>                      |
| Real                                                                             | 94                    | <b>25</b>             | 40                          | <b>77</b>                   | 134                             | <b>102</b>                      |
| Media-Saturn                                                                     | 493                   | <b>235</b>            | 49                          | <b>91</b>                   | 542                             | <b>326</b>                      |
| Galeria Kaufhof                                                                  | 94                    | <b>136</b>            | 27                          | <b>0</b>                    | 121                             | <b>136</b>                      |
| Immobilien                                                                       | 639                   | <b>607</b>            | 4                           | <b>45</b>                   | 643                             | <b>652</b>                      |
| Sonstige                                                                         | -217                  | <b>-278</b>           | 20                          | <b>109</b>                  | -197                            | <b>-168</b>                     |
| Konsolidierung                                                                   | -27                   | <b>-19</b>            | 8                           | <b>-1</b>                   | -19                             | <b>-20</b>                      |
| Finanzergebnis                                                                   | -640                  | <b>-581</b>           | 0                           | <b>22</b>                   | -640                            | <b>-559</b>                     |
| <b>EBT</b>                                                                       | <b>1.473</b>          | <b>810</b>            | <b>259</b>                  | <b>607</b>                  | <b>1.732</b>                    | <b>1.417</b>                    |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag                                             | -732                  | <b>-709</b>           | -21                         | <b>9</b>                    | -753                            | <b>-700</b>                     |
| <b>Periodenergebnis</b>                                                          | <b>741</b>            | <b>101</b>            | <b>238</b>                  | <b>615</b>                  | <b>979</b>                      | <b>717</b>                      |
| Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis | 110                   | <b>98</b>             | 10                          | <b>0</b>                    | 120                             | <b>98</b>                       |
| Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis                  | 631                   | <b>3</b>              | 228                         | <b>615</b>                  | 859                             | <b>619</b>                      |
| <b>Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)</b>                        | <b>1,93</b>           | <b>0,01</b>           | <b>0,70</b>                 | <b>1,88</b>                 | <b>2,63</b>                     | <b>1,89</b>                     |

Sonderfaktoren  
 nach Regionen

| Mio. €                                                                           | 2011<br>wie berichtet | 2012<br>wie berichtet | 2011<br>Sonder-<br>faktoren | 2012<br>Sonder-<br>faktoren | 2011<br>vor Sonder-<br>faktoren | 2012<br>vor Sonder-<br>faktoren |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <b>EBITDA</b>                                                                    | 3.429                 | <b>3.014</b>          | 222                         | <b>279</b>                  | 3.651                           | <b>3.292</b>                    |
| davon Deutschland                                                                | 1.021                 | <b>938</b>            | 117                         | <b>195</b>                  | 1.138                           | <b>1.133</b>                    |
| Westeuropa (ohne Deutschland)                                                    | 1.162                 | <b>938</b>            | 51                          | <b>-10</b>                  | 1.213                           | <b>928</b>                      |
| Osteuropa                                                                        | 1.214                 | <b>1.175</b>          | 51                          | <b>27</b>                   | 1.265                           | <b>1.202</b>                    |
| Asien/Afrika                                                                     | 22                    | <b>-41</b>            | 3                           | <b>66</b>                   | 25                              | <b>25</b>                       |
| International                                                                    | 2.398                 | <b>2.072</b>          | 105                         | <b>83</b>                   | 2.503                           | <b>2.155</b>                    |
| Konsolidierung                                                                   | 10                    | <b>4</b>              | 0                           | <b>0</b>                    | 10                              | <b>4</b>                        |
| <b>EBIT</b>                                                                      | 2.113                 | <b>1.391</b>          | 259                         | <b>585</b>                  | 2.372                           | <b>1.976</b>                    |
| davon Deutschland                                                                | 373                   | <b>320</b>            | 131                         | <b>202</b>                  | 504                             | <b>522</b>                      |
| Westeuropa (ohne Deutschland)                                                    | 903                   | <b>480</b>            | 53                          | <b>163</b>                  | 956                             | <b>642</b>                      |
| Osteuropa                                                                        | 855                   | <b>731</b>            | 72                          | <b>118</b>                  | 927                             | <b>849</b>                      |
| Asien/Afrika                                                                     | -28                   | <b>-144</b>           | 3                           | <b>102</b>                  | -25                             | <b>-42</b>                      |
| International                                                                    | 1.730                 | <b>1.067</b>          | 128                         | <b>382</b>                  | 1.858                           | <b>1.450</b>                    |
| Konsolidierung                                                                   | 10                    | <b>4</b>              | 0                           | <b>0</b>                    | 10                              | <b>4</b>                        |
| Finanzergebnis                                                                   | -640                  | <b>-581</b>           | 0                           | <b>22</b>                   | -640                            | <b>-559</b>                     |
| <b>EBT</b>                                                                       | <b>1.473</b>          | <b>810</b>            | <b>259</b>                  | <b>607</b>                  | <b>1.732</b>                    | <b>1.417</b>                    |
| Steuern vom Einkommen und vom Ertrag                                             | -732                  | <b>-709</b>           | -21                         | <b>9</b>                    | -753                            | <b>-700</b>                     |
| <b>Periodenergebnis</b>                                                          | <b>741</b>            | <b>101</b>            | <b>238</b>                  | <b>615</b>                  | <b>979</b>                      | <b>717</b>                      |
| Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis | 110                   | <b>98</b>             | 10                          | <b>0</b>                    | 120                             | <b>98</b>                       |
| Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis                  | 631                   | <b>3</b>              | 228                         | <b>615</b>                  | 859                             | <b>619</b>                      |
| <b>Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)</b>                        | <b>1,93</b>           | <b>0,01</b>           | <b>0,70</b>                 | <b>1,88</b>                 | <b>2,63</b>                     | <b>1,89</b>                     |

## 4. Finanz- und Vermögenslage

### Finanzmanagement

#### Grundsätze und Ziele der Finanzaktivitäten

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

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

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

Bei sämtlichen Finanzaktivitäten gelten konzernweit die folgenden Grundsätze:

#### Finanzielle Einheit

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

#### Finanzieller Handlungsspielraum

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

#### Zentrales Risikomanagement

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

#### Zentrale Risikoüberwachung

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

#### Ausschließlich zugelassene Vertragspartner

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

#### Freigabepflicht

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

#### Revisionssicherheit

In unserem Unternehmen gilt generell das 4-Augen-Prinzip. Abläufe und Verantwortlichkeiten sind in konzernweit geltenden Richtlinien festgelegt. Der Abschluss von Finanzgeschäften ist organisatorisch von Abwicklung und Kontrolle getrennt.

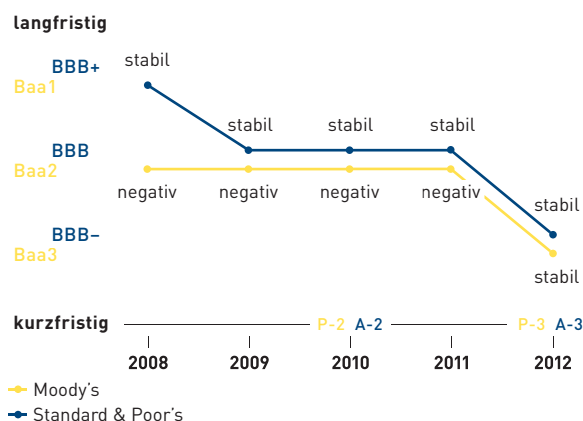
#### Ratings

Ratings bewerten die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Sie dienen dem Nachweis der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens gegenüber potenziellen Fremdkapitalgebern. Ein Rating erleichtert zudem den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten. Die METRO AG hat die 2 international führenden Rating-Agenturen –

Moody's und Standard & Poor's – beauftragt, die Kreditwürdigkeit der METRO GROUP kontinuierlich zu analysieren.

Entwicklung des lang- und kurzfristigen Ratings der METRO GROUP der vergangenen 5 Jahre:

## Entwicklung von Rating und Ausblick



Aktuelle Bewertung des Ratings der METRO GROUP durch Moody's und Standard & Poor's:

|             | 2012    |                   |
|-------------|---------|-------------------|
| Kategorie   | Moody's | Standard & Poor's |
| Langfristig | Baa3    | BBB-              |
| Kurzfristig | P-3     | A-3               |
| Ausblick    | stabil  | stabil            |

Mit diesen Ratings stehen der METRO GROUP alle Finanzmärkte offen.

## Finanzierungsmaßnahmen

Die Deckung des mittel- bis langfristigen Finanzierungsbedarfs erfolgt über ein kapitalmarktfähiges Daueremissionsprogramm, das über ein maximales Volumen von 6 Mrd. € verfügt. In seinem Rahmen wurden 2012 folgende Transaktionen abgewickelt:

| Transaktionsart | Emissionsdatum | Laufzeit          | Fälligkeit   | Nominalvolumen | Verzinsung             |
|-----------------|----------------|-------------------|--------------|----------------|------------------------|
| Rückzahlung     | Mai 2007       | 5 Jahre           | Mai 2012     | 500 Mio. EUR   | 4,75 % fix             |
| Rückzahlung     | Juli 2009      | 3 Jahre           | Juli 2012    | 100 Mio. RON   | 11,50 % fix            |
| Neuemission     | Januar 2012    | 8 Jahre           | Januar 2020  | 125 Mio. EUR   | 4,05 % fix             |
| Neuemission     | Januar 2012    | 4 Jahre           | Januar 2016  | 50 Mio. EUR    | 3,10 % fix             |
| Neuemission     | Februar 2012   | 4 Jahre           | Februar 2016 | 60 Mio. EUR    | 3,00 % fix             |
| Neuemission     | Februar 2012   | 6 Jahre           | Februar 2018 | 50 Mio. EUR    | 3,50 % fix             |
| Neuemission     | März 2012      | 7 Jahre           | März 2019    | 500 Mio. EUR   | 3,375 % fix            |
| Neuemission     | März 2012      | 4 Jahre, 2 Monate | Mai 2016     | 225 Mio. CHF   | 1,875 % fix            |
| Neuemission     | Juli 2012      | 12 Jahre          | Juli 2024    | 51 Mio. EUR    | 4,00 % fix             |
| Neuemission     | Juli 2012      | 10 Jahre          | Juli 2022    | 75 Mio. EUR    | 4,00 % fix             |
| Neuemission     | Juli 2012      | 5 Jahre           | Juli 2017    | 50 Mio. EUR    | variabel Spread 1,25 % |
| Neuemission     | August 2012    | 15 Jahre          | August 2027  | 50 Mio. EUR    | 4,00 % fix             |
| Neuemission     | Dezember 2012  | 5 Jahre, 5 Monate | Mai 2018     | 500 Mio. EUR   | 2,25 % fix             |

Das Daueremissionsprogramm wurde zum Jahresende mit insgesamt 4,5 Mrd. € in Anspruch genommen.

Darüber hinaus wurden 2012 Schuldscheindarlehen in Höhe von 550 Mio. € zurückgezahlt sowie neue Schuldscheindarlehen in Höhe von 254 Mio. € mit Fälligkeiten zwischen 2016 und 2022 begeben.

Die Deckung des kurzfristigen Finanzierungsbedarfs erfolgt sowohl über das „Euro Commercial Paper Programme“ als auch über ein auf französische Investoren ausgerichtetes weiteres „Commercial Paper Programme“. Beide Programme verfügen über ein maximales Volumen von jeweils 2 Mrd. €. Insgesamt wurden beide Programme 2012 zusammen im Durchschnitt mit 1.629 Mio. € in Anspruch genommen. Zum Jahresende wurden die Programme mit rund 587 Mio. € ausgenutzt.

Ferner wurden zum Jahresende Kreditlinien von insgesamt 1.305 Mio. € genutzt.

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

Außer den etablierten Emissionsprogrammen stand dem Konzern zu jedem Zeitpunkt ausreichende Liquidität durch um-

fangreiche, im Wesentlichen mehrjährige Kreditlinien zur Verfügung. Sie sind in der unten stehenden Tabelle dargestellt.

#### Freie Kreditlinien der METRO GROUP

| 31.12.2011                       |              |            |              | 31.12.2012   |              |              |             |
|----------------------------------|--------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Mio. €                           | Restlaufzeit |            |              | Mio. €       | Restlaufzeit |              |             |
|                                  | Gesamt       | Bis 1 Jahr | Über 1 Jahr  |              | Gesamt       | Bis 1 Jahr   | Über 1 Jahr |
| Bilaterale Kreditlinien          | 2.244        | 309        | 1.935        | 2.075        | 433          | 1.642        |             |
| Inanspruchnahme                  | -1.296       | -279       | -1.017       | -1.305       | -308         | -997         |             |
| Freie bilaterale Kreditlinien    | 948          | 30         | 918          | 770          | 125          | 645          |             |
| Syndizierte Kreditlinien         | 2.475        | 0          | 2.475        | 2.500        | 0            | 2.500        |             |
| Inanspruchnahme                  | 0            | 0          | 0            | 0            | 0            | 0            |             |
| Freie syndizierte Kreditlinien   | 2.475        | 0          | 2.475        | 2.500        | 0            | 2.500        |             |
| Kreditlinien gesamt              | 4.719        | 309        | 4.410        | 4.575        | 433          | 4.142        |             |
| Inanspruchnahme gesamt           | -1.296       | -279       | -1.017       | -1.305       | -308         | -997         |             |
| <b>Freie Kreditlinien gesamt</b> | <b>3.423</b> | <b>30</b>  | <b>3.393</b> | <b>3.270</b> | <b>125</b>   | <b>3.145</b> |             |

## Investitionen/Desinvestitionen

Im Geschäftsjahr 2012 hat die METRO GROUP 1,4 Mrd. € investiert und liegt mit rund 0,7 Mrd. € unter Vorjahr. Ein Großteil des Investitionsrückgangs ist auf die höheren nicht zahlungswirksamen Verpflichtungen aus Finanzierungs-/Leasingverhältnissen, die 2011 für bestehende Standorte in Deutschland eingegangen wurden, zurückzuführen. Zusätzlich beinhaltet das Vorjahr die Akquisition von Redcoon mit gut 0,1 Mrd. €. Über diese Effekte hinaus konnten die übrigen Nichtexpansionsinvestitionen, also im Wesentlichen Investitionen zur Modernisierung und Instandhaltung des bestehenden Standortnetzes, um mehr als 0,1 Mrd. € im Vergleich zum Vorjahr reduziert werden. Dies geht insbesondere auf die weiter verstärkte Fokussierung auf die Ausgabeneffizienz zurück. Diese Fokussierung hat zudem dazu beigetragen, dass die Expansionsinvestitionen trotz einer erhöhten Anzahl von 93 Neueröffnungen gegenüber 89 Neueröffnungen 2011 (jeweils ohne Satellitenmärkte) mit rund 0,6 Mrd. € auf Vorjahresniveau liegen.

|                    |              | Veränderung  |                   |
|--------------------|--------------|--------------|-------------------|
| Mio. €             | 2011         | 2012         |                   |
| METRO Cash & Carry | 799          | 407          | -393 -49,1        |
| Real               | 166          | 115          | -51 -30,9         |
| Media-Saturn       | 434          | 291          | -143 -32,9        |
| Galeria Kaufhof    | 124          | 89           | -35 -28,0         |
| Immobilien         | 448          | 425          | -23 -5,1          |
| Sonstige           | 124          | 111          | -13 -10,7         |
| <b>METRO GROUP</b> | <b>2.095</b> | <b>1.437</b> | <b>-658 -31,4</b> |

**METRO Cash & Carry** hat im Berichtsjahr 407 Mio. € investiert. Weltweit eröffnete die Vertriebslinie 42 neue Märkte, davon 4 sogenannte Satellitenstandorte. Ferner wurden 4 METRO Cash & Carry Standorte in Pakistan im Rahmen eines Joint Ventures eingebracht. In Osteuropa und in Asien/Afrika liegt auch im Berichtsjahr mit 36 neu eröffneten Standorten der Expansionsschwerpunkt. In den Fokusländern China und Russland wurde die Expansion mit 12 beziehungsweise 6 METRO Cash & Carry Märkten weiter fortgeführt. Indien eröffnete 5 METRO Cash & Carry Standorte. In den Ländern Türkei, Vietnam und Spanien wurde das bestehende Filial-

netz um jeweils 3 METRO Cash & Carry Märkte erweitert. In Kasachstan, der Ukraine und Polen wuchs das Standortnetz um je 2 Märkte. In Belgien, Frankreich, Italien und Serbien kam jeweils 1 neuer Markt hinzu. Die im 1. Quartal 2012 im Rahmen eines Joint Ventures eingebrachten Standorte in Pakistan werden nicht als Neueröffnung gezählt, sind jedoch in den Standortzahlen enthalten. Alle 30 Großmärkte im Vereinigten Königreich wurden an die Booker Group PLC verkauft, 1 portugiesischer Standort wurde geschlossen.

**Real** investierte im Berichtsjahr 115 Mio. €. Das sind 51 Mio. € weniger als im Vorjahr. Das Filialnetz wurde um jeweils 1 SB-Warenhaus in Russland und in der Ukraine erweitert. In Deutschland wurden 4 Real-Märkte abgegeben beziehungsweise geschlossen. Weitere Schließungen erfolgten in Russland, Rumänien und Polen mit jeweils 1 Standort.

Die Investitionen von **Media-Saturn** lagen im Geschäftsjahr 2012 mit 291 Mio. € etwa ein Drittel unter Vorjahr. Der Investitionsrückgang resultiert im Wesentlichen aus den getätigten Investitionen für den Erwerb der Redcoon-Gruppe im Vorjahr und des Weiteren aus Investitionseinsparungen für die Modernisierung des bestehenden Filialnetzes sowie für die Erweiterung des Standortportfolios. Im Berichtsjahr wurden 52 Märkte eröffnet. Der Fokus der Expansion lag mit 38 Elektrofachmärkten weiterhin in Westeuropa (davon 15 Märkte in Deutschland). In Osteuropa wurden 14 Märkte eröffnet, davon 9 in Russland, 3 in der Türkei und 2 in Polen. In Spanien kamen 7 und in Italien 5 neue Standorte hinzu. Schweden erweiterte das Standortnetz um 4 neue Märkte, Österreich und die Niederlande erweiterten es um jeweils 3 Elektrofachmärkte. Belgien eröffnete 1 neuen Markt. Im Geschäftsjahr wurden 3 Standorte geschlossen, davon 2 in Spanien und 1 Standort in Portugal.

Die Investitionen von **Galeria Kaufhof** beliefen sich im Berichtsjahr auf 89 Mio. € und lagen damit 35 Mio. € unter dem Vorjahresniveau. Im Vordergrund standen Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen. Im Geschäftsjahr 2012 wurde 1 Wanderzeit-Filiale eröffnet und 4 Warenhäuser wurden geschlossen.

Im Segment **Immobilien** beliefen sich die Investitionen im Berichtsjahr auf 425 Mio. € und lagen damit leicht unter Vorjahresniveau. Die Investitionen wurden im Wesentlichen für den

Erwerb von Immobilien im Zusammenhang mit der Expansion der Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Real getätigt.

Das Segment **Sonstige** investierte im Berichtsjahr 111 Mio. €. Die Investitionen entfielen primär auf immaterielle Vermögenswerte sowie auf Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Die bereits eingegangenen Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagevermögen und immateriellen Vermögenswerten belaufen sich auf 192 Mio. €.

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

Aus Desinvestitionen sind der METRO GROUP Zahlungsmittel in Höhe von 817 Mio. € zugeflossen, die im Wesentlichen auf den Verkauf von Immobilien zurückzuführen sind.

Weitere Informationen zu Desinvestitionen sind im Konzernabschluss unter „Kapitalflussrechnung“ sowie im Konzernanhang unter Nummer 40 „Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung“ enthalten.

## Konzern-Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung dient der Ermittlung und Darstellung des Zahlungsmittelflusses, den die METRO GROUP im Geschäftsjahr aus laufender Geschäfts-, Investitions- und Finanzierungstätigkeit erwirtschaftet oder verwendet hat. Außerdem beschreibt sie die Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zwischen dem Beginn und dem Ende des Geschäftsjahres.

Aus der laufenden Geschäftstätigkeit konnten im Berichtsjahr Mittelzuflüsse von 2.340 Mio. € (Vorjahr 2.092 Mio. €) generiert werden. Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit ist ein Mittelabfluss von 626 Mio. € (Vorjahr 1.072 Mio. €) zu verzeichnen. Daraus ergibt sich im Vergleich zu 2011 eine positive Veränderung des Cashflows vor Finanzierungstätigkeit von 694 Mio. € zu 1.714 Mio. € im Berichtsjahr 2012. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weist einen Mittelzufluss von 279 Mio. € (Vorjahr Mittelabfluss von 2.441 Mio. €) aus.

Erläuterungen sind im Konzernanhang unter Nummer 40 „Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung“ enthalten.

Kapitalflussrechnung<sup>1</sup>

| Mio. €                                                                  | 2011   | 2012  |
|-------------------------------------------------------------------------|--------|-------|
| Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit <sup>2</sup>                  | 2.092  | 2.340 |
| Cashflow aus Investitionstätigkeit <sup>3</sup>                         | -1.072 | -626  |
| Cashflow vor Finanzierungstätigkeit                                     | 1.020  | 1.714 |
| Cashflow aus Finanzierungstätigkeit                                     | -2.441 | 279   |
| Summe der Cashflows                                                     | -1.421 | 1.993 |
| Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente | -23    | 17    |
| Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente      | -1.444 | 2.010 |

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

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

<sup>3</sup>Vorjahresanpassung um die „Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente aufgrund erstmaliger Einbeziehung von Gesellschaften“

Kapitalstruktur

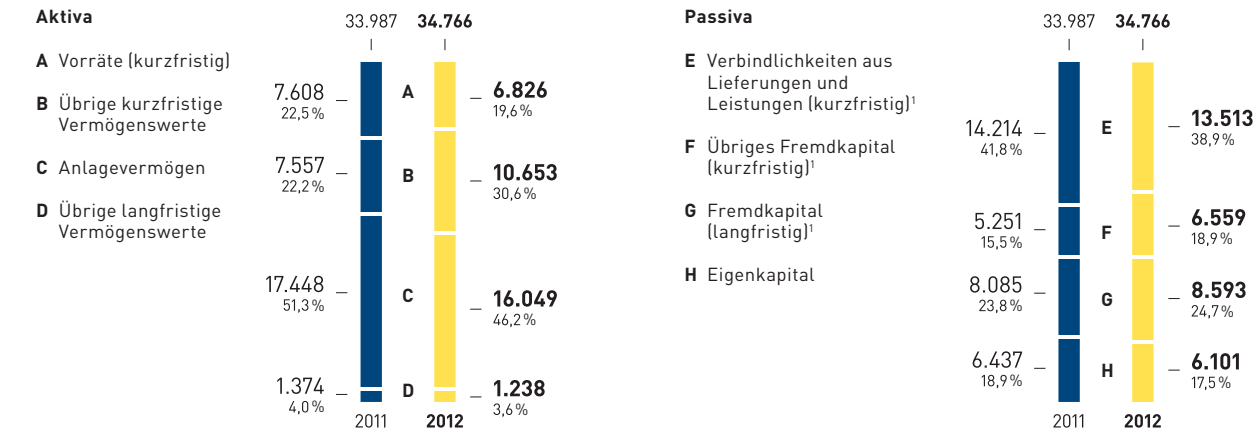
Die Konzernbilanz der METRO GROUP weist per Ende 2012 ein Eigenkapital von 6.101 Mio. € gegenüber 6.437 Mio. € im Vorjahr aus. Die Gewinnrücklagen sind um 340 Mio. € gesunken. Vermindernd wirkte sich hierbei insbesondere die Dividendenzahlung 2011 von 442 Mio. € aus. Die Eigenkapitalquote ist um 1,4 Prozentpunkte auf 17,5 Prozent gesunken. Der Anteil der Gewinnrücklagen am Eigenkapital beträgt 43,4 Prozent gegenüber 46,4 Prozent im Vorjahr. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter erhöhten sich um 4 Mio. € auf 77 Mio. €. Diese Erhöhung setzt sich im Wesent-

lichen aus dem Anteil nicht beherrschender Gesellschafter am Gesamtergebnis (102 Mio. €) und den Dividenden (-97 Mio. €) zusammen.

| Mio. €                                      | Anhang Nr. | 31.12.2011 | 31.12.2012 |
|---------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Eigenkapital                                | 31         | 6.437      | 6.101      |
| Gezeichnetes Kapital                        |            | 835        | 835        |
| Kapitalrücklage                             |            | 2.544      | 2.544      |
| Gewinnrücklagen                             |            | 2.985      | 2.645      |
| Anteile nicht beherrschender Gesellschafter |            | 73         | 77         |

Kapitalstruktur der METRO GROUP

Mio. €



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

Die bilanzielle Nettoverschuldung nach Saldierung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gemäß Bilanz sowie der Geldanlagen mit den Finanzschulden inklusive Finanzierungs-Leasingverhältnissen beträgt 3.245 Mio. € nach 4.075 Mio. € im Jahr 2011. Die langfristigen Finanzschulden erhöhten sich um 901 Mio. € auf 6.736 Mio. €, die kurzfristigen Finanzschulden erhöhten sich um 208 Mio. € auf 1.814 Mio. €. Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erhöhten sich im Geschäftsjahr 2012 um 1.944 Mio. € auf 5.299 Mio. €.

| Mio. €                                                                | 31.12.2011   | 31.12.2012   |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gemäß Bilanz             | 3.355        | <b>5.299</b> |
| Geldanlagen > 3 Monate < 1 Jahr <sup>1</sup>                          | 11           | <b>6</b>     |
| Finanzschulden (inkl. Finanzierungs-Leasingverhältnisse) <sup>2</sup> | 7.441        | <b>8.550</b> |
| <b>Nettoverschuldung</b>                                              | <b>4.075</b> | <b>3.245</b> |

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

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

Die Fremdkapitalquote hat sich um 1,4 Prozentpunkte auf 82,5 Prozent erhöht. Die kurzfristigen Schulden haben einen Anteil von 70,0 Prozent am gesamten Fremdkapital nach 70,7 Prozent im vorangegangenen Geschäftsjahr.

Bei den langfristigen Finanzschulden war im Berichtsjahr ein Anstieg von 901 Mio. € auf 6.736 Mio. € zu verzeichnen, der im Wesentlichen auf die Aufnahme von Anleihen in Höhe von 1,7 Mrd. € zurückzuführen ist. Gegenläufig wirkten sich fälligkeitsbedingte Umgliederungen in die kurzfristigen Finanzschulden sowie Umklassifizierungen von Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen in die „Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten“ aus. Zum 31. Dezember 2012 betrugen die kurzfristigen Finanzschulden 1.814 Mio. € (Vorjahr 1.606 Mio. €). Die Erhöhung resultiert aus der Aufnahme von Commercial Papers in Höhe von 587 Mio. € sowie Umgliederungen aus den langfristigen Finanzanlagen. Gegenläufig wirkte sich die Tilgung von Schuldscheindarlehen in Höhe von 550 Mio. € aus. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sanken im Wesentlichen aufgrund von Umklassifizierungen in die „Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten“ um 701 Mio. € auf 13.513 Mio. €. Darüber hinaus resultiert dieser Rückgang aus bestandsoptimierenden Maßnahmen bei METRO Cash & Carry. Die Abnahme der Ertragsteuerschulden ergibt sich vor allem aus den geleisteten Steuerzahlungen im Zusammenhang mit abgeschlossenen Be-

triebsprüfungen sowie einer Immobilientransaktion des Vorjahres. Die „Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten“ in Höhe von 900 Mio. € resultieren im Wesentlichen aus der Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa.

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

| Mio. €                                                            | Anhang Nr. | 31.12.2011    | 31.12.2012    |
|-------------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| <b>Langfristige Schulden</b>                                      |            | <b>8.085</b>  | <b>8.593</b>  |
| Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen         | 32         | 1.028         | <b>1.047</b>  |
| Sonstige Rückstellungen <sup>1</sup>                              | 33         | 463           | <b>424</b>    |
| Finanzschulden <sup>2</sup>                                       | 34, 36     | 5.835         | <b>6.736</b>  |
| Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten <sup>1, 2</sup> | 34, 37     | 602           | <b>227</b>    |
| Latente Steuerschulden                                            | 24         | 157           | <b>159</b>    |
| <b>Kurzfristige Schulden</b>                                      |            | <b>19.465</b> | <b>20.072</b> |
| Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen <sup>1</sup>     | 34, 35     | 14.214        | <b>13.513</b> |
| Rückstellungen <sup>1</sup>                                       | 33         | 546           | <b>644</b>    |
| Finanzschulden <sup>2</sup>                                       | 34, 36     | 1.606         | <b>1.814</b>  |
| Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten <sup>1, 2</sup> | 34, 37     | 2.705         | <b>2.910</b>  |
| Ertragsteuerschulden                                              | 34         | 394           | <b>291</b>    |
| Schulden i. Z. m. zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten    | 30         | 0             | <b>900</b>    |

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

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

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

## Vermögenslage

Im Geschäftsjahr 2012 erhöhte sich die Bilanzsumme um 779 Mio. € auf 34.766 Mio. €. Bei den langfristigen Vermögenswerten war im Geschäftsjahr 2012 ein Rückgang von 1.535 Mio. € auf 17.287 Mio. € zu verzeichnen, die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen von 15.165 Mio. € auf 17.479 Mio. € zu.

### Langfristige Vermögenswerte

| Mio. €                                                         | Anhang Nr. | 31.12.2011    | 31.12.2012    |
|----------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| <b>Langfristige Vermögenswerte</b>                             |            | <b>18.822</b> | <b>17.287</b> |
| Geschäfts- oder Firmenwerte                                    | 17, 18     | 4.045         | <b>3.780</b>  |
| Sonstige immaterielle Vermögenswerte                           | 17, 19     | 454           | <b>407</b>    |
| Sachanlagen                                                    | 17, 20     | 12.661        | <b>11.324</b> |
| Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien                     | 17, 21     | 209           | <b>199</b>    |
| Finanzanlagen <sup>1</sup>                                     | 17, 22     | 76            | <b>247</b>    |
| Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen <sup>2</sup> | 17, 22     | 3             | <b>92</b>     |
| Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte <sup>1</sup>    | 23         | 470           | <b>500</b>    |
| Latente Steueransprüche                                        | 24         | 904           | <b>738</b>    |

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

<sup>2</sup> Im Vorjahr in den Finanzanlagen enthalten

Die Geschäfts- oder Firmenwerte verringerten sich um 265 Mio. € auf 3.780 Mio. €. Dieser Rückgang resultierte im Wesentlichen aus der Umgliederung der Firmenwerte von Real Polen und Real Russland in die „Zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerte“ sowie aus außerplanmäßigen Abschreibungen von Geschäfts- oder Firmenwerten bei METRO Cash & Carry in Höhe von 70 Mio. €. Die Abnahme der Sachanlagen in Höhe von 1.337 Mio. € ist ebenfalls vor allem mit der Umklassifizierung von Vermögenswerten in die „Zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerte“ zu begründen. Ferner ist Immobilienvermögen in Höhe von 257 Mio. € abgegangen. Die Erhöhung der langfristigen Finanzanlagen um 171 Mio. € liegt im Wesentlichen an den im Rahmen der Veräußerung von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich zugegangenen Anteilen an der Booker Group PLC in Höhe von 190 Mio. €. Darüber hinaus sind im Berichtsjahr nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen in Höhe von 90 Mio. € zugegangen. Sie betreffen im Wesentlichen die nach der Entkonsolidierung verbliebenen Anteile an einem französischen Immobilienfonds sowie Anteile an einer pakistanischen Immobiliengesellschaft. Der Rückgang der latenten Steueransprüche resultiert im Wesentlichen aus der laufenden Fortschreibung temporärer Differenzen sowie dem Abgang von Immobilienvermögen.

Darüber hinaus wurden im Zusammenhang mit dem geplanten Abgang der ausländischen Real-Töchter sowie der entkonsolidierten Aktivitäten von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich latente Steueransprüche ausgebucht.

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

### Kurzfristige Vermögenswerte

| Mio. €                                                      | Anhang Nr. | 31.12.2011    | 31.12.2012    |
|-------------------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|
| <b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>                          |            | <b>15.165</b> | <b>17.479</b> |
| Vorräte                                                     | 25         | 7.608         | <b>6.826</b>  |
| Forderungen aus Lieferungen und Leistungen                  | 26         | 551           | <b>568</b>    |
| Finanzanlagen <sup>1</sup>                                  |            | 119           | <b>22</b>     |
| Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte <sup>1</sup> | 23         | 2.882         | <b>2.886</b>  |
| Ertragsteuererstattungsansprüche                            |            | 431           | <b>347</b>    |
| Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente                | 29         | 3.355         | <b>5.299</b>  |
| Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte                  | 30         | 219           | <b>1.531</b>  |

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

Das Vorratsvermögen ist um 782 Mio. € auf 6.826 Mio. € gesunken. Die Abnahme ist in erster Linie eine Folge der Umklassifizierung von Vorratsvermögen in die „Zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte“. Darüber hinaus führten bestandsoptimierende Maßnahmen bei METRO Cash & Carry zu einem Rückgang der Vorräte. Die kurzfristigen Finanzanlagen sanken im Wesentlichen aufgrund der Veräußerung von Fondsanlagen um 97 Mio. € auf 22 Mio. €. Die Verringerung der Ertragsteuererstattungsansprüche um 84 Mio. € auf 347 Mio. € ist auf erstattete Kapitalertragsteueransprüche zurückzuführen. Die Erhöhung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente um 1.944 Mio. € gegenüber dem Vorjahr ergibt sich auch aus der nun langfristiger ausgelegten Refinanzierungsstrategie und der vorzeitigen Refinanzierung der 2013 fälligen Finanzierungen. Die „Zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerte“ stiegen im Wesentlichen durch die Veräußerung des Real-Geschäfts in Osteuropa von 219 Mio. € auf 1.531 Mio. €.

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

## 5. Mitarbeiter

Die METRO GROUP hat sich zum Ziel gesetzt, ihre positive Ergebnisentwicklung langfristig zu sichern. Dafür benötigen wir Mitarbeiter und Führungskräfte, die unsere Strategie in ihrem Arbeitsalltag mit Leben füllen. Sie müssen im wahrsten Sinne des Wortes „Zum Handeln geschaffen.“ sein, das heißt unternehmerisch denken und eigenverantwortlich agieren. Da unser Bedarf an motivierten und qualifizierten Mitarbeitern im Zuge unserer Wachstumsstrategie und der Expansion weiter zunehmen wird, verfolgen wir eine vorausschauende Personalpolitik: Wir investieren gezielt in individuelle Aus- und Weiterbildungsprogramme, das Arbeitsumfeld und unsere Führungskultur. Ziel ist es, die besten Mitarbeiter und Führungskräfte für unser Unternehmen zu gewinnen, sie entsprechend ihrer Leistungsbereitschaft und ihren Fähigkeiten zu fördern und sie langfristig an unser Unternehmen zu binden. Auf diese Weise wollen wir zu einem bevorzugten Arbeitgeber werden.

### Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Im Geschäftsjahr 2012 beschäftigte die METRO GROUP durchschnittlich 248.637 (Vorjahr 249.953) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das sind 0,5 Prozent weniger als im Vorjahr. Der größte Teil unserer Mitarbeiter ist außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland beschäftigt. In Westeuropa (ohne Deutschland), Osteuropa und Asien/Afrika hatten wir mit 159.344 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis 0,4 Prozent mehr als im Vorjahr. Ein wesentlicher Grund für den leichten Anstieg ist unsere internationale Expansion. Durchschnittlich beschäftigen wir an jedem neu eröffneten Standort – abhängig vom Vertriebsformat – zwischen 50 und 250 Mitarbeiter. In Deutschland hat sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis hingegen um 2,1 Prozent auf 89.293 verringert.

Unsere Vertriebslinie METRO Cash & Carry beschäftigte 2012 im Jahresdurchschnitt 114.045 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das entspricht einem Anstieg um 1,3 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Ein wesentlicher Grund hierfür war die internationale Expansion der Vertriebslinie. Bei Real verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis um 3,9 Prozent auf 50.394. Für Media-Saturn waren 2012 im Jahresdurchschnitt 56.633 Vollzeitkräfte tätig, das sind 1,7 Prozent weniger als im Vorjahr. Bei Galeria Kaufhof verringerte sich die Zahl der Voll-

zeitkräfte im Vergleich zum Vorjahr um 3,3 Prozent auf 17.916 Beschäftigte. Ein Grund hierfür war unter anderem die Aufgabe von 4 Filialen Mitte 2012. Im Segment Immobilien beschäftigten wir mit 1.476 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis 21,7 Prozent mehr als im Vorjahr. Diese Steigerung ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass wir unsere gesamte Immobilienkompetenz in der METRO PROPERTIES gebündelt haben und Mitarbeiter von METRO Cash & Carry dorthin wechselten. Die Zahl der Vollzeitkräfte im Segment Sonstige nahm um 7,3 Prozent auf 8.173 Beschäftigte zu.

#### Mitarbeiterentwicklung der METRO GROUP

Jahresdurchschnitt

##### Mitarbeiterzahl nach Köpfen

|      | Deutschland | International | Gesamt           |
|------|-------------|---------------|------------------|
| 2011 | 109.099     | 171.757       | 280.856          |
| 2012 | 106.666     | 172.145       | 278.811 (-0,7 %) |

##### Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis

|      | Deutschland | International | Gesamt           |
|------|-------------|---------------|------------------|
| 2011 | 91.189      | 158.764       | 249.953          |
| 2012 | 89.293      | 159.344       | 248.637 (-0,5 %) |

### Entwicklung des Personalaufwands

Unsere Personalaufwendungen stiegen vor allem infolge von Restrukturierungsmaßnahmen um 2,9 Prozent auf 7,5 Mrd. € (Vorjahr 7,3 Mrd. €). Davon entfielen 6,1 Mrd. € auf Löhne und Gehälter, einschließlich Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteil an der Sozialversicherung. Der Rest entfiel auf soziale Abgaben sowie auf Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung.

Wir fördern den Aufbau der privaten Altersvorsorge unserer Mitarbeiter. Unser konzernweites Zukunftspaket bietet ihnen freiwillige Leistungen, die über branchenübliche tarifliche Standards hinausgehen. 2012 haben 55.931 Mitarbeiter in Deutschland dieses Angebot in Anspruch genommen (Vorjahr 57.462 Mitarbeiter). Das entspricht einer Quote von 54,2 Prozent (Vorjahr 54,2 Prozent).

————— Weitergehende Informationen zum Personalaufwand sind im Konzernanhang unter Nummer 15 „Personalaufwand“ enthalten.

## Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten

durchschnittlich auf Vollzeitbasis<sup>1</sup>

| METRO Cash & Carry     |         |         | Real   |        | Media-Saturn |        | Galeria Kaufhof |        | Immobilien |       | Sonstige |       | METRO GROUP |         |
|------------------------|---------|---------|--------|--------|--------------|--------|-----------------|--------|------------|-------|----------|-------|-------------|---------|
|                        | 2011    | 2012    | 2011   | 2012   | 2011         | 2012   | 2011            | 2012   | 2011       | 2012  | 2011     | 2012  | 2011        | 2012    |
| Deutschland            | 13.952  | 13.468  | 29.932 | 29.186 | 23.562       | 23.306 | 17.478          | 16.899 | 626        | 633   | 5.639    | 5.801 | 91.189      | 89.293  |
| Belgien                | 2.815   | 2.790   |        |        | 1.420        | 1.376  | 1.044           | 1.017  |            |       |          |       | 5.279       | 5.183   |
| Dänemark               | 490     | 502     |        |        | 25           | 29     |                 |        |            |       |          |       | 515         | 531     |
| Frankreich             | 8.430   | 8.426   |        |        | 485          | 13     |                 |        |            |       |          |       | 8.914       | 8.439   |
| Italien                | 3.977   | 4.046   |        |        | 6.294        | 6.266  |                 |        |            |       |          |       | 10.272      | 10.312  |
| Luxemburg              |         |         |        |        | 112          | 119    |                 |        |            |       |          |       | 112         | 119     |
| Niederlande            | 2.948   | 2.753   |        |        | 2.329        | 2.514  |                 |        |            |       | 8        | 9     | 5.286       | 5.276   |
| Norwegen               |         |         |        |        | 0            | 4      |                 |        |            |       |          |       | 0           | 4       |
| Österreich             | 1.876   | 1.864   |        |        | 2.300        | 2.287  |                 |        |            |       |          |       | 4.176       | 4.150   |
| Portugal               | 1.455   | 1.267   |        |        | 702          | 486    |                 |        |            |       |          |       | 2.157       | 1.753   |
| Schweden               |         |         |        |        | 1.497        | 1.534  |                 |        |            |       |          |       | 1.497       | 1.534   |
| Schweiz                |         |         |        |        | 1.239        | 1.217  |                 |        |            |       | 84       | 87    | 1.323       | 1.304   |
| Spanien                | 3.409   | 3.480   |        |        | 5.029        | 4.790  |                 |        |            |       |          |       | 8.437       | 8.270   |
| Vereinigtes Königreich | 2.706   | 1.212   |        |        | 2            | 3      |                 |        |            |       |          |       | 2.708       | 1.215   |
| Westeuropa (ohne D)    | 28.106  | 26.340  |        |        | 21.433       | 20.637 | 1.044           | 1.017  |            |       | 92       | 96    | 50.675      | 48.090  |
| Bulgarien              | 2.523   | 2.470   |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 2.523       | 2.470   |
| Griechenland           | 1.098   | 1.041   |        |        | 860          | 700    |                 |        |            |       |          |       | 1.958       | 1.741   |
| Kasachstan             | 1.154   | 1.452   |        |        |              |        |                 |        | 1          | 1     |          |       | 1.155       | 1.453   |
| Kroatien               | 1.157   | 1.143   |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 1.157       | 1.143   |
| Moldawien              | 663     | 716     |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 663         | 716     |
| Polen                  | 6.391   | 6.321   | 9.652  | 8.746  | 4.907        | 4.642  |                 |        | 317        | 386   | 165      | 117   | 21.432      | 20.211  |
| Rumänien               | 5.535   | 5.484   | 6.343  | 5.842  |              |        |                 |        | 1          | 1     | 430      | 525   | 12.309      | 11.852  |
| Russland               | 15.968  | 17.444  | 4.350  | 4.434  | 3.338        | 3.747  |                 |        | 89         | 275   | 647      | 801   | 24.393      | 26.702  |
| Serbien                | 1.655   | 1.554   |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 1.655       | 1.554   |
| Slowakei               | 1.468   | 1.393   |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 1.468       | 1.393   |
| Tschechien             | 3.474   | 3.383   |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 3.474       | 3.383   |
| Türkei                 | 3.822   | 4.297   | 1.735  | 1.637  | 1.418        | 1.601  |                 |        | 117        | 118   | 38       | 24    | 7.129       | 7.676   |
| Ukraine                | 6.395   | 6.102   | 419    | 549    |              |        |                 |        |            |       | 8        | 8     | 6.822       | 6.659   |
| Ungarn                 | 2.701   | 2.549   |        |        | 1.358        | 1.167  |                 |        | 63         | 62    |          |       | 4.123       | 3.779   |
| Osteuropa              | 54.005  | 55.349  | 22.499 | 21.208 | 11.882       | 11.857 |                 |        | 587        | 843   | 1.287    | 1.475 | 90.260      | 90.732  |
| Ägypten                | 600     | 537     |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 600         | 537     |
| China                  | 8.234   | 9.018   |        |        | 708          | 833    |                 |        |            |       | 576      | 534   | 9.518       | 10.385  |
| Indien                 | 2.136   | 2.937   |        |        |              |        |                 |        |            |       | 20       | 267   | 2.156       | 3.204   |
| Indonesien             | 11      | 25      |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 11          | 25      |
| Japan                  | 816     | 745     |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 816         | 745     |
| Pakistan               | 1.404   | 1.803   |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 1.404       | 1.803   |
| Vietnam                | 3.323   | 3.819   |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 3.323       | 3.819   |
| Asien/Afrika           | 16.524  | 18.888  |        |        | 708          | 833    |                 |        |            |       | 596      | 801   | 17.828      | 20.522  |
| USA²                   | 1       | 4       |        |        |              |        |                 |        |            |       |          |       | 1           | 4       |
| International          | 98.635  | 100.577 | 22.499 | 21.208 | 34.023       | 33.327 | 1.044           | 1.017  | 587        | 843   | 1.975    | 2.372 | 158.764     | 159.344 |
| METRO GROUP            | 112.587 | 114.045 | 52.431 | 50.394 | 57.585       | 56.633 | 18.522          | 17.916 | 1.213      | 1.476 | 7.614    | 8.173 | 249.953     | 248.637 |

<sup>1</sup> Rundungsdifferenzen möglich<sup>2</sup> Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig.

## Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten

nach Köpfen zum Stichtag 31.12.

|                            | METRO Cash & Carry |                | Real          |               | Media-Saturn  |               | Galeria Kaufhof |               | Immobilien   |              | Sonstige     |              | METRO GROUP    |                |
|----------------------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|----------------|
|                            | 2011               | 2012           | 2011          | 2012          | 2011          | 2012          | 2011            | 2012          | 2011         | 2012         | 2011         | 2012         | 2011           | 2012           |
| <b>Deutschland</b>         | <b>16.295</b>      | <b>15.520</b>  | <b>38.805</b> | <b>37.810</b> | <b>26.134</b> | <b>26.676</b> | <b>22.346</b>   | <b>21.582</b> | <b>656</b>   | <b>663</b>   | <b>5.942</b> | <b>5.765</b> | <b>110.178</b> | <b>108.016</b> |
| Belgien                    | 3.681              | <b>3.601</b>   |               |               | 1.558         | <b>1.541</b>  | 1.422           | <b>1.357</b>  |              |              |              |              | 6.661          | <b>6.499</b>   |
| Dänemark                   | 698                | <b>768</b>     |               |               | 26            | <b>28</b>     |                 |               |              |              |              |              | 724            | <b>796</b>     |
| Frankreich                 | 8.846              | <b>8.816</b>   |               |               | 12            | <b>13</b>     |                 |               |              |              |              |              | 8.858          | <b>8.829</b>   |
| Italien                    | 4.647              | <b>4.732</b>   |               |               | 6.993         | <b>6.918</b>  |                 |               |              |              |              |              | 11.640         | <b>11.650</b>  |
| Luxemburg                  |                    |                |               |               | 108           | <b>137</b>    |                 |               |              |              |              |              | 108            | <b>137</b>     |
| Niederlande                | 5.080              | <b>4.631</b>   |               |               | 4.337         | <b>4.612</b>  |                 |               |              |              | 9            | <b>10</b>    | 9.426          | <b>9.253</b>   |
| Norwegen                   |                    |                |               |               | 0             | <b>2</b>      |                 |               |              |              |              |              | 0              | <b>2</b>       |
| Österreich                 | 2.123              | <b>2.088</b>   |               |               | 2.652         | <b>2.761</b>  |                 |               |              |              |              |              | 4.775          | <b>4.849</b>   |
| Portugal                   | 1.504              | <b>1.213</b>   |               |               | 693           | <b>515</b>    |                 |               |              |              |              |              | 2.197          | <b>1.728</b>   |
| Schweden                   |                    |                |               |               | 2.168         | <b>2.159</b>  |                 |               |              |              |              |              | 2.168          | <b>2.159</b>   |
| Schweiz                    |                    |                |               |               | 1.430         | <b>1.351</b>  |                 |               |              |              | 94           | <b>90</b>    | 1.524          | <b>1.441</b>   |
| Spanien                    | 3.860              | <b>4.030</b>   |               |               | 6.440         | <b>6.034</b>  |                 |               |              |              |              |              | 10.300         | <b>10.064</b>  |
| Vereinigtes Königreich     | 3.281              | <b>0</b>       |               |               | 3             | <b>3</b>      |                 |               |              |              |              |              | 3.284          | <b>3</b>       |
| <b>Westeuropa (ohne D)</b> | <b>33.720</b>      | <b>29.879</b>  |               |               | <b>26.420</b> | <b>26.074</b> | <b>1.422</b>    | <b>1.357</b>  |              |              | <b>103</b>   | <b>100</b>   | <b>61.665</b>  | <b>57.410</b>  |
| Bulgarien                  | 2.581              | <b>2.485</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 2.581          | <b>2.485</b>   |
| Griechenland               | 1.092              | <b>1.061</b>   |               |               | 807           | <b>795</b>    |                 |               |              |              |              |              | 1.899          | <b>1.856</b>   |
| Kasachstan                 | 1.280              | <b>1.361</b>   |               |               |               |               |                 |               | 7            | <b>6</b>     |              |              | 1.287          | <b>1.367</b>   |
| Kroatien                   | 1.172              | <b>1.116</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 1.172          | <b>1.116</b>   |
| Moldawien                  | 723                | <b>712</b>     |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 723            | <b>712</b>     |
| Polen                      | 6.829              | <b>6.444</b>   | 10.305        | <b>9.270</b>  | 4.955         | <b>4.787</b>  |                 |               | 319          | <b>412</b>   | 148          | <b>128</b>   | 22.556         | <b>21.041</b>  |
| Rumänien                   | 5.615              | <b>5.440</b>   | 6.422         | <b>5.691</b>  |               |               |                 |               | 1            | <b>0</b>     | 468          | <b>559</b>   | 12.506         | <b>11.690</b>  |
| Russland                   | 18.054             | <b>19.286</b>  | 4.690         | <b>4.526</b>  | 3.615         | <b>4.219</b>  |                 |               | 96           | <b>374</b>   | 789          | <b>822</b>   | 27.244         | <b>29.227</b>  |
| Serbien                    | 1.622              | <b>1.540</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 1.622          | <b>1.540</b>   |
| Slowakei                   | 1.474              | <b>1.387</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 1.474          | <b>1.387</b>   |
| Tschechien                 | 3.723              | <b>3.489</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 3.723          | <b>3.489</b>   |
| Türkei                     | 4.117              | <b>4.407</b>   | 1.858         | <b>1.767</b>  | 1.593         | <b>1.728</b>  |                 |               | 124          | <b>117</b>   | 35           | <b>18</b>    | 7.727          | <b>8.037</b>   |
| Ukraine                    | 7.144              | <b>6.789</b>   | 424           | <b>840</b>    |               |               |                 |               |              |              | 8            | <b>8</b>     | 7.576          | <b>7.637</b>   |
| Ungarn                     | 2.781              | <b>2.653</b>   |               |               | 1.388         | <b>1.139</b>  |                 |               | 60           | <b>66</b>    |              |              | 4.229          | <b>3.858</b>   |
| <b>Osteuropa</b>           | <b>58.207</b>      | <b>58.170</b>  | <b>23.699</b> | <b>22.094</b> | <b>12.358</b> | <b>12.668</b> |                 |               | <b>607</b>   | <b>975</b>   | <b>1.448</b> | <b>1.535</b> | <b>96.319</b>  | <b>95.442</b>  |
| Ägypten                    | 590                | <b>469</b>     |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 590            | <b>469</b>     |
| China                      | 8.492              | <b>9.995</b>   |               |               | 992           | <b>786</b>    |                 |               |              |              | 572          | <b>524</b>   | 10.056         | <b>11.305</b>  |
| Indien                     | 2.729              | <b>3.119</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              | 75           | <b>402</b>   | 2.804          | <b>3.521</b>   |
| Indonesien                 | 43                 | <b>0</b>       |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 43             | <b>0</b>       |
| Japan                      | 1.077              | <b>1.011</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 1.077          | <b>1.011</b>   |
| Pakistan                   | 1.388              | <b>1.938</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 1.388          | <b>1.938</b>   |
| Vietnam                    | 3.805              | <b>3.872</b>   |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | 3.805          | <b>3.872</b>   |
| <b>Asien/Afrika</b>        | <b>18.124</b>      | <b>20.404</b>  |               |               | <b>992</b>    | <b>786</b>    |                 |               |              |              | <b>647</b>   | <b>926</b>   | <b>19.763</b>  | <b>22.116</b>  |
| <b>USA<sup>1</sup></b>     | <b>4</b>           | <b>5</b>       |               |               |               |               |                 |               |              |              |              |              | <b>4</b>       | <b>5</b>       |
| <b>International</b>       | <b>110.055</b>     | <b>108.458</b> | <b>23.699</b> | <b>22.094</b> | <b>39.770</b> | <b>39.528</b> | <b>1.422</b>    | <b>1.357</b>  | <b>607</b>   | <b>975</b>   | <b>2.198</b> | <b>2.561</b> | <b>177.751</b> | <b>174.973</b> |
| <b>METRO GROUP</b>         | <b>126.350</b>     | <b>123.978</b> | <b>62.504</b> | <b>59.904</b> | <b>65.904</b> | <b>66.204</b> | <b>23.768</b>   | <b>22.939</b> | <b>1.263</b> | <b>1.638</b> | <b>8.140</b> | <b>8.326</b> | <b>287.929</b> | <b>282.989</b> |

<sup>1</sup> Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig.

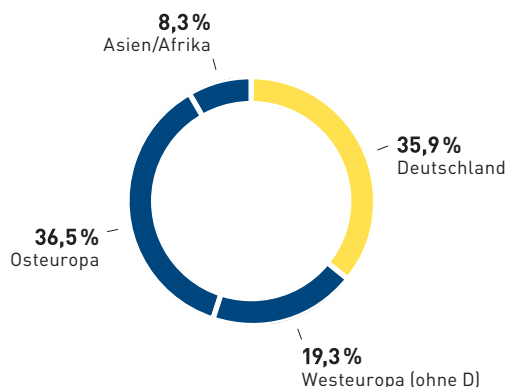
## Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten

auf Vollzeitbasis<sup>1</sup> zum Stichtag 31.12.

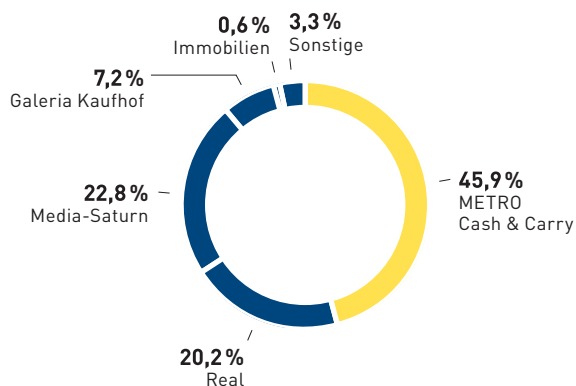
|                           | METRO Cash & Carry |         | Real   | Media-Saturn |        | Galeria Kaufhof |        | Immobilien |       | Sonstige |       | METRO GROUP |         |         |
|---------------------------|--------------------|---------|--------|--------------|--------|-----------------|--------|------------|-------|----------|-------|-------------|---------|---------|
|                           | 2011               | 2012    | 2011   | 2012         | 2011   | 2012            | 2011   | 2012       | 2011  | 2012     | 2011  | 2012        | 2011    | 2012    |
| Deutschland               | 14.015             | 13.355  | 29.781 | 29.077       | 23.479 | 23.692          | 18.157 | 17.471     | 618   | 624      | 5.764 | 5.701       | 91.814  | 89.920  |
| Belgien                   | 2.990              | 2.939   |        |              | 1.455  | 1.434           | 1.100  | 1.042      |       |          |       |             | 5.545   | 5.415   |
| Dänemark                  | 486                | 526     |        |              | 26     | 28              |        |            |       |          |       |             | 512     | 554     |
| Frankreich                | 8.480              | 8.465   |        |              | 12     | 13              |        |            |       |          |       |             | 8.492   | 8.478   |
| Italien                   | 4.067              | 4.140   |        |              | 6.497  | 6.422           |        |            |       |          |       |             | 10.564  | 10.562  |
| Luxemburg                 |                    |         |        |              | 105    | 131             |        |            |       |          |       |             | 105     | 131     |
| Niederlande               | 3.093              | 2.713   |        |              | 2.429  | 2.556           |        |            |       |          | 8     | 9           | 5.530   | 5.278   |
| Norwegen                  |                    |         |        |              | 0      | 2               |        |            |       |          |       |             | 0       | 2       |
| Österreich                | 1.897              | 1.877   |        |              | 2.310  | 2.375           |        |            |       |          |       |             | 4.207   | 4.252   |
| Portugal                  | 1.432              | 1.153   |        |              | 653    | 485             |        |            |       |          |       |             | 2.085   | 1.638   |
| Schweden                  |                    |         |        |              | 1.689  | 1.642           |        |            |       |          |       |             | 1.689   | 1.642   |
| Schweiz                   |                    |         |        |              | 1.299  | 1.205           |        |            |       |          | 88    | 83          | 1.386   | 1.288   |
| Spanien                   | 3.492              | 3.634   |        |              | 5.521  | 5.141           |        |            |       |          |       |             | 9.012   | 8.775   |
| Vereinigtes<br>Königreich | 2.527              | 0       |        |              | 2      | 3               |        |            |       |          |       |             | 2.529   | 3       |
| Westeuropa<br>(ohne D)    | 28.464             | 25.448  |        |              | 21.997 | 21.437          | 1.100  | 1.042      |       |          | 96    | 92          | 51.657  | 48.018  |
| Bulgarien                 | 2.532              | 2.429   |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 2.532   | 2.429   |
| Griechenland              | 1.092              | 955     |        |              | 750    | 723             |        |            |       |          |       |             | 1.842   | 1.678   |
| Kasachstan                | 1.277              | 1.361   |        |              |        |                 |        |            | 1     | 1        |       |             | 1.278   | 1.362   |
| Kroatien                  | 1.164              | 1.101   |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 1.164   | 1.101   |
| Moldawien                 | 723                | 712     |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 723     | 712     |
| Polen                     | 6.419              | 6.106   | 9.471  | 8.511        | 4.893  | 4.736           |        |            | 318   | 411      | 141   | 121         | 21.242  | 19.886  |
| Rumänien                  | 5.593              | 5.424   | 6.321  | 5.622        |        |                 |        |            | 1     | 0        | 468   | 559         | 12.384  | 11.605  |
| Russland                  | 17.883             | 19.055  | 4.545  | 4.404        | 3.597  | 4.198           |        |            | 93    | 369      | 781   | 808         | 26.899  | 28.835  |
| Serbien                   | 1.622              | 1.540   |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 1.622   | 1.540   |
| Slowakei                  | 1.453              | 1.378   |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 1.453   | 1.378   |
| Tschechien                | 3.453              | 3.332   |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 3.453   | 3.332   |
| Türkei                    | 4.115              | 4.405   | 1.672  | 1.611        | 1.590  | 1.728           |        |            | 124   | 117      | 35    | 18          | 7.536   | 7.879   |
| Ukraine                   | 6.285              | 6.294   | 424    | 840          |        |                 |        |            |       |          | 8     | 8           | 6.717   | 7.142   |
| Ungarn                    | 2.589              | 2.528   |        |              | 1.362  | 1.115           |        |            | 60    | 66       |       |             | 4.011   | 3.710   |
| Osteuropa                 | 56.199             | 56.619  | 22.433 | 20.989       | 12.192 | 12.501          |        |            | 597   | 964      | 1.433 | 1.514       | 92.854  | 92.586  |
| Ägypten                   | 590                | 469     |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 590     | 469     |
| China                     | 8.484              | 9.943   |        |              | 992    | 786             |        |            |       |          | 566   | 518         | 10.042  | 11.247  |
| Indien                    | 2.724              | 3.108   |        |              |        |                 |        |            |       |          | 41    | 401         | 2.765   | 3.509   |
| Indonesien                | 43                 | 0       |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 43      | 0       |
| Japan                     | 808                | 727     |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 808     | 727     |
| Pakistan                  | 1.372              | 1.889   |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 1.372   | 1.889   |
| Vietnam                   | 3.704              | 3.770   |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 3.704   | 3.770   |
| Asien/Afrika              | 17.726             | 19.905  |        |              | 992    | 786             |        |            |       |          | 607   | 919         | 19.325  | 21.610  |
| USA²                      | 4                  | 4       |        |              |        |                 |        |            |       |          |       |             | 4       | 4       |
| International             | 102.393            | 101.976 | 22.433 | 20.989       | 35.181 | 34.724          | 1.100  | 1.042      | 597   | 964      | 2.136 | 2.525       | 163.840 | 162.219 |
| METRO GROUP               | 116.408            | 115.331 | 52.214 | 50.065       | 58.660 | 58.416          | 19.257 | 18.513     | 1.215 | 1.588    | 7.900 | 8.225       | 255.654 | 252.138 |

<sup>1</sup> Rundungsdifferenzen möglich<sup>2</sup> Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig.

Mitarbeiter nach Regionen  
 auf Vollzeitbasis



Mitarbeiter nach Segmenten  
 auf Vollzeitbasis



## Vorausschauende Personalpolitik

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

- Mit einer systematischen Führungskräfteentwicklung stellen wir sicher, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer leitenden Angestellten konsequent an den strategischen Zielen der METRO GROUP ausgerichtet sind. Gleichzeitig bauen wir auf diese Weise den Führungskräftenachwuchs für unser Unternehmen auf.
- Mit unseren Ausbildungsmöglichkeiten sind wir führend im Handel. Wir begeistern junge Menschen frühzeitig für die vielfältigen Perspektiven in unserer Branche und vermitteln angehenden Fachkräften das erforderliche Handelswissen.
- Durch ein attraktives Arbeitsumfeld fördern wir die Vielfalt unserer Belegschaft, um noch besser von den verschiedenen Stärken, Ideen, Interessen und kulturellen Hintergründen unserer Mitarbeiter profitieren zu können.
- Wir treiben den kulturellen Wandel innerhalb der METRO GROUP voran, um unser Unternehmen konsequent auf die sich kontinuierlich verändernden Erwartungen und Einkaufsgewohnheiten unserer Kunden auszurichten.
- Wir stärken unsere Arbeitgebermarke. So können wir uns gezielt vom Wettbewerb abgrenzen.

Die Personalpolitik der METRO GROUP ist darauf ausgerichtet, qualifizierte Mitarbeiter langfristig an unser Unternehmen zu binden. Im Berichtsjahr stieg die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit um 0,1 auf 8,7 Jahre. Die Fluktuationsrate betrug konzernweit 17,9 Prozent (Vorjahr 18,0 Prozent). In Deutschland belief sie sich auf 8,1 Prozent (Vorjahr 8,5 Prozent).

Ein wichtiges Instrument, um die Zufriedenheit und Bindung der Belegschaft an unser Unternehmen zu ermitteln, ist unsere globale Mitarbeiterbefragung, die wir regelmäßig durchführen. Im Rahmen des Folgeprozesses erhalten Führungskräfte einen fundierten Einblick in die Befragungsergebnisse, besprechen diese mit ihrem Team und erarbeiten Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Der erstellte Umsetzungsplan wird regelmäßig auf Fortschritte kontrolliert. Im Berichtsjahr hat die Befragung bereits zum fünften Mal stattgefunden; 92 Prozent der Mitarbeiter beteiligten sich (Vorjahr 81 Prozent). Auf Grundlage der Befragungsergebnisse haben wir uns für 2013 zum Ziel gesetzt, die Effektivität des Folgeprozesses zu erhöhen und den Umgang mit innovativen Ideen sowie die Wertschätzung und Anerkennung unserer Mitarbeiter zu fördern.

Unabhängige Gutachten bestätigen die Qualität unserer Personalpolitik: So hat uns 2012 beispielsweise das unabhängige CRF Institute als Toparbeitgeber zertifiziert. Laut einer Umfrage, die das europäische Forschungsinstitut Trendence unter europäischen Studierenden durchgeführt hat, zählt die METRO GROUP zudem zu den 100 attraktivsten Arbeitgebern Europas.

### Weiterentwicklung und Nachfolgeplanung

Innerhalb der METRO GROUP ist die systematische Führungskräfteentwicklung eine zentrale Aufgabe der strategischen Holding, der METRO AG. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Manager konsequent an den Bedürfnissen und strategischen Zielen unseres Unternehmens ausgerichtet sind. Zudem können wir unseren Führungskräften gezielt internationale Karrierewege eröffnen – unabhängig davon, bei welcher Vertriebslinie oder in welchem Segment sie beschäftigt sind. Unsere Prozesse für die Karriereplanung ermöglichen es uns darüber hinaus, geeignete Kandidaten für Schlüsselpositionen im Unternehmen zu identifizieren und zu fördern und so eine Nachfolgeplanung sicherzustellen. Im Berichtsjahr lag die interne Nachbesetzungsquote für Topführungskräfte – also insbesondere Geschäftsführer von Konzerngesellschaften sowie Bereichsleiter der METRO AG – bei 82 Prozent.

### Individuelle Beurteilung und Entwicklung

Einmal im Jahr nehmen wir gemeinsam mit unseren Führungskräften sowie mit Mitarbeitern in Schlüsselpositionen eine individuelle jährliche Leistungs- und Potenzialbeurteilung vor. Ziel ist es, Fortschritte und Fähigkeiten besser einschätzen zu können – entlang der Kernkompetenzen, die in unserem Führungsmodell beschrieben sind. In einem Beurteilungs- und Entwicklungsgespräch legen Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam die weiteren Entwicklungsschritte sowie zielgerichtete Maßnahmen fest. Dieses Verfahren unterstützt unseren Führungskreis dabei, geeignete interne Kandidaten für Schlüsselpositionen frühzeitig zu identifizieren und zu fördern.

## Aus- und Weiterbildung nach Maß

Unseren Bedarf an geeigneten Fachkräften decken wir weitgehend innerhalb der METRO GROUP, indem wir sie selbst ausbilden. 2012 belief sich die Zahl der Auszubildenden in unserem Unternehmen auf weltweit 9.296 und ging damit um 6,0 Prozent zurück. In Deutschland haben wir im Berichtsjahr 2.503 Auszubildende neu eingestellt. Das entspricht einer Steigerung von rund 10 Prozent gegenüber 2011. Für Deutschland belief sich die Gesamtzahl unserer Nachwuchskräfte auf 6.953 in 25 Ausbildungsberufen. Das sind 223 Auszubildende weniger als im Vorjahr. Mit einer Quote von 7,8 (Vorjahr 7,9) Prozent zählen wir weiterhin zu den größten Ausbildern in Deutschland. Im Berichtsjahr haben 1.892 unserer Nachwuchskräfte ihre Ausbildung abgeschlossen. Das entspricht einer Erfolgsquote von 95 Prozent. 61 Prozent von ihnen konnten wir im Anschluss einen Vertrag anbieten.

Die hohe Qualität unserer Ausbildung belegen auch die Auszeichnungen, die unsere Vertriebslinien erhalten. 2012 hat die Zeitschrift „Lebensmittel Praxis“ beispielsweise Real Deutschland zum Ausbilder des Jahres in der Kategorie Handelszentralen gewählt.

### Qualifizierungsprogramme

Die internationale Expansion und neue Vertriebskonzepte machen unsere Branche ausgesprochen vielseitig. Sie sorgen jedoch auch dafür, dass sich die Anforderungen an unsere Mitarbeiter kontinuierlich wandeln. Im Rahmen unserer Personalpolitik setzen wir auf umfassende Qualifizierungsprogramme, um die erforderlichen Kompetenzen auf- und auszubauen. Für die Mitarbeiter in den Märkten nutzen wir dafür vor allem das computergestützte Lernen, das sogenannte E-Learning. Es ermöglicht den Mitarbeitern, sich Wissen zeitlich und räumlich unabhängig anzueignen. Trainingsinhalte sind beispielsweise Beratung, Verkauf, Jugendschutzbestimmungen sowie Warenkunde.

Für die Entwicklung und Qualifizierung unserer bestehenden und angehenden Führungskräfte ist die „METRO University“ die zentrale Plattform. Sie fasst unsere Entwicklungsprogramme zusammen, die wir an unterschiedlichen internationalen Standorten anbieten. Als Trainer fungieren zum einen unsere eigenen Führungskräfte. Zum anderen stellt die „METRO University“ Fachwissen über externe renommierte Partner bereit, darunter das Institut Européen d'Administration des Affaires (INSEAD) in Fontainebleau, Frankreich, sowie das International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, Schweiz.

## Vielfalt und Inklusion

Die METRO GROUP gehört international zu den führenden Handelsunternehmen. Genauso vielfältig wie unsere Kunden, Märkte und Lieferanten sind auch unsere Mitarbeiter: Im Berichtsjahr waren Beschäftigte aus 175 Nationen für die METRO GROUP tätig. Auf den Führungsebenen 1 bis 3 – also Vorstand/Geschäftsführung, Bereichsleitung, Hauptabteilungs- beziehungsweise Abteilungsleitung sowie Marktleitung – arbeiten Manager aus 58 Nationen für unser Unternehmen. Das Durchschnittsalter unserer Belegschaft betrug 37,9 Jahre (Vorjahr 37,9 Jahre). Gleichwohl ermöglichen wir auch älteren Arbeitnehmern den Zugang zur Arbeitswelt. 2012 hat die METRO GROUP zum Beispiel in Deutschland 774 Mitarbeiter der Altersgruppe 50 plus eingestellt; international waren es 1.015 Beschäftigte. Der Anteil der Mitarbeiter in der Altersgruppe 50 Jahre und älter an der Gesamtbelegschaft belief sich auf 18,1 Prozent (Vorjahr 17,5 Prozent). In Deutschland betrug ihr Anteil 31,8 Prozent (Vorjahr 30,3 Prozent). Im Be-

richtsjahr beschäftigten wir bundesweit zudem 5.832 Menschen mit anerkannter Schwerbehinderung oder Gleichgestellte. Unser Unternehmen setzt sich außerdem für den dauerhaften Erhalt von Ausbildungsplätzen für behinderte Menschen ein: So beteiligen sich unsere Vertriebslinien bereits seit 2007 am Projekt „Verzahnte Ausbildung mit Berufsbildungswerken“ (VAmB) der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke. Dieses ermöglicht benachteiligten Jugendlichen eine praktische Ausbildung.

Die METRO GROUP bekennt sich klar dazu, die Vielfalt der Belegschaft weiter voranzutreiben. Bereits 2007 haben wir die sogenannte „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet – mit 1.300 Unterstützern eine der anerkanntesten Initiativen zu diesem Thema in Deutschland. Im Berichtsjahr sind wir außerdem dem gleichnamigen Mitgliederverein beigetreten. Als Projektträger wollen wir dazu beitragen, das aktive Diversity Management – also die Förderung der Vielfalt innerhalb von Unternehmen – in der Arbeitswelt weiter zu verankern.

### Chancengleichheit im Beruf

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

Der Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft belief sich 2012 auf 55,3 Prozent (Vorjahr 55,6 Prozent). In den Managementpositionen der Ebenen 1 bis 3 waren 19,7 Prozent der Führungskräfte weiblich. (Vorjahr 19,2 Prozent). Besonders hoch ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen im Ausland. Außerhalb von Deutschland sind bereits 24,1 Prozent der Führungskräfte weiblich.

Im Berichtsjahr haben sich 2 Mitarbeiterinitiativen zu den Themenschwerpunkten „Frauen“ beziehungsweise „Gender“ – also sozialen oder psychologischen Geschlechterrollen – gegründet. Die Initiativen tragen dazu bei, das Engagement unserer Mitarbeiter für mehr Vielfalt sichtbar zu machen. Sie unterstützen weibliche Führungskräfte zudem darin, ihre beruflichen und persönlichen Netzwerke auf- und auszubauen. Die METRO GROUP begrüßt diese Initiativen und steht der Gründung weiterer Mitarbeiternetzwerke zu Themen im Umfeld des Diversity Management offen gegenüber.

### Beruf und Familie

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

Unsere Konzernzentrale in Düsseldorf bietet seit Februar 2012 eine dritte Kindertagesstätte für Mitarbeiter. Insgesamt stehen am Standort damit 238 Vollzeitbetreuungsplätze für Kinder ab 4 Monaten bis zum Schuleintrittsalter zur Verfügung. Eine Besonderheit der „METRO-Sternchen“ ist das bilinguale Konzept: Die Kinder werden in deutscher und englischer Sprache betreut. Auch 2012 haben wir in unserer Konzernzentrale ein Ferienbetreuungsprogramm angeboten, an dem mehr als 173 Kinder von Mitarbeitern teilgenommen haben.

Die Teilzeitquote der METRO GROUP ist gegenüber dem Vorjahr auf 27,5 Prozent (Vorjahr 28,2 Prozent) leicht zurückgegangen. In Deutschland arbeiteten 44,5 Prozent unserer Mitarbeiter in Teilzeit (Vorjahr 44,3 Prozent).

## Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement

Der Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiter messen wir hohe Bedeutung bei. Deshalb ergreifen wir Maßnahmen, um potenziellen Unfällen und gesundheitlichen Schädigungen vorzubeugen, die mit dem Arbeitsablauf zusammenhängen oder sich im Arbeitsalltag ereignen können.

Mit Angeboten wie beispielsweise Rückenschulen, Fitnesskursen, Betriebssport, Tipps zur Ernährung, Ergonomieberatungen und Trainings für die Stressprävention unterstützen wir unsere Mitarbeiter darüber hinaus dabei, ihre körperliche und geistige Leistungsfähigkeit über ihr gesamtes Erwerbsleben hinweg aufrechtzuerhalten.

## Wandel der Unternehmenskulturen

Im Rahmen ihrer Strategie hat sich die METRO GROUP zum Ziel gesetzt, den Mehrwert für ihre Kunden deutlich zu steigern. Die Grundlagen hierfür bilden die 5 Schwerpunkte Transform (Transformieren), Grow (Wachsen), Improve (Optimieren), Expand (Expandieren) und Innovate (Innovationen treiben). Die Neuausrichtung unseres Geschäfts setzt voraus, dass unsere Mitarbeiter die Strategie kennen, verstehen, mittragen und die Möglichkeit erhalten, sie in der Praxis

umzusetzen. Dazu bedarf es einer Anpassung der Unternehmenskulturen innerhalb der Vertriebslinien.

Vorreiter für diesen Ansatz ist METRO Cash & Carry, die größte Vertriebslinie der METRO GROUP. Im Rahmen von Managementkonferenzen hat der Führungskreis 2012 neue Leitlinien für alle Mitarbeiter und leitenden Angestellten entwickelt. Im Einzelnen sind dies:

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

Im Berichtsjahr haben wir damit begonnen, dieses Leitbild in unsere Führungskräfteentwicklung zu integrieren, um die Neuausrichtung des Unternehmens effektiv zu unterstützen.

Mittelfristig will METRO Cash & Carry alle Mitarbeiter in den Prozess einbeziehen – angefangen bei den Führungsebenen 1 bis 3 bis hin zu den Mitarbeitern in den Märkten und Verwaltungen. Dazu führt die Vertriebslinie Arbeitsgruppen zum Thema „Führung für mehr Wachstum“ durch. Dort erfahren die Teilnehmer unter anderem, wie sie die neuen Leitlinien konkret in ihrem Arbeitsalltag anwenden. Die Arbeitsgruppen sollen dazu beitragen, den Wandel der Unternehmenskultur weiter voranzutreiben – hin zu einem transparenten Unternehmen, das Veränderungen gegenüber aufgeschlossen ist. Im Berichtsjahr haben bereits mehr als 2.600 Mitarbeiter aus 22 Ländern sowie 3.250 Führungskräfte aus 23 Ländern an den Arbeitsgruppen teilgenommen.

— Weitere Informationen zur Strategie der METRO GROUP befinden sich auf den Seiten 41 und 42. Die strategische Ausrichtung von METRO Cash & Carry ist auf den Seiten 42 bis 44 beschrieben.

## Personalmarketing

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

bermarkt schärfen und die METRO GROUP bei relevanten Zielgruppen positionieren. So haben wir unser Unternehmen 2012 beispielsweise in einer bundesweiten Anzeigenkampagne als einen der größten Ausbilder Deutschlands präsentiert, um uns bei Schülern bekannter zu machen.

Auch unsere Vertriebslinien setzen auf Personalmarketing, um junge Menschen für eine Karriere im Handel zu begeistern. Real beispielsweise bietet an Schulen Informationsveranstaltungen zur Berufswahl an. Die Vertriebslinie beteiligt sich darüber hinaus an nationalen Aktionstagen wie dem „Girls' Day“ und dem „Boys' Day“, in deren Rahmen Jugendliche einen Tag hinter die Kulissen blicken können. Als erstes Handelsunternehmen ist Real der Wirtschaftsinitiative „Wissensfabrik – Unternehmen für Deutschland“ beigetreten. Im Mittelpunkt der Arbeit stehen konkrete Projekte in den Bereichen Bildung und Unternehmertum, die sich an Schulen und Kindergärten richten.

Um den Führungskräftenachwuchs anzusprechen, kooperiert die METRO GROUP mit ausgewählten Universitäten, Fachhochschulen und Studentenorganisationen. So unterstützen wir zum Beispiel die internationale Vereinigung Enactus, in der sich weltweit rund 60.000 Studenten organisieren. Mit finanziellen und ideellen Fördermaßnahmen beteiligen wir uns am Förderprogramm „Accounting Talents“ der Universität Münster, das Spitzenleistungen von Studenten in den Fachgebieten Rechnungswesen und Controlling auszeichnet. Im Rahmen des jährlich stattfindenden Absolventenkongresses in Köln – Deutschlands größter Messe für Hochschulabgänger – sind wir seit Jahren mit einem gemeinschaftlichen Stand vertreten. In diesem Rahmen informieren wir Absolventen über unser Unternehmen und die vielfältigen Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten. Media-Saturn hat sich in Köln 2012 erstmals mit einem neuen Ansatz für das Personalmarketing präsentiert. Unter dem Motto „Forget about business as usual – Join the #1“ (auf Deutsch in etwa: Nein zu business as usual – Ja zur Nummer 1) zeigte die Vertriebslinie, dass sie ein außergewöhnliches Unternehmen ist. Den direkten Austausch mit Studenten und Absolventen sucht die METRO GROUP seit 2012 auch über eine Kooperation mit dem Karrierenetzwerk „careerloft“. So vermitteln wir Interessenten unter anderem Mentoren aus unserem Unternehmen und bieten exklusive Veranstaltungen sowie Praktikums- und Jobangebote.

## 6. Innovationsmanagement

Anders als produzierende Unternehmen betreibt die METRO GROUP als Handelskonzern keine Forschung und Entwicklung im engeren Sinn. Deshalb sind hierzu keine nennenswerten Aufwendungen zu berichten.

Wir betreiben jedoch gezieltes Innovationsmanagement, um neue Konzepte und Technologien für unsere Vertriebslinien und Gesellschaften zu erschließen. Damit wollen wir zum einen den Mehrwert für die Kunden weiter erhöhen – etwa durch neue Geschäftsmodelle, attraktive Angebote und verbesserte Prozesse. Zum anderen unterstützen uns Innovationen dabei, unsere Ziele auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit zu erreichen. Auf diese Weise trägt das Innovationsmanagement zu einer langfristig positiven Umsatz- und Ergebnisentwicklung für die METRO GROUP bei.

Beispiele für innovative Angebote und Dienstleistungen unserer Vertriebslinien sind im Kapitel „Strategische Ausrichtung der METRO GROUP“ auf den Seiten 41 bis 53 beschrieben.

### Vernetzt denken

Kundennähe ist im Handel ein entscheidender Wettbewerbsvorteil: Nur wer die Bedürfnisse sowie die Einkaufs- und Lebensgewohnheiten seiner Kunden kennt, kann ihnen die passenden Angebote machen. Deshalb ist unser Innovationsmanagement zunächst darauf ausgerichtet, technologische und gesellschaftliche Trends – auch abseits unseres Kerngeschäfts – frühzeitig zu identifizieren, deren Bedeutung für den Handel zu bewerten und konkrete Lösungen für unser Unternehmen abzuleiten.

Wir nutzen dafür gezielt das Know-how und die Erfahrungen unserer eigenen Mitarbeiter, und zwar über alle Unternehmensbereiche hinweg. Außerdem setzen wir auf die enge Zusammenarbeit und strukturierte Vernetzung mit externen Unternehmen und Organisationen, um der zunehmend dynamischen Entwicklung von Produkten und Services gerecht zu werden.

Gemeinsam mit internen und externen Partnern arbeiten wir die konkreten Lösungen für unser Handelsgeschäft weiter aus und testen sie in der Praxis. Erfüllen die Innovationen unsere Erwartungen, führen wir sie sukzessive an unseren Standorten ein. Dieser Prozess erfolgt stets in Einklang mit den spezifischen Anforderungen unserer Vertriebslinien.

### METRO GROUP Future Store Initiative

Ein Beispiel für vernetzte Kooperationen mit externen Partnern ist unsere METRO GROUP Future Store Initiative, die wir bereits 2002 gegründet haben. In diesem Zusammenschluss sind derzeit mehr als 75 Unternehmen beziehungsweise Organisationen aus der Wissenschaft, der Konsumgüterindustrie, dem Dienstleistungssektor sowie aus der Branche für Informations- und Kommunikationstechnologie vertreten. Gemeinsam testen wir innovative Lösungen für die Herausforderungen in unserem operativen Geschäft. Im Mittelpunkt der Partnerschaft, die wir im Berichtsjahr fortgeführt haben, steht der Mehrwert für den Kunden.

Eine zentrale Testplattform der Initiative ist unser Future Store in Tönisvorst, Nordrhein-Westfalen. Dabei handelt es sich um ein Real SB-Warenhaus, in dem die Vertriebslinie bereits seit 2008 gemeinsam mit den Partnern der Initiative neue Konzepte und Technologien in der Praxis erprobt. Innovationen, die sich im Future Store bewähren, führt Real schrittweise ein. Aber auch über den Future Store hinaus testen die Partner der Initiative neue Technologien und Konzepte im Praxiseinsatz. Dazu zählen

- ein digitales Leitsystem für Warenregale,
- eine EDV-Plattform für Kundencoupons,
- ein Kassensystem für Restaurantkunden sowie
- der Einsatz der Radiofrequenz-Identifikation (RFID) auf Artekelebene.

#### Digitales Leit- und Marketingsystem

Um Produkteinführungen zu unterstützen und den Kunden mehr Orientierung im Verkaufsraum zu geben, haben die Partner der METRO GROUP Future Store Initiative das sogenannte Shelf-Vision-Konzept entwickelt. Dabei handelt es sich um eine Kombination aus digitalen Multimedia-Etiketten und Flachbildschirmen, die sich am Kühlregal anbringen lassen. Auf den Etiketten können außer statischen Produktinformationen und QR-Codes auch kurze Videofilme angezeigt werden, um die Aufmerksamkeit der Kunden auf bestimmte Produkte zu lenken. Die Bildschirme dienen dazu, die Produktgruppen thematisch und optisch zu gliedern. Real testet das Shelf-Vision-Konzept seit Dezember 2012 im Future Store.

#### Elektronische Couponlösung

Im Rahmen der Future Store Initiative hat Real außerdem eine sogenannte Validierungsplattform für Kundencoupons eingeführt. Im Kern handelt es sich dabei um ein EDV-System, auf das alle Kassen in den SB-Warenhäusern zugreifen können, um die Gültigkeit von Gutscheinen zu bestätigen. Diese Anwen-

dung macht es möglich, digitale Coupons anzubieten: Über ihr Smartphone können Kunden bei Real den gewünschten Gutschein auswählen und unmittelbar im Anschluss an der Kasse einlösen. Sie müssen keine Papiercoupons mit sich führen, um Einkaufsvorteile zu erzielen.

Im Zuge der Einführung der Validierungsplattform erfolgte außerdem eine Standardisierung des digitalen Couponmanagements, die in den Gremien der zuständigen internationalen Organisation GS1 vorangetrieben wurde. Die Vertriebslinien der METRO GROUP müssen dadurch nicht länger auf patentrechtlich geschützte Systeme externer Unternehmen zurückgreifen.

Ein weiteres neuartiges Couponsystem setzt Real bei Automaten für die Leergutrückgabe ein. Der Vorteil: Kunden erhalten die Gutscheine unmittelbar vor ihrem Einkauf zusammen mit dem Pfandbon und lassen sich so noch gezielter ansprechen.

#### **Technische Unterstützung von Gewerbetreibenden**

Ein speziell auf die Bedürfnisse gewerblicher Kunden von METRO Cash & Carry zugeschnittenes, modular einsetzbares Softwarepaket hat unser interner IT-Dienstleister METRO SYSTEMS gemeinsam mit externen Partnern entwickelt. Bestandteile dieser sogenannten Business Suite sind ein iPad-Kassensystem sowie eine Anwendung für die Kundenbindung.

Die Kassenanwendung, die den Namen METRO POS trägt, richtet sich insbesondere an eine junge Generation von Gastronomen, die neuen Technologien gegenüber aufgeschlossen sind. Die Restaurantangestellten nehmen die Bestellungen der Gäste mit einem iPad auf, das die Informationen per Funk an das Kassensystem übermittelt. Für jede Bestellung wird automatisch ein Bon ausgedruckt, den das Küchenpersonal weiterbearbeiten kann. Die Lösung hilft, Bestell- und Bezahlvorgänge zu vereinfachen und Wartezeiten erheblich zu reduzieren. Zu Stoßzeiten kann der Arbeitsaufwand in der Küche um bis zu 80 Prozent verringert werden. METRO POS ist im Berichtsjahr um neue Funktionen erweitert worden und in 3 Varianten ver-

fügbar. Die Anwendung befindet sich bereits in mehreren Betrieben im Einsatz. Die offizielle Produkteinführung erfolgte im September 2012 auf der Fachmesse HOGATEC in Essen.

Mit dem zweiten Modul der Business Suite können die gewerblichen Kunden von METRO Cash & Carry ein eigenes Kundenbindungsprogramm auflegen. Restaurant- und Kaffeebarbesitzer können ihren Kunden mit der Software eigene Coupons oder Rabattgutscheine ausstellen, die sich auf Smartphones abrufen lassen. Dieses Modul wurde 2012 in Zusammenarbeit mit einem Düsseldorfer Restaurant erfolgreich im Pilotbetrieb eingeführt.

#### **Radiofrequenz-Identifikation auf Produkten**

Unser Unternehmen zählt im Handel zu den Vorreitern beim Einsatz der Radiofrequenz-Identifikation (RFID). Dabei handelt es sich um eine Technologie, mit der sich Warenbewegungen in der Prozesskette automatisch per Funk erfassen und in IT-Systeme übertragen lassen. Bislang haben wir RFID überwiegend auf Ladungsträgern verwendet, beispielsweise auf Paletten. Im Berichtsjahr haben wir den Einsatz der Technologie auch auf Produktebene getestet. Bei MAKRO Cash & Carry Niederlande wurden einzelne Artikel aus ausgewählten Teilsortimenten mit sogenannten Transpondern versehen, winzigen Computerchips mit Antenne. Diese ließen sich mithilfe von Lesegeräten berührungslos und ohne Sichtverbindung erfassen. Die Technologie diente bei diesem Test dazu, die Waren zu sichern und das Bestandsmanagement zu optimieren. Im Test wurden die technische Einsetzbarkeit und die wirtschaftlichen Vorteile in einem produktiven Umfeld nachgewiesen. Auf Basis dieser Ergebnisse werden wir 2013 prüfen, inwiefern eine landesweite Einführung umgesetzt werden kann. Ein vergleichbarer Test wurde 2012 auch bei Media-Saturn in Russland mit CDs und DVDs initiiert. Die erforderlichen technischen Installationen in einem Logistikzentrum und einem Elektrofachmarkt haben wir 2012 vorgenommen. Erste Ergebnisse aus diesem Test erwarten wir für Mitte 2013.

## 7. Nachhaltigkeitsmanagement

Wirtschaftliches Wachstum ist langfristig nur im Einklang mit einem verantwortlichen Handeln gegenüber Gesellschaft und Umwelt möglich: Von diesem Prinzip der Nachhaltigkeit sind wir fest überzeugt. Deshalb haben wir im Berichtsjahr eine Nachhaltigkeitsvision erarbeitet, die uns als konzernweit gültige Grundlage für die langfristige Weiterentwicklung der METRO GROUP sowie als Orientierungsrahmen für unser Nachhaltigkeitsmanagement dient. Vor allem aber definiert sie unser Verständnis von Nachhaltigkeit.

METRO GROUP. Wir bieten Lebensqualität.

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

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

FÜR ALLE MENSCHEN, DIE FÜR UNS ARBEITEN – indem wir unser Geschäft gerecht und verantwortungsbewusst betreiben und für faire Lebens- und Arbeitsbedingungen sorgen. So leben wir Verantwortung in der Lieferkette.

FÜR DIE GESELLSCHAFT – indem wir die Umwelt schonen, natürliche Ressourcen bewahren und unsere Klimawirkung minimieren. So helfen wir, die Grundlage für den Handel von morgen zu sichern.

### Organisationsstruktur

Zentrales Organ des Nachhaltigkeitsmanagements ist unser Nachhaltigkeitsrat. Er integriert alle relevanten Konzernfunktionen und -bereiche. Um die Abstimmungsprozesse zu optimieren, haben wir Anfang 2012 Anpassungen innerhalb des Gremiums vorgenommen.

Der Nachhaltigkeitsrat besteht aus 2 Mitgliedern des Vorstands der METRO AG sowie aus jeweils einem Mitglied der Geschäftsführung der Vertriebslinien und von METRO PROPERTIES. Außerdem gehören dem Gremium Vertreter der Konzernbereiche

Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeit der METRO AG an. Der Nachhaltigkeitsrat leitet Richtlinien, Standards und Strategien aus der Nachhaltigkeitsvision ab, formuliert Ziele und definiert Kennzahlen für die Erfolgsmessung. Ihm stehen 4 Arbeitsgruppen zur Seite. Ihre Aufgabe ist es, den Zielvorgaben entsprechend Maßnahmen zu entwickeln, Projektgruppen zu bilden, die Umsetzung zu verfolgen und die Fortschritte an den Rat zu berichten. Als Schnittstelle fungiert dabei ein vorbereitender Ausschuss. Er stellt sicher, dass Aufgaben an die Arbeitsgruppen weitergegeben und die Ergebnisse gebündelt berichtet werden.

Für die operative Umsetzung der Maßnahmen sind die Vertriebslinien und Gesellschaften der METRO GROUP verantwortlich. Unterstützung erhalten sie dabei von eigens ernannten Nachhaltigkeitsvertretern. Sie bauen darüber hinaus sukzessive eigene Systeme für das Nachhaltigkeitsmanagement auf, um die Steuerung weiter zu optimieren.

### Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements

Unser Nachhaltigkeitsengagement umfasst 4 Handlungsfelder, die innerhalb der gesamten METRO GROUP gelten:

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

Diese Handlungsfelder decken die gesamte Wertschöpfungskette und unsere Berührungspunkte mit der Gesellschaft ab. Sie verdeutlichen, wo unser Einfluss auf nachhaltigkeitsrelevante Prozesse am größten ist.

Um die strategische Umsetzung unserer Vision zu überprüfen und zu verdeutlichen, geben wir an dieser Stelle Auskunft zu den im Rahmen der Lageberichterstattung wesentlichen Kennzahlen für Nachhaltigkeit, den sogenannten Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs).

### Lieferkette und Produkte

Unser Kerngeschäft ist es, Verbraucher und Gewerbetreibende mit hochwertigen und sicheren Gütern zu versorgen. Mit vielfältigen Maßnahmen nehmen wir dabei Einfluss auf Herstellungs- und Arbeitsbedingungen. Im Fokus stehen beispielsweise der verantwortungsbewusste Umgang mit Rohstoffen, die sorgfältige Auswahl von Erzeugern und Lieferanten sowie die Ausgestaltung unserer Sortimente mit Produkten, die ressourcenschonend und sozial verantwortlich erzeugt, verarbeitet, vertrieben und verwertet werden. Wir haben den Anspruch, die

Rückverfolgbarkeit bei der Nutzung von Ressourcen und bei der Beschaffung von Produkten über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sicherzustellen. Mit Richtlinien für den nachhaltigen Einkauf, der Ausweitung unseres Engagements für faire Arbeitsbedingungen und der Kontrolle von Sozial- und Qualitätsstandards stärken wir unsere Beschaffungswege und verbessern die Qualität und Nachhaltigkeit unserer Produkte.

#### Faire und sozial gerechte Arbeitsbedingungen bei Zulieferern

Die Einhaltung von Sozialstandards entlang der gesamten Lieferkette ist unerlässlich. Daher haben wir in unseren Leitlinien die Kernarbeitsnormen der International Labour Organization (ILO) verankert. Des Weiteren befolgen wir die Leitsätze für multinationale Unternehmen der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD). Unsere Lieferanten sind vertraglich dazu verpflichtet, Menschenrechte zu wahren und faire Arbeitsbedingungen zu gewährleisten. Wir unterstützen sie unter anderem dabei, die Anforderungen der Business Social Compliance Initiative (BSCI), die wir vor mehr als 10 Jahren mitgegründet haben, oder äquivalenter Standards umzusetzen. Die BSCI zielt darauf ab, grundlegende Menschenrechte in der Produktions- und Lieferkette zu wahren. Um die Einhaltung zu gewährleisten, fordern wir entsprechende Audits bei unseren Lieferanten. Alle Lieferanten für Nicht-Lebensmittel, die über unsere Tochtergesellschaft MGB Hongkong in die EU liefern, wurden entsprechend auditiert, 62 Prozent haben 2012 dieses Audit mit gut bestanden. Lieferanten, die dieses Niveau noch nicht errei-

chen, begleiten wir auf Wunsch in ihrem Entwicklungsprozess bis zur Erfüllung der Anforderungen. Bis 2015 wollen wir zudem Lieferanten von Nicht-Lebensmitteln, die über lokale Importeure bezogen werden, in ein BSCI- oder äquivalentes Sozialstandard-system einbeziehen.

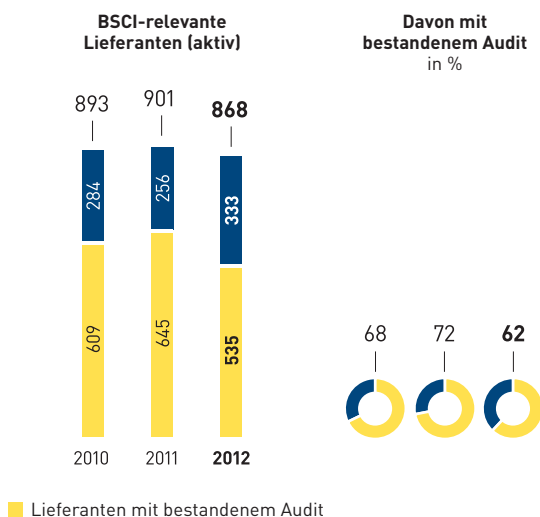
#### Lebensmittelqualität und -sicherheit

Für ihre Eigenmarken tragen unsere Vertriebslinien unmittelbar Verantwortung. Unternehmenseigene Richtlinien gewährleisten ein umfassendes Qualitätsmanagement. Dazu zählt die Lieferantenbewertung nach internationalen Standards der Global Food Safety Initiative (GFSI) – so bildet der Nachweis der Einhaltung eines durch die GFSI anerkannten Standards zu Lebensmittelsicherheit einen Pflichtbestandteil aller Vertragsbeziehungen für unsere Eigenmarkenlieferanten. Darüber hinaus erfolgen regelmäßige analytische und sensorische Kontrollen der Produkte, koordiniert beziehungsweise durchgeführt von der unternehmenseigenen Qualitätssicherung wie auch durch externe Prüflabore. Innerhalb des Reklamationsmanagements werden Hinweise von Verbrauchern dazu genutzt, Produkte und Prozesse weiterzuentwickeln. Das vorbeugende Krisenmanagement flankiert diese Prozesse. Dort werden Medienberichte über kritische Situationen übergreifend ausgewertet, Maßnahmen abgeleitet und zum Schutz der Verbraucher in die Prozesse eingebaut. Ziel ist es, mögliche Unregelmäßigkeiten schnellstmöglich zu erkennen und so beste Qualität und Produktsicherheit zu garantieren. Einen hundertprozentigen Schutz gegen menschliches Fehlverhalten oder gar betrügerische Handlungen kann gleichwohl auch ein nach dem neuesten Stand der Technik arbeitendes Verfahren der Qualitätssicherung nicht garantieren. Kommt es trotz umfangreicher Kontrollen dennoch zu Produktauffälligkeiten, stellt das Team des Qualitätsmanagements durch die sofortige Einleitung und Durchführung von Maßnahmen sicher, dass betroffene Produkte aus dem Verkauf genommen und Verbraucher transparent informiert werden. Die einschlägigen internen Verfahrensvorschriften gelten in vollem Umfang für Eigenmarken und die Sortimente im Frischebereich, wie Fleisch, Fisch, Obst und Gemüse.

#### Ausbau der Lieferantenqualifizierung

Lokale Hersteller und Erzeuger sind für uns wichtige Partner, denn von ihnen beziehen wir einen Großteil der Lebensmittel in unseren Märkten. Mit selbst entwickelten Trainings und etablierten Qualifizierungsprogrammen unterstützen wir Lieferanten in Entwicklungs- und Schwellenländern dabei, den hohen Qualitätsstandards gerecht zu werden. Im Rahmen von strategischen Partnerschaften mit internationalen Entwicklungsorganisationen wie der Organisation der Vereinten Natio-

Sozialaudits bezogen auf Eigenimporte durch MGB Hongkong



nen für industrielle Entwicklung (UNIDO), der International Finance Corporation (IFC) oder der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) schulen wir lokale Erzeuger und Lieferanten von frischen Lebensmitteln. Im Berichtsjahr haben wir Trainings für mehr als 60 Lieferanten in Russland, der Ukraine und Indien durchgeführt. Im Mittelpunkt standen Fragen der Lebensmittelsicherheit und -hygiene, der Lagerhaltung, des Transports und der Verarbeitung. Die Schulungen helfen den Teilnehmern, die Anforderungen der Global Food Safety Initiative (GFSI) zu erfüllen und sich so für eine international anerkannte Zertifizierung zu qualifizieren. Die Programme können dazu beitragen, die Nachernteverluste der Erzeuger um bis zu 40 Prozent zu reduzieren, das Volumen ihrer marktfähigen Waren zu steigern und ihre Einkommenssituation zu verbessern.

#### **Ökologisch und sozial zertifizierte Produkte**

Mit unserem Sortiment kommen wir auch den Kundenerwartungen hinsichtlich ökologisch und sozial verträglicher Produkte nach. Dazu zählen beispielsweise Artikel aus fairem Handel oder Lebensmittel, die mit dem europäischen Bio-Siegel gekennzeichnet sind. Im Berichtsjahr betrug der Umsatz unserer Vertriebslinien in Deutschland mit nach EU-Bioverordnung zertifizierten Produkten insgesamt knapp 50 Mio. €.

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

- effiziente Elektrogeräte mit Energielabels von A+ bis A+++,
- Schreibwaren nach den Standards des Forest Stewardship Council (FSC) oder des Blauen Engels,
- Naturkosmetik und
- Textilien aus Biobaumwolle oder aus Baumwolle gemäß „Cotton made in Africa“-Standard.

Die METRO GROUP baut derzeit ein System zur Nachverfolgung der Umsätze dieser Produkte auf.

#### **Erzeugnisse aus verantwortlich geführter Fischerei und Aquakultur**

Die METRO GROUP bekennt sich zu den Prinzipien einer bestandserhaltenden und umweltverträglichen Fischerei. Bereits 2002 haben wir als erstes Handelsunternehmen in Deutschland Eigenmarkenprodukte mit dem Siegel des Marine Stewardship Council (MSC) für Wildfisch angeboten. Es signalisiert, dass ein Erzeugnis aus verantwortlich geführter Fischerei stammt. Mittlerweile bieten unsere Vertriebslinien eine

große Zahl MSC-zertifizierter Marken- und Eigenmarkenartikel. 2012 umfasste unser nachhaltiges Fischsortiment in Deutschland 78 MSC-zertifizierte Eigenmarkenartikel und 658 Markenartikel. Damit wurde ein Umsatz von rund 54 Mio. € erwirtschaftet. Weiterhin unterstützen wir die Entwicklung des ASC-Siegels (Aquaculture Stewardship Council) für Zuchtfisch. Ähnlich wie das MSC-Siegel soll es Verbraucher bei ihrer Kaufentscheidung für nachhaltige Lebensmittel unterstützen. Erste ASC-Produkte sind bereits in unseren Märkten erhältlich.

## **Energie- und Ressourcenmanagement**

Energie und natürliche Ressourcen sind die Basis für unser Kerngeschäft. Ihr Einsatz hat jedoch Auswirkungen auf Umwelt und Klima. In den Bereichen der Wertschöpfungskette, die wir unmittelbar beeinflussen können, übernehmen wir deshalb Verantwortung für den Umwelt- und Klimaschutz. Dazu zählen die Lagerung und Kühlung von Produkten, der Transport sowie der Betrieb unserer Märkte und Verwaltungsstandorte weltweit. Auf diese Weise begegnen wir auch den steigenden Kosten für Energie und Ressourcen.

Mit unserem Energie- und Ressourcenmanagement wollen wir zum einen die klimarelevanten Emissionen aus unserem Geschäftsbetrieb verringern. Bis 2020 streben wir an, unsere Treibhausgasemissionen pro Quadratmeter Verkaufsfläche um 20 Prozent gegenüber 2011 zu reduzieren. Dafür arbeiten wir gezielt an einer effizienteren Energienutzung. Zum anderen wollen wir unseren Ressourcenverbrauch minimieren. Dabei konzentrieren wir uns vor allem darauf, unseren Papierverbrauch sowie die Emissionen durch die Nutzung von Kältemitteln zu senken.

#### **Erhöhte Energieeffizienz**

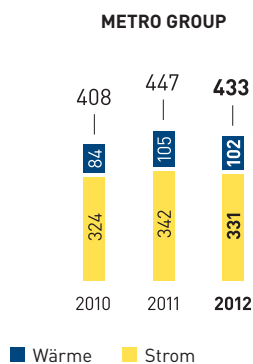
Um Energie- und Effizienzmaßnahmen gezielt planen, umsetzen und kontrollieren zu können, nutzen unsere Vertriebslinien sogenannte Smart-Metering-Systeme. Damit lässt sich der Strom-, Gas- und Heizölverbrauch eines Standorts kontinuierlich und somit verbrauchsgerecht messen. Mittlerweile sind 95 Prozent aller Märkte und Filialen der METRO GROUP mit diesen Systemen ausgestattet.

Der Großteil unseres Energiebedarfs entfällt auf die Beleuchtung sowie die Heiz- und Kühltechnik. Um den Verbrauch weiter zu reduzieren, haben METRO Cash & Carry sowie Galeria Kaufhof den Austausch von Leuchtstoffröhren gegen LED-Leuchten mit geringerem Energieverbrauch fortgeführt. Eine

weitere effektive Maßnahme ist die Abdeckung von Tiefkühltruhen und Kühlregalen mit Schiebetüren. METRO Cash & Carry hat darüber hinaus deutschlandweit Energiesparlüfter in alle Kühlmöbel eingebaut. Dadurch hat unsere Vertriebslinie den Strombedarf ihrer deutschen Großmärkte 2012 um mehr als 3.000 MWh gegenüber dem Vorjahr reduziert.

Der Energieverbrauch für Strom und Wärme betrug im Berichtsjahr 433 kWh pro Quadratmeter Verkaufsfläche. Im Vergleich zu 2011 konnten wir den Verbrauch um 3,4 Prozent senken.

Energie – Stromverbrauch und Wärmeenergieverbrauch  
 in kWh je m<sup>2</sup> Verkaufsfläche



### Energy Awareness Programme

Durch umweltbewusstes Verhalten können unsere Mitarbeiter entscheidend dazu beitragen, Energie einzusparen. Aus diesem Grund hat zum Beispiel METRO Cash & Carry im Berichtsjahr das sogenannte Energy Awareness Programme (EAP) erarbeitet. Es soll Mitarbeiter dazu motivieren, Energie effizienter einzusetzen. Zudem erhält jeder Standort ein konkretes Reduktionsziel. Start des Programms ist im März 2013. Insgesamt hat sich METRO Cash & Carry das Ziel gesetzt, den Energieverbrauch bis August 2013 gegenüber 2011 um 5 Prozent und bis 2015 um 18 Prozent zu reduzieren.

### Neues Klimaschutzziel und Klimabilanz

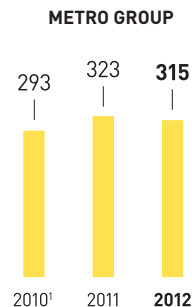
Der Nachhaltigkeitsrat der METRO GROUP hat 2012 ein neues Klimaschutzziel beschlossen: Wir werden unsere spezifischen Treibhausgasemissionen bis 2020 um 20 Prozent gegenüber dem Wert für 2011 reduzieren. Das heißt, wir verringern die Emissionen pro Quadratmeter Verkaufsfläche von 323 Kilogramm CO<sub>2</sub>-Äquivalenten pro Jahr auf 258 Kilogramm CO<sub>2</sub>-Äquivalente. Das Klimaschutzziel ist Teil unserer konzernweiten Klimabilanz, die wir seit 2008 veröffentlichen. Um eine

höhere Transparenz in der Datenerhebung sowie eine bessere Vergleichbarkeit zu schaffen, haben wir das Berichtswesen 2011 erweitert. Diese Anpassung machte die Überarbeitung unseres 2008 gesetzten Klimaziels erforderlich.

Im Berichtsjahr verursachte die METRO GROUP pro Quadratmeter Verkaufsfläche 315 Kilogramm CO<sub>2</sub>-Äquivalente. Damit sanken unsere Emissionen konzernweit um 8 Kilogramm pro Quadratmeter Verkaufsfläche gegenüber 2011. Das entspricht 2,5 Prozent. Diese Entwicklung ist vor allem auf die Maßnahmen zur Energieeinsparung zurückzuführen.

Optimierungsbedarf sehen wir vor allem bei Emissionen, die aus dem Verlust von Kältemitteln entstehen. In den kommenden Jahren wollen wir eine deutliche Senkung der Nachfüllrate erreichen. Neben einer technischen Kampagne zur Reduktion der Leckageraten ist im Neubau und Remodelling vermehrt die Verwendung natürlicher Kältemittel angedacht.

Klimaziel – Treibhausgas-Emissionen in kg CO<sub>2</sub> (CO<sub>2</sub>-Äquivalent)  
 je m<sup>2</sup> Verkaufsfläche



<sup>1</sup> Wir haben im Jahr 2011 den Umfang der erfassten Emissionsquellen verändert. Für die Jahre vor 2011 liegen jedoch Primärdaten teilweise nicht vor. Das Berichtsjahr 2010 wird daher ohne die Emissionen aus Dienstwagen, teilweise die Vorkettenemissionen und Netzverluste bei direkten und indirekten Energiequellen und die Kältemittelverluste bei Klimakälte berichtet.

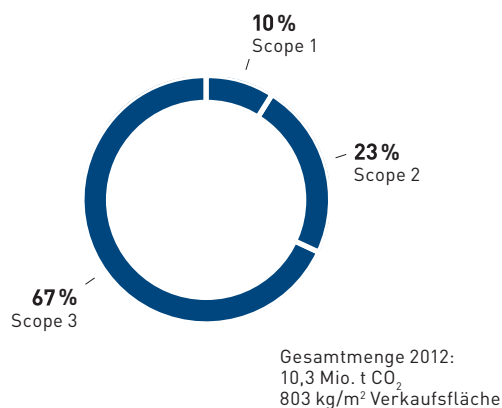
Basis für unsere Berichterstattung sind der Standard des GHG (Greenhouse Gas) Protocol und der Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. Es werden die Emissionen aller Vertriebslinien und Servicegesellschaften sowie der Verwaltungen berücksichtigt. Insgesamt beziehen wir 19 verschiedene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

Mithilfe des 2011 eingeführten gruppenweiten Carbon Intelligence System erfassen wir den Energieverbrauch und andere wesentliche Umweltwirkungen in nahezu allen Märkten und Warenhäusern, den Verwaltungen und Lagern. Da mehr als

95 Prozent der Emissionen nach Scope 1 und Scope 2 auf erfassten Daten beruhen, ist die Qualität der ermittelten Angaben hoch. Weniger als 5 Prozent gehen auf Hochrechnungen beziehungsweise Schätzungen zurück. Wir berichten die Gesamtwirkung aller wesentlichen Treibhausgasemissionen in Form von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten.

Seit 2011 prüft und bescheinigt die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft die Korrektheit unserer Klimabilanz.

Klimabilanz – alle erfassten Emissionsquellen



**Scope 1** = Heizöl, Erdgas, Flüssiggas (LPG), Kältemittelverluste aus Gewerbekälte und Klimatisierung, Kraftstoffverbrauch eigener Fuhrpark und Dienstwagen

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

**Scope 3** = gesamte externe Logistik, Papierverbrauch, Dienstreisen, eingekaufte Waren und Dienstleistungen (not for sale) mit Ausnahme von Papier, Anlagegüter, Vorkettenemissionen und Netzverluste für alle direkten und indirekten Energiequellen, Abfall, Mitarbeiterpendelaufkommen, geleaste Vermögenswerte

## Mitarbeiter und Soziales

Ein Unternehmen, das Mehrwert für die Kunden schaffen will, benötigt motivierte und qualifizierte Mitarbeiter, die diesen Anspruch in der Praxis einlösen. Deshalb ist das Engagement für unsere Belegschaft ein Schwerpunkt unseres Nachhaltigkeitsmanagements. Mit vorausschauenden Personalkonzepten sichern wir langfristig den Bedarf an Mitarbeitern, insbesondere an Fach- und Führungskräften. Wir bieten Entwicklungsmöglichkeiten und ein attraktives Arbeitsumfeld, das durch Vielfalt und Wertschätzung geprägt ist. So stärken wir unsere Attraktivität als Arbeitgeber und investieren in die Zukunft unseres Unternehmens.

Die Personalpolitik der METRO GROUP sowie die wesentlichen Kennzahlen werden im Konzernlagebericht in Kapitel 5 Mitarbeiter auf den Seiten 111 bis 118 beschrieben.

## Gesellschaftspolitik und Stakeholder-Dialog

Als eines der führenden internationalen Handelsunternehmen beteiligt sich die METRO GROUP auch am wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskurs. Dabei setzen wir auf einen transparenten Dialog mit unseren Anspruchsgruppen. Wir wollen außerdem unserer Verantwortung als guter Unternehmensbürger gerecht werden. Zu den Schwerpunkten unseres gesellschaftlichen Engagements gehören die Einhaltung von Verhaltenskodizes und Grundsätzen der Unternehmensführung, der regelmäßige Austausch und die Berichterstattung zu gesellschaftlichen Themen sowie gemeinnütziges Engagement in Form von Spenden- und Sponsoringaktivitäten.

Vertiefende Informationen und weitere Kennzahlen zum Thema Nachhaltigkeit finden sich im METRO GROUP Nachhaltigkeitsbericht 2012, der dem Geschäftsbericht beiliegt, sowie auf unserer Internetseite unter der Rubrik Nachhaltigkeit. Der Nachhaltigkeitsbericht wurde in diesem Jahr erstmals auf Basis der Global Reporting Initiative (GRI) Sustainability Reporting Guidelines erstellt. Er entspricht gemäß der nach GRI vorgesehenen Selbsteinschätzung den Anforderungen des GRI-Levels B.

# UNSERE RESULTATE UND ZIELE

Innerhalb der fokussierten Handlungsfelder haben wir uns zur kontinuierlichen Verbesserung unserer Nachhaltigkeitsleistungen spezifische Ziele gesetzt sowie Maßnahmen definiert, mit denen wir diese Ziele erreichen wollen. Über den ausgewiesenen Status des jeweiligen Ziels und der dazugehörigen Maßnahmen lässt sich der Grad der Erreichung ablesen.

## Zielerreichungsgrad



## Unternehmen

| Thema                                          | Ziele                                                                                          | Status Ziel-<br>erreichung | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Status<br>Maßnahmen |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| COMPLIANCE-<br>ORGANISATION<br>UND -MANAGEMENT | Die METRO GROUP optimiert kontinuierlich die Effektivität ihres Compliance-Management-Systems. |                            | — Umsetzung der umfangreichen Kommunikationsstrategie zur Information der Mitarbeiter durch konzernweite Aufklärungskampagnen in unterschiedlichen Formaten (z. B. Compliance Day) sowie Berichte über Newsletter, das Intranet und Mitarbeiterzeitschriften usw.; wird 2013 fortgesetzt.                         |                     |
|                                                |                                                                                                |                            | — Einführung von konzernweiten Antikorruptionsrichtlinien und Weiterentwicklung des konzernweiten Kartellrechts-Compliance-Programms mit umfangreichen Schulungsmaßnahmen.                                                                                                                                        |                     |
|                                                |                                                                                                |                            | — Implementierung eines internen Kontrollsystems zur Steuerung von Compliance-Risiken innerhalb operativer Abläufe, einschließlich systemischer Kontrollen, 4-Augen-Prinzip und Funktionstrennung. Alle Prozesse der ersten Welle wurden abgeschlossen, die Prozesse der zweiten Welle kommen 2013 zum Abschluss. |                     |
|                                                |                                                                                                |                            | — Konzernweite Online-Umfrage unter den Führungskräften der Ebenen 1, 2 und 3 zur Messung der Fortschrittsentwicklung von Compliance in der METRO GROUP. Die Ergebnisse werden an den Vorstand berichtet und im Compliance-Newsletter kommuniziert. Die Umfrage fand 2012 statt.                                  |                     |
|                                                |                                                                                                |                            | — Geschäftspartner-Compliance-Check (auf der Basis des Compliance-Fragebogens) wird umgesetzt; Fragebögen von über 15.000 Lieferanten/Dienstleistern wurden gesammelt; Auswertung kommt 2013 zum Abschluss.                                                                                                       |                     |
|                                                |                                                                                                |                            | — E-Training-Plattform für Compliance-Schulungen wird in der Hälfte aller METRO GROUP Länder umgesetzt (erste Module: Antikorruption und Antitrust).                                                                                                                                                              |                     |

Verweise in dieser Übersicht beziehen sich auf den Nachhaltigkeitsbericht 2012 der METRO GROUP, der diesem Geschäftsbericht beiliegt.

## Unternehmen

| Thema                         | Ziele                                                                                        | Status Ziel-<br>erreichung                                                        | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Status<br>Maßnahmen                                                                 |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RISIKO-<br/>MANAGEMENT</b> | Etablierung der Einbindung von Nachhaltigkeitskriterien ins Risikomanagementsystem bis 2012. |  | — Systematische Aufnahme von für die METRO GROUP wesentlichen Nachhaltigkeitskriterien in das Risikomanagementsystem. Dies wird seit Anfang 2012 durch eine Risikomanagementrichtlinie festgehalten. Seit 2012 sind relevante Risiken in Verbindung mit Nachhaltigkeit Teil der Risikoinventur. |  |

## Handlungsfeld: Lieferkette und Produkte

| Thema                                                                                         | Ziele                                                                                                                                                                 | Status Ziel-<br>erreichung                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Status<br>Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RESSOURCEN-<br/>SCHUTZ /<br/>NAHRUNGS-<br/>SICHERUNG /<br/>NACHHALTIGE<br/>BESCHAFFUNG</b> | Die METRO GROUP entwickelt ihre Strategie zum bestands-erhaltenden Fischeinkauf weiter.                                                                               |    | — Erarbeitung von vertriebslinienspezifischen Umsetzungsleitlinien für die METRO GROUP Einkaufspolitik für nachhaltigen Fisch.<br><br>— In allen METRO Cash & Carry Ländern muss bis Mai 2013 ein eigener Umsetzungsplan für die nachhaltige Fischstrategie erarbeitet werden.<br><br>— In allen METRO Cash & Carry Ländern muss bis 2015 ein spezifischer Plan für nachhaltigen Fischeinkauf umgesetzt werden.<br><br>— Gezielte externe und interne Kommunikation zur Stärkung des Bewusstseins für bestandserhaltenden Fischfang und nachhaltige Fischprodukte im Rahmen der Umsetzung der Fischstrategie bis 2015. | <br><br> |
|                                                                                               | Die METRO GROUP entwickelt und implementiert eine allgemeine Einkaufspolitik, die wichtige Ressourcen abdeckt.                                                        |  | — Erarbeitung einer allgemeinen METRO GROUP Einkaufspolitik bezogen auf wichtige Ressourcen bis Dezember 2013.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                              |
|                                                                                               | Die METRO GROUP initiiert und fördert die Entwicklung einer internationalen, branchenübergreifenden und produktumfassenden technischen Lösung zur Rückverfolgbarkeit. |  | — Auf Basis der bereits umgesetzten Projektschritte (vgl. Kapitel „Lieferkette und Produkte“) erfolgt nun die Umsetzung eines Pilotprojekts in der Produktkategorie Fisch bis Mitte 2014.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                              |
|                                                                                               | Die METRO GROUP weitet ihr Programm zu Lieferantentrainings in Entwicklungs- und Schwellenländern aus.                                                                |  | — Im März 2011 wurde in Russland ein UNIDO-Kooperationsprojekt mit 120 Eigenmarkenlieferanten von METRO Cash & Carry und Real gestartet.<br>— 2012 wurde ein Pilotprojekt mit 17 Lieferanten abgeschlossen. Pläne für weitere Projektumsetzungen befinden sich in der Entwicklung.<br><br>— 2011 wurde in Indien ein UNIDO-Kooperationsprojekt mit Eigenmarkenlieferanten von METRO Cash & Carry gestartet.<br>— Ein Pilotprojekt mit 10 Lieferanten wurde abgeschlossen.                                                                                                                                              | <br>                                                                                    |

## Handlungsfeld: Lieferkette und Produkte

| Thema                                                                             | Ziele                                                                                       | Status Ziel-<br>erreichung                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                          | Status<br>Maßnahmen                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| RESSOURCEN-<br>SCHUTZ /<br>NAHRUNGS-<br>SICHERUNG /<br>NACHHALTIGE<br>BESCHAFFUNG |                                                                                             |                                                                                     | — 2011 wurde in der Ukraine ein IFC-Kooperationsprojekt mit Lieferanten von METRO Cash & Carry gestartet.<br>— 7 Schulungen für 41 METRO-Lieferanten wurden durchgeführt.                                                                                          |    |
|                                                                                   |                                                                                             |                                                                                     | — 2012 wurde ein Pilotprojekt zur IFC-Partnerschaft mit Lieferanten von METRO Cash & Carry in Kasachstan gestartet, das bis März 2013 laufen wird.                                                                                                                 |    |
|                                                                                   |                                                                                             |                                                                                     | — Das „Star Farm“-Programm von METRO Cash & Carry konnte 2010 weiter ausgebaut werden. 2011 startete ein „Star Farm“-Programm in Pakistan. In Zukunft bietet „Star Farm“ Trainingsprogramme auf regelmäßiger Basis an.                                             |    |
| RESSOURCEN-<br>SCHUTZ /<br>SORTIMENTS-<br>GESTALTUNG                              | Umstellung einiger Real-Eigenmarken-Reinigungsmittel auf A.I.S.E.-Zertifizierung.           |    | — Vertragsabschluss mit A.I.S.E. 2011. Einzelne Reinigungsmittel werden umgestellt.                                                                                                                                                                                |    |
|                                                                                   | Real Deutschland leistet einen Beitrag zur nachhaltigeren Gestaltung von Verpackungen.      |    | — Ab 2011 Umstellung einiger Real-Eigenmarken-Tetra-Pak/-combiblock Verpackungen auf den Standard des Forest Stewardship Council®.                                                                                                                                 |    |
|                                                                                   | Die METRO GROUP leistet einen Beitrag zu nachhaltigen Verpackungen.                         |  | — Umsetzung einer METRO GROUP Verpackungspolitik bis Dezember 2013.                                                                                                                                                                                                |  |
| INTERNATIONALE<br>ARBEITSNORMEN /<br>SOZIALSTANDARDS                              | Die METRO GROUP baut ihr Engagement für faire Arbeitsbedingungen bei ihren Lieferanten aus. |  | — Einbeziehung aller Nonfood-Eigenimport-Lieferanten in ein BSCI- oder äquivalentes Sozialstandardsystem bis 2015, sofern das Produkt in einem Risikoland hergestellt wurde (Definition Risikoland nach BSCI).<br>— Projektbeginn mit Pilotprojekt in Deutschland. |  |
|                                                                                   |                                                                                             |                                                                                     | — Die Umsetzung interner Abläufe bei Kontrolle und Dokumentation von Sozialstandardsystemen durch die gesamte Lieferkette wurde durch die Einführung einer systematischen IT-Unterstützung (Quality Link) verbessert.                                              |  |
|                                                                                   |                                                                                             |                                                                                     | — Durchführung einer Umfrage unter Nahrungsmittellieferanten zur Compliance im Hinblick auf BSCI oder äquivalente Sozialstandardsysteme bis Dezember 2013.                                                                                                         |  |
|                                                                                   |                                                                                             |                                                                                     | — Erarbeitung einer METRO GROUP Einkaufspolitik für faire Arbeitsbedingungen bis Dezember 2013.                                                                                                                                                                    |  |

**Handlungsfeld: Energie- und Ressourcenmanagement**

| Thema                               | Ziele                                                                                                                                                                                  | Status Zielerreichung | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Status Maßnahmen |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| KLIMASCHUTZ / RESSOURCEN-MANAGEMENT | Verbesserung der Datenqualität durch bessere Primärdatenabdeckung und höhere Qualität der Primärdaten zur zielgerichteten Steuerung und Erhöhung der Planungssicherheit bis Ende 2013. | ✓                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Einführung eines neuen CO<sub>2</sub>-Erfassungs- und Kalkulationssystems mit Verkürzung der Berichtszeiten in den Jahren 2011 und 2012.</li> <li>— Implementierung eines intelligenten Energiesystems (Carbon Intelligence System).</li> <li>— Datenerhebung auf Standortebene.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                  |
|                                     | Die METRO GROUP reduziert ihre Treibhausgasemissionen um 20 Prozent von 323 kg/m <sup>2</sup> im Jahr 2011 auf 258 kg/m <sup>2</sup> im Jahr 2020.                                     | →                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fortführung des „low-hanging fruit“-Programms als Energy Saving Programme; zusätzliches Programm zur Stärkung des Energiebewusstseins (Energy Awareness Programme) ab 2013.</li> <li>— Einführung eines neuen Reduktionsziels: Details siehe Kapitel „Die Klimabilanz der METRO GROUP“.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
|                                     | Die METRO GROUP reduziert ihre durch Stromverbrauch verursachten Treibhausgasemissionen bis 2020 um 21 Prozent im Vergleich zu 2011.                                                   | →                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fortführung des „low-hanging fruit“-Programms als Energy Saving Programme; zusätzliches Programm zur Stärkung des Energiebewusstseins (Energy Awareness Programme) ab 2013.</li> <li>— Einführung eines neuen Reduktionsziels: Details siehe Kapitel „Die Klimabilanz der METRO GROUP“.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
|                                     | Die METRO GROUP reduziert ihre durch Heizungsenergieverbrauch verursachten Treibhausgasemissionen bis 2020 um 10 Prozent im Vergleich zu 2011.                                         | →                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Fortführung des „low-hanging fruit“-Programms als Energy Saving Programme; zusätzliches Programm zur Stärkung des Energiebewusstseins (Energy Awareness Programme) ab 2013.</li> <li>— Einführung eines neuen Reduktionsziels: Details siehe Kapitel „Die Klimabilanz der METRO GROUP“.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |
|                                     | Die METRO GROUP verbessert ihr Energiemanagement weiter.                                                                                                                               | ↻                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausbau der Erfassung und Kontrolle der Energieverbräuche mithilfe von Smart-Metering-Systemen. Ende 2012 sind 95 Prozent aller Verkaufsstandorte weltweit mit entsprechenden Systemen ausgestattet.</li> <li>— Stärkung der Qualifikation und Verantwortung des Personals durch Schulungen. <ul style="list-style-type: none"> <li>— Regelmäßige Schulungen der Haustechniker und jährliche Energiechecks.</li> <li>— Schulungen für METRO Energy Management System nahezu abgeschlossen.</li> <li>— Energy Awareness Programme beginnt 2013.</li> </ul> </li> <li>— Entwicklung einheitlicher Standards für Neu- und Umbauten. <ul style="list-style-type: none"> <li>— Standardvorgehensweise („Standard Operating Procedure“) wurde im Februar 2013 veröffentlicht.</li> </ul> </li> <li>— Ausrollen erfolgreicher Effizienzmaßnahmen. <ul style="list-style-type: none"> <li>— Maßnahmen 2012 umfassten den Austausch herkömmlicher Ventilatoren in Kühlanlagen durch energieeffizientere Modelle.</li> <li>— 2013 sind weitere Energiesparmaßnahmen geplant, z. B. LED-Beleuchtung, Luftvorhänge.</li> </ul> </li> </ul> |                  |

## Handlungsfeld: Energie- und Ressourcenmanagement

| Thema                                      | Ziele                                                                                                                                        | Status Ziel-<br>erreichung | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Status<br>Maßnahmen |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| KLIMASCHUTZ /<br>RESSOURCEN-<br>MANAGEMENT | Vollständige Installation des METRO GROUP Energy Management System (> 95 Prozent) im Jahr 2012.                                              | ✓                          | — Ende 2012 waren 95 Prozent der Verkaufsstandorte weltweit mit diesem System ausgestattet.                                                                                                                                                                                                                                                                      | ▶■■■◀               |
|                                            | Ab 2012 Überprüfung jeder Marktneueröffnung auf Möglichkeit des Einsatzes einer Photovoltaikanlage.                                          | ↻                          | — Erstellung eines Projektplans inklusive Arbeitsanweisung.<br>— Im Jahr 2013 Integration in die Standardvorgehensweise („Standard Operating Procedure“) für Bauprojekte (METRO Cash & Carry).                                                                                                                                                                   | ▶■■■◀               |
|                                            | Überarbeitung der Energiefibel im Jahr 2012.                                                                                                 | ✓                          | — Die Inhalte wurden gesammelt und in das Energy Awareness Programme integriert.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ▶■■■◀               |
|                                            | Ab 2015 Einsatz natürlicher Kältemittel in Kältemittelanlagen jeder Marktneueröffnung.                                                       | ↻                          | — Überprüfung technischer Machbarkeit.<br>— Überprüfung in Pilotländern.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ▶■■■◀               |
|                                            |                                                                                                                                              |                            | — Umstellung von Pilotanlagen.<br>— 5 Pilotverkaufsstandorte im Jahr 2012.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ▶■■■◀               |
|                                            |                                                                                                                                              |                            | — Durchführung von Lebenszyklusanalysen bezogen auf Instandhaltung und Reparaturen sowie Wiederauffüllung und Kosten über die gesamte Lebensdauer hinweg.                                                                                                                                                                                                        | ▶■■■◀               |
|                                            | Die METRO GROUP reduziert ihre durch Kältemittel verursachten Treibhausgasemissionen bis 2020 um 29 Prozent im Vergleich zu 2011.            | ➡                          | — Die Maßnahmen sind noch nicht vollständig bewertet und werden in den nächsten Fortschrittsbericht aufgenommen.<br>— Einführung eines neuen Reduktionsziels: Details siehe Kapitel „Die Klimabilanz der METRO GROUP“.                                                                                                                                           | ■■■                 |
|                                            | Ab 2012 Erweiterung der Elektromobilität der METRO GROUP in Deutschland.                                                                     | ✓                          | — Schaffung von Ladeinfrastruktur am Standort Düsseldorf.<br>— Installation von 5 Ladesäulen im Jahr 2012.<br>— Anschaffung von Elektrofahrzeugen (zunächst 2 Elektrofahrzeuge).<br>— Installation von Ladesäulen an neuen Standorten, die zwischen 2012 und 2015 gebaut werden.<br>— Teilnahme an der Ausschreibung E-Mobility in deutschen Showcase-Projekten. | ▶■■■◀               |
|                                            |                                                                                                                                              |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                     |
|                                            | Bis Ende 2011 rüstet die METRO GROUP ihren eigenen Lkw-Fuhrpark in Deutschland auf Fahrzeuge um, die mindestens der Euro-5-Norm entsprechen. | ↻                          | — Ende 2012 erfüllen 95 Prozent der Lkws in Deutschland die Euro-5-Norm. Mit der Einführung von Euro 6 sind wir auf diesen Standard gewechselt. Aufgrund von Verfügbarkeitsproblemen mussten wir die Investition jedoch auf 2013 verschieben.                                                                                                                    | ▶■■■◀               |
|                                            | Die METRO GROUP reduziert die Umweltwirkungen der Logistik durch Maßnahmen, die auf Verhaltensänderungen der Fahrer abzielen.                | ↻                          | — Rollierende Eco-Trainings der Fahrer tragen zur Senkung des Treibstoffverbrauchs bei. Alle Fahrer werden mindestens einmal geschult. Zudem werden Fahrer einmal pro Jahr unterwiesen.                                                                                                                                                                          | ▶■■■◀               |
|                                            | Die METRO GROUP reduziert ihre durch Firmenwagen verursachten Treibhausgasemissionen bis 2020 um 10 Prozent im Vergleich zu 2011.            | ➡                          | — Maßnahmen sind noch nicht vollständig bewertet und werden in den nächsten Fortschrittsbericht aufgenommen.<br>— Einführung eines neuen Reduktionsziels: Details siehe Kapitel „Die Klimabilanz der METRO GROUP“.                                                                                                                                               | ■■■                 |

**Handlungsfeld: Energie- und Ressourcenmanagement**

| Thema                                               | Ziele                                                                                                                                 | Status Ziel-<br>erreichung                                                        | Maßnahmen                                                                                                                         | Status<br>Maßnahmen                                                                 |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>KLIMASCHUTZ /<br/>RESSOURCEN-<br/>MANAGEMENT</b> | Die METRO GROUP setzt ihre ökologischen Leitlinien beim Papiereinkauf für Werbemittel weiter um.                                      |  | — 80 Prozent des Papiereinkaufs für Werbemittel umfasst ökologisch optimiertes Papier.                                            |  |
|                                                     |                                                                                                                                       |                                                                                   | — Seit 2008 hat Real Deutschland durch Verkleinerung des Formats seiner Werbezettel seinen Papierverbrauch um 11 Prozent gesenkt. |  |
|                                                     | Die METRO GROUP reduziert ihre durch Papierverbrauch verursachten Treibhausgasemissionen bis 2020 um 11 Prozent im Vergleich zu 2011. |  | — Maßnahmen sind noch nicht vollständig bewertet und werden in den nächsten Fortschrittsbericht aufgenommen.                      |  |
|                                                     |                                                                                                                                       |                                                                                   | — Einführung eines neuen Reduktionsziels: Details siehe Kapitel „Die Klimabilanz der METRO GROUP“.                                |  |

**Handlungsfeld: Mitarbeiter und Soziales**

| Thema                                                          | Ziele                                                                                                                                                  | Status Ziel-<br>erreichung                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Status<br>Maßnahmen                                                                   |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ARBEITS-<br/>SICHERHEIT UND<br/>GESUNDHEITS-<br/>SCHUTZ</b> | Die METRO GROUP wird das Kennzahlen- und Reportingsystem zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für die METRO GROUP bis Ende 2013 weiter ausbauen. |    | — Anpassung der Standards für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz der METRO GROUP durch Festlegung von einheitlichen Kennzahlen und Verfügbarmachung von weiteren Leitlinien und Normen, vorzugsweise in Verbindung zur Occupational Health and Safety Assessment Series (OHSAS) 18002.                                                                                       |    |
|                                                                |                                                                                                                                                        |                                                                                     | — Überprüfung und Optimierung von Gesundheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen für Mitarbeiter in Märkten und Lagern als Teil dieser Maßnahme.                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                       |
| <b>NACHHALTIGKEITS-<br/>BEWUSSTSEIN</b>                        | Die METRO GROUP wird das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung im gesamten Konzern fördern.                               |  | — Erarbeitung eines Konzepts und eines begleitenden Maßnahmenplans im ersten Halbjahr 2013 zur Stärkung des Nachhaltigkeitsbewusstseins der Mitarbeiter und zur weiteren Einbettung der Nachhaltigkeit in alltägliche Geschäftsprozesse und -entscheidungen.                                                                                                                      |  |
| <b>VIELFALT</b>                                                | Die METRO GROUP wird den Anteil von Frauen in Managementpositionen kontinuierlich erhöhen.                                                             |  | — Verstärkung des Personalmarketings mit besonderem Schwerpunkt auf der Zielgruppe Frauen und stärkere Berücksichtigung von Frauen in der Führungskräfte-Entwicklung und Nachfolgeplanung.                                                                                                                                                                                        |  |
|                                                                |                                                                                                                                                        |                                                                                     | — 2011 und 2012 wurden die folgenden Maßnahmen durchgeführt:<br>— Testimonial-Kampagne „Wir setzen auf Frauen in Führungspositionen“ im Jahr 2011, mit Fokus auf die Themen Vielfalt, Frauen und internationale Karriere-möglichkeiten innerhalb der METRO GROUP.<br>— Initiierung des Mitarbeiternetzwerks „Frauen“ im Jahr 2012 mit entsprechender Verpflichtung des Vorstands. |                                                                                       |
|                                                                |                                                                                                                                                        |  | — Im Rahmen der „DAX-30-Selbstverpflichtung“ soll der Anteil der Frauen in Führungspositionen (METRO-Führungsebenen 1–3) bis Ende 2013 auf 20 Prozent und bis Ende 2015 auf 25 Prozent gesteigert werden. 2012 betrug der Anteil 19,7 Prozent.                                                                                                                                    |  |
|                                                                | Mit einem aktiven Demografiemanagement wird die METRO GROUP die Stärken ihrer vielfältigen Mitarbeiterschaft gezielt fördern.                          |  | — Ausweitung der Qualifizierungs- und Förderprogramme sowie Schaffung von altersgerechten Arbeitsbedingungen einschließlich Präventivmaßnahmen.                                                                                                                                                                                                                                   |  |

## Handlungsfeld: Mitarbeiter und Soziales

| Thema                                                                     | Ziele                                                                                                                                     | Status Ziel-<br>erreichung                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Status<br>Maßnahmen                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MITARBEITER-<br/>BINDUNG</b>                                           | Die METRO GROUP wird die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter weiter ausbauen.                                                                 |    | — Erarbeitung von neuen Trainingsmodulen in den Bereichen Kundenmanagement, Vertrieb und Einkauf sowie Ausbau von E-Training-Modulen.                                                                                                                                                                 |    |
|                                                                           | Die METRO GROUP wird die Entwicklung und Förderung von Mitarbeitern weiter ausbauen.                                                      |    | — 2012 wurde entschieden, den Entwicklungscenteransatz auf Basis des neu formulierten METRO Cash & Carry Leitbildes mit der Initiative zum kulturellen Wandel abzustimmen. Nach Abschluss des Abstimmungsprozesses werden die Aktivitäten im Entwicklungscenter wieder aufgenommen.                   |    |
|                                                                           |                                                                                                                                           |                                                                                     | — Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter mithilfe von individuellen Entwicklungsplänen.                                                                                                                                                                                                            |    |
|                                                                           | Die METRO GROUP wird das Mitarbeiterengagement kontinuierlich verbessern, um die Kundenzufriedenheit und den Geschäftserfolg zu steigern. |    | — Jährliche Mitarbeiterbefragung zur Messung des Mitarbeiterengagements.<br>Steigerung des Mitarbeiterengagements von 37 Prozent im Jahr 2010 auf 70 Prozent im Jahr 2012.                                                                                                                            |    |
|                                                                           |                                                                                                                                           |                                                                                     | — Erarbeitung von Aktionsplänen durch Mitarbeiterteams zur Steigerung des Mitarbeiterengagements.                                                                                                                                                                                                     |    |
|                                                                           |                                                                                                                                           |                                                                                     | — Auf Basis der Ergebnisse der Befragung im Jahr 2011 wurde das Ziel mit mehr als 13.000 durch die Teams erarbeiteten Aktionsplänen im Jahr 2012 erreicht.                                                                                                                                            |                                                                                       |
| <b>FAIRE ARBEITS-<br/>BEDINGUNGEN UND<br/>SOZIALE PARTNER-<br/>SCHAFT</b> | Die METRO GROUP wird ihr Engagement für faire Arbeitsbedingungen und soziale Partnerschaft erhöhen.                                       |  | — Vertiefung der Zusammenarbeit mit dem europäischen Betriebsrat der METRO GROUP „Euro-Forum“.                                                                                                                                                                                                        |  |
|                                                                           |                                                                                                                                           |                                                                                     | — Weiterführung der Kooperation mit der internationalen Gewerkschaftsorganisation UNI Global Commerce.                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                           |                                                                                                                                           |                                                                                     | — Die METRO GROUP hat ihr Bekenntnis zu fairen Arbeitsbedingungen und sozialer Partnerschaft vertieft. 2012 führte die METRO GROUP eine Selbstbewertung in allen Ländern sowie den konzernweiten Versand einer Broschüre durch, die die wesentlichen Fakten für faire Arbeitsbedingungen präsentiert. |  |

**Handlungsfeld: Gesellschaftspolitik und Stakeholder-Dialog**

| Thema                            | Ziele                                                                                                                                          | Status Ziel-<br>erreichung                                                          | Maßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Status<br>Maßnahmen                                                                                                                                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CORPORATE<br/>CITIZENSHIP</b> | Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung durch Geld- und Lebensmittelspenden bei gleichzeitiger Reduzierung der Lebensmittelverschwendung. |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vorantreiben der Unterstützung der Tafel- bzw. Food-Bank-Bewegung auf internationaler Ebene durch interne Ansprache der Vertriebsländer, um die Tätigkeiten in den Ländern auszubauen / aufzubauen.</li> <li>— Das „Care &amp; Share“-Programm von METRO Cash &amp; Carry wurde 2011 in 22 Ländern erfolgreich ausgerollt und 2012 auf 25 Länder ausgeweitet; im Jahr 2013 wird es auf 27 Länder ausgeweitet.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <br> |
|                                  | Die METRO GROUP verfolgt den Dialog mit Experten und Stakeholdern zu Themen ihrer Handlungsfelder.                                             |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vertreter der METRO GROUP werden mindestens einmal pro Jahr mit ausgewählten Experten Themen in Verbindung mit globalen Herausforderungen diskutieren, die als geschäftsrelevant identifiziert wurden.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                         |
| <b>STAKEHOLDER-<br/>DIALOG</b>   | Ausbau von Entwicklungs- oder Kooperationspartnerschaften.                                                                                     |    | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Regelmäßige Treffen mit Entwicklungsorganisationen wie UNIDO, GIZ, IDH (niederländische Initiative für nachhaltigen Handel), IFC und KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) oder Kooperationspartnern wie Bayer CropScience.</li> <li>— Treffen im Jahr 2012: <ul style="list-style-type: none"> <li>— UNIDO: European Development Days Brüssel; UN System Private Sector Focal Points Meeting.</li> <li>— GIZ: reguläre Treffen und Austausch im Rahmen der DIAE (Deutsche Initiative für Agrarwirtschaft und Ernährung).</li> <li>— IDH: Treffen und Austausch zum Aufbau einer Kooperation bei ASC-Produkten (Aquaculture Stewardship Council).</li> <li>— IFC: Austausch zum Rollout der Kooperation in der Ukraine und Kasachstan.</li> <li>— Mit nahezu allen Partnern: Austausch und Zusammenarbeit im Kontext des WEF (World Economic Forum).</li> </ul> </li> </ul> |                                                                                         |
|                                  | Etablierung von 79 Kundenbeiräten bei Real Deutschland 2011. Bis 2012 Ausweitung auf 154, 2013 auf 229 Kundenbeiräte.                          |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Vierteljährliche Treffen von 10 bis 15 Real-Kunden verschiedener Altersklassen zur Diskussion von Verbesserungspotenzial im Markt vor Ort.</li> <li>— 2012 gab es bereits über 220 Kundenbeiräte; somit gilt das Ziel als erreicht.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                       |
|                                  | Die METRO GROUP leistet einen Beitrag zur Steigerung des Kundenbewusstseins in Bezug auf Abfallvermeidung.                                     |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Im Einklang mit dem Retail Forum Agreement on Waste (Einzelhandelsabkommen über Abfälle) führt jede Vertriebslinie bis Juni 2014 eine Kampagne zur Bewusstseinsstärkung in Verbindung mit ihrem spezifischen Produktportfolio durch.</li> <li>— In Kooperation mit dem Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz führt METRO Cash &amp; Carry in Deutschland eine Initiative durch, um Verbraucher über das Mindesthaltbarkeitsdatum zu informieren.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                       |
|                                  |                                                                                                                                                |                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                            |

## 8. Vergütungsbericht

Der nachstehende Bericht erläutert die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats der METRO AG für das Geschäftsjahr 2012 nach Maßgabe des Handelsgesetzbuchs und des Deutschen Corporate Governance Kodex. Er beschreibt das System der Vorstandsvergütung sowie seine Weiterentwicklung. Auch Informationen zur anteilsbasierten Vergütung der Führungskräfte der METRO GROUP sind im Vergütungsbericht enthalten.

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

### Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands

Die Vorstandsvergütung besteht aus einer fixen Grundvergütung und 2 variablen Komponenten: der erfolgsabhängigen Vergütung (Short Term Incentive) sowie der Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung (Long Term Incentive). Zusätzlich gewährt das Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung und Nebenleistungen. Im Zuge der Weiterentwicklung des Vergütungssystems im Oktober 2010 wurde das Verhältnis der Komponenten Grundvergütung, Short Term Incentive und Long Term Incentive zueinander verändert. Die relative Gewichtung des Long Term Incentive wurde erhöht und das Vergütungssystem insgesamt stärker auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Um die individuelle Leistungsbezogenheit der Vorstandsvergütung sicherzustellen, behält sich der Aufsichtsrat der METRO AG generell das Recht vor, das individuelle Short Term Incentive nach seinem Ermessen um bis zu 30 Prozent zu reduzieren oder um bis zu 30 Prozent zu erhöhen.

Seit dem 1. Januar 2012 folgen die dienstvertraglichen Regelungen aller amtierenden Mitglieder des Vorstands den Maßgaben der neuen Vergütungssystematik, sodass hinsichtlich der variablen Komponenten der Vergütung nur eine eingeschränkte Vergleichbarkeit gegenüber dem Vorjahr besteht.

Das Vergütungssystem für den Vorstand der METRO AG entsprach bisher und entspricht weiterhin den Vorgaben des Aktiengesetzes und den Empfehlungen des Deutschen Corporate

Governance Kodex. Die Gesamtbezüge sowie die einzelnen Vergütungskomponenten stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Mitglieds des Vorstands sowie zur Lage der Gesellschaft und erfüllen die gesetzlichen Anforderungen an die Üblichkeit von Vergütungen. Die Incentivierung setzt Leistungsanreize für den Vorstand, den Unternehmenswert zu steigern, und ist auf eine nachhaltige und langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Die einzelnen Komponenten der Vorstandsvergütung stellen sich im Geschäftsjahr 2012 wie folgt dar:

#### Grundvergütung

Die Grundvergütung ist fest vereinbart und wird in 12 monatlichen Raten ausbezahlt.

#### Erfolgsabhängige Vergütung (Short Term Incentive)

Das Short Term Incentive der Mitglieder des Vorstands wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, wie sich der Return on Capital Employed (RoCE) und die Net Earnings entwickeln. Durch die Verwendung der Kennziffer Net Earnings in Kombination mit dem RoCE wird eine positive Ergebnisentwicklung der METRO GROUP honoriert. Der RoCE ergibt sich aus der Division des EBIT durch das Capital Employed, die Net Earnings entsprechen grundsätzlich dem Periodenergebnis. Der Aufsichtsrat kann eine Bereinigung um Sonderfaktoren beschließen.

Die aktiven Mitglieder des Vorstands erhalten nach Maßgabe der neuen Vergütungssystematik pro 0,01 Prozentpunkte RoCE oberhalb eines Mindestwerts von 7 Prozent einen Betrag zwischen 500 € und 833 €. Hinzu kommt pro Million erzielter Net Earnings ein Betrag von 304 € bis 506 €. Der Aufsichtsrat der METRO AG legt die Höhe der Beträge auf Basis der Unternehmensstrategie und der mittelfristigen Zielsetzung fest, prüft sie regelmäßig und passt sie gegebenenfalls an. Die jährliche Auszahlung der erfolgsabhängigen Vergütung gemäß RoCE und Net Earnings ist begrenzt. Für die Vorstandsvergütung 2012 wurden individuell folgende Werte zugrunde gelegt:

| € p. a.                   | Betrag pro 0,01<br>Prozentpunkte<br>RoCE oberhalb<br>7 Prozent | Betrag<br>pro Million<br>Net Earnings | Begrenzung<br>der Auszahlung |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|
| Olaf Koch                 | 833                                                            | 506                                   | 3.900.000                    |
| Mark Frese                | 500                                                            | 304                                   | 2.080.000                    |
| Heiko Hutmacher           | 500                                                            | 304                                   | 2.080.000                    |
| Frans W. H. Muller        | 625                                                            | 380                                   | 2.600.000                    |
| Joël Saveuse <sup>1</sup> | 1.400                                                          | 850                                   | 2.600.000                    |

<sup>1</sup> Mitglied des Vorstands bis 31. März 2012

Das Short Term Incentive von Herrn Saveuse war auch von Zielen für die Entwicklung der Vertriebslinie Real abhängig (Zielwert für das EBITaC – EBIT after Cost of Capital – der Real-Gruppe). Aus dem Grad der Zielerreichung wurde ein mit der vereinbarten Grundtantieme zu multiplizierender EBITaC-Faktor ermittelt. Die EBITaC-basierte Vergütung von Herrn Saveuse war grundsätzlich auf maximal 2,7 Mio. € pro Jahr begrenzt. Die jährliche Auszahlung der Grundtantieme (900.000 €) war garantiert. Auszahlungen aus dem Short Term Incentive auf Basis des RoCE und der Net Earnings der METRO GROUP wurden auf die erfolgsabhängige Vergütung von Herrn Saveuse gemäß EBITaC der Real-Gruppe angerechnet.

Die erfolgsabhängige Vergütung der Mitglieder des Vorstands wird im Regelfall im jeweils folgenden Geschäftsjahr nach Feststellung des Jahresabschlusses ausgezahlt. Herr Saveuse, ausgeschieden aus dem Vorstand mit Wirkung zum 31. März 2012, erhielt die erfolgsabhängige Vergütung für den Zeitraum 1. Januar 2012 bis 31. März 2012, die auf Grundlage einer Schätzung fixiert wurde, bereits im April 2012.

#### **Anteilsbasierte Vergütung (Long Term Incentive)**

Das Long Term Incentive ist eine Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Sie zielt darauf ab, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern.

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

Durch Beschluss des Personalausschusses des Aufsichtsrats und mit Zustimmung des Aufsichtsrats hat die METRO AG 2009 einen auf 5 Jahre angelegten Performance Share Plan eingeführt. Für jedes Mitglied des Vorstands wird zunächst ein Zielwert festgesetzt. Um die Zielanzahl der Performance Shares zu ermitteln, wird der Zielwert durch den Aktienkurs bei Zuteilung dividiert. Maßgeblich ist dabei der 3-Monats-Durchschnittskurs der METRO-Aktie vor dem Zuteilungszeitpunkt. Ein Performance Share berechtigt zu einer Barauszahlung in Höhe des Kurses der METRO-Aktie zum Auszahlungszeitpunkt. Auch hier ist der 3-Monats-Durchschnittskurs der METRO-Aktie vor dem Auszahlungszeitpunkt maßgeblich.

In Abhängigkeit von der relativen Performance der METRO-Aktie im Vergleich zum Mittelwert aus den Aktienindizes DAX 30 und Dow Jones Euro STOXX Retail – Total Return – wird nach Ablauf eines Performance-Zeitraums von mindestens 3 und höchstens 4,25 Jahren die endgültige Anzahl der auszuzahlenden Performance Shares bestimmt. Diese entspricht der Zielanzahl, wenn eine Gleich-Performance zu den genannten Aktienindizes erreicht wird. Bis zu einer Outperformance von 60 Prozent

erhöht sich die Anzahl linear auf den Maximalwert von 200 Prozent der Zielanzahl. Bis zu einer Underperformance von 30 Prozent reduziert sich die Anzahl entsprechend bis auf 50 Prozent. Bei einer höheren Underperformance fällt die Anzahl auf 0.

Die Auszahlung kann zu 6 möglichen Zeitpunkten erfolgen. Der früheste Auszahlungstermin ist 3 Jahre nach Zuteilung der Performance Shares. Ab diesem Zeitpunkt ist eine Auszahlung alle 3 Monate möglich. Die Mitglieder des Vorstands haben die Wahl, zu welchem Zeitpunkt ihre Performance Shares ausgezahlt werden. Eine Aufteilung auf mehrere Auszahlungszeitpunkte ist nicht möglich. Die Obergrenze der Auszahlung (Cap) liegt beim 5-Fachen des Zielwerts.

Mit dem Performance Share Plan wurden zugleich sogenannte Share Ownership Guidelines eingeführt: Als Voraussetzung für die Auszahlung der Performance Shares sind die Mitglieder des Vorstands verpflichtet, bis zum Ablauf der 3-jährigen Sperrfrist ein eigenfinanziertes Investment in METRO-Aktien aufzubauen und zu halten. Dadurch partizipieren sie als Aktionäre unmittelbar an Kursanstiegen, aber gegebenenfalls auch an Kursverlusten der METRO-Aktie. Das Aktieninvestment unterstützt die langfristige und auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtete Ausgestaltung des Vergütungssystems und führt zu einer ausgewogenen Aufteilung zwischen den verschiedenen Vergütungskomponenten. Das eigenfinanzierte Investment gilt für die gesamte Laufzeit des Performance Share Plan.

#### **Altersversorgung**

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

Die Finanzierung der beitragsorientierten Komponente erfolgt gemeinsam durch den Vorstand und das Unternehmen. Dabei gilt die Aufteilung „7 + 7 + 7“. Sofern das Vorstandsmitglied einen Eigenbeitrag von 7 Prozent seiner definierten Bemessungsgrundlage erbringt, fügt das Unternehmen den gleichen Beitrag hinzu. In Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage leistet das Unternehmen darüber hinaus einen Zusatzbeitrag in nochmals gleicher Höhe. Aufgrund des gesamtwirtschaftlichen Umfelds wurde dieser Zusatzbeitrag im Berichtsjahr erneut ausgesetzt. Die beitragsorientierte Komponente ist über die Hamburger Pensionsrückdeckungskasse VVaG (HPR) kongruent rückgedeckt. Die Verzinsung der Beiträge erfolgt nach Maßgabe der Überschussbeteiligung der HPR mit einer Garan-

tie auf die eingezahlten Beiträge. Bei Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt eines Versorgungsfalls bleiben die Beiträge mit dem erreichten Stand erhalten.

Anspruch auf Versorgungsleistungen besteht,

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

Die Auszahlung sieht ein Wahlrecht zwischen Kapital, Ratenzahlungen und lebenslanger Rente vor. Bei Invalidität oder Tod wird eine Mindestauszahlung gewährt. Hierbei wird das bestehende Versorgungsguthaben um die Summe der Beiträge aufgestockt, die dem Vorstandsmitglied für jedes Kalenderjahr bis zu einer Beitragszeit von insgesamt 10 Jahren, maximal jedoch bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres, künftig noch gutgeschrieben worden wären. Diese leistungsorientierte Komponente ist nicht rückgedeckt, sondern wird im Versorgungsfall unmittelbar vom Unternehmen erbracht.

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

Die aktiven Mitglieder des Vorstands erhalten über die beschriebene Altersversorgung hinaus keine Leistungen für den Fall der Beendigung ihrer Tätigkeit. Es werden insbesondere keine Ruhegelder gewährt. Im Falle des Todes eines Vorstandsmitglieds während der aktiven Dienstzeit wird den Hinterbliebenen die Grundvergütung für den Sterbemonat sowie für weitere 6 Monate gezahlt.

#### **Nebenleistungen**

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

#### **Sonstiges**

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

#### **Long Term Incentive im Geschäftsjahr 2012**

Der Zielwert für die Tranche 2012 beträgt für Herrn Koch 1,6 Mio. €, für die Herren Frese und Hutmacher jeweils 0,96 Mio. € und für Herrn Müller 1,2 Mio. €. Nach den Bedingungen des Performance Share Plan wurden Herrn Koch 54.832 Performance Shares, den Herren Frese und Hutmacher jeweils 32.899 Performance Shares und Herrn Müller 41.124 Performance Shares zugeteilt. Der Wert einer Share Unit betrug im Zeitpunkt der Gewährung 29,18 €. Bei den zugeteilten Performance Shares handelt es sich nicht um eine fixe Stückzahl von Rechten im Sinne der §§ 285 Satz 1 Nr. 9 a Satz 4 HGB beziehungsweise 314 Abs. 1 Nr. 6 a Satz 4 HGB, sondern um eine Zielanzahl. Nach den Bedingungen des Performance Share Plan können Ansprüche hieraus im Zeitpunkt ihrer Gewährung nicht mit einer fixen Stückzahl beschrieben werden. Der Wert der im Jahr 2012 zugeteilten Performance Shares wurde durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren (Monte-Carlo-Simulation) ermittelt. Das geforderte eigenfinanzierte Investment beträgt für Herrn Koch 0,5 Mio. €, für die Herren Frese und Hutmacher jeweils 0,32 Mio. € und für Herrn Müller 0,4 Mio. €.

Außer der im Geschäftsjahr 2012 ausgegebenen Tranche des Performance Share Plan verfügen die Herren Koch und Müller über Rechte aus den Tranchen 2010 und 2011; Herr Müller auch über Rechte aus der Tranche 2009. Herr Frese verfügt aus Vordienstzeiten innerhalb der METRO GROUP vor seiner Bestellung zum Mitglied des Vorstands über Rechte aus den Tranchen 2009, 2010 und 2011. Herrn Saveuse, aus dem Vorstand ausgeschieden mit Ablauf des 31. März 2012, wurden im Jahr 2012 keine Performance Shares gewährt. Die Herrn Saveuse in den Jahren 2009, 2010 und 2011 gewährten Performance Shares wurden im Rahmen einer Aufhebungsvereinbarung abgefunden.

— Angaben zum weiteren Inhalt der Aufhebungsvereinbarung finden sich im Abschnitt „Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Geschäftsjahr 2012“.

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2012<sup>1</sup>

| Tsd. €                       | Geschäftsjahr | Grundvergütung | Nebenleistungen | Short Term Incentive | Long Term Incentive                      |                                                          | Gesamt <sup>3</sup> | (Effektive Vergütung <sup>4</sup> ) |
|------------------------------|---------------|----------------|-----------------|----------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|
|                              |               |                |                 |                      | Wert der gewährten Tranchen <sup>2</sup> | (Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen) |                     |                                     |
| Olaf Koch <sup>5</sup>       | 2011          | 800            | 26              | 1.199                | 295                                      | [0]                                                      | 2.320               | (2.025)                             |
|                              | <b>2012</b>   | <b>1.200</b>   | <b>63</b>       | <b>75</b>            | <b>1.522</b>                             | <b>[0]</b>                                               | <b>2.860</b>        | <b>(1.338)</b>                      |
| Mark Frese <sup>6</sup>      | 2011          | 0              | 0               | 0                    | 0                                        | [0]                                                      | 0                   | [0]                                 |
|                              | <b>2012</b>   | <b>720</b>     | <b>142</b>      | <b>38</b>            | <b>913</b>                               | <b>[0]</b>                                               | <b>1.813</b>        | <b>(900)</b>                        |
| Heiko Hutmacher <sup>7</sup> | 2011          | 180            | 23              | 107                  | 0                                        | [0]                                                      | 310                 | (310)                               |
|                              | <b>2012</b>   | <b>720</b>     | <b>186</b>      | <b>31</b>            | <b>913</b>                               | <b>[0]</b>                                               | <b>1.850</b>        | <b>(937)</b>                        |
| Frans W. H. Muller           | 2011          | 842            | 184             | 967                  | 709                                      | [6]                                                      | 2.702               | (1.999)                             |
|                              | <b>2012</b>   | <b>900</b>     | <b>124</b>      | <b>39</b>            | <b>1.142</b>                             | <b>[0]</b>                                               | <b>2.205</b>        | <b>(1.063)</b>                      |
| Joël Saveuse <sup>8</sup>    | 2011          | 1.000          | 29              | 1.199                | 295                                      | [6]                                                      | 2.523               | (2.234)                             |
|                              | <b>2012</b>   | <b>250</b>     | <b>9</b>        | <b>328</b>           | <b>0</b>                                 | <b>[0]</b>                                               | <b>587</b>          | <b>(587)</b>                        |
| <b>Gesamt<sup>9</sup></b>    | 2011          | 2.822          | 262             | 3.472                | 1.299                                    | [12]                                                     | 7.855               | (6.568)                             |
|                              | <b>2012</b>   | <b>3.790</b>   | <b>524</b>      | <b>511</b>           | <b>4.490</b>                             | <b>[0]</b>                                               | <b>9.315</b>        | <b>(4.825)</b>                      |

<sup>1</sup>Angaben nach HGB § 285 Satz 1 Nr. 9 a beziehungsweise § 314 Abs. 1 Nr. 6 a (ohne Altersversorgungsaufwendungen)

<sup>2</sup>Dargestellt ist der Fair Value zum Zeitpunkt der Gewährung der Tranche

<sup>3</sup>Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, STI und Wert der gewährten Tranchen

<sup>4</sup>Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, STI und Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen

<sup>5</sup>Vorsitzender des Vorstands seit 1. Januar 2012

<sup>6</sup>Mitglied des Vorstands seit 1. Januar 2012

<sup>7</sup>Mitglied des Vorstands seit 1. Oktober 2011

<sup>8</sup>Mitglied des Vorstands bis 31. März 2012; Short Term Incentive gemäß Vereinbarung über die Aufhebung des Dienstvertrags fixiert auf Grundlage einer Schätzung

<sup>9</sup>Werte 2011 ausgewiesen für die im Geschäftsjahr 2012 aktiven Mitglieder des Vorstands

Performance Share Plan (Tranchen 2009–2012)

| Tranche | Ende der Sperrfrist | 3-Monats-Durchschnittskurs vor Zuteilungszeitpunkt | Anzahl Performance Shares Vorstand zum 31.12.2012 |
|---------|---------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 2009    | August 2012         | 36,67 €                                            | 18.407                                            |
| 2010    | August 2013         | 42,91 €                                            | 27.382                                            |
| 2011    | August 2014         | 41,73 €                                            | 44.932                                            |
| 2012    | April 2015          | 29,18 €                                            | 161.754                                           |

Aus der Tranche 2009, deren Sperrfrist im August 2012 endete, erfolgte im Geschäftsjahr 2012 keine Auszahlung an die Mitglieder des Vorstands.

Im Geschäftsjahr 2012 haben sich Wertveränderungen aus den laufenden Tranchen anteilsbasierter Vergütungsprogramme ergeben. Der Aufwand für die Gesellschaft betrug betreffend Herrn Koch 0,063 Mio. €, betreffend Herrn Frese 0,021 Mio. € und betreffend Herrn Hutmacher 0,052 Mio. €. In Bezug auf Herrn Muller ist ein Ertrag von 0,042 Mio. € entstanden; betreffend Herrn Saveuse haben sich keine wesentlichen Wertveränderungen bis zu seinem Ausscheiden aus dem Vorstand ergeben.

**Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Geschäftsjahr 2012 (einschließlich Altersversorgung)**

Im Geschäftsjahr 2012 wurden für die aktiven Mitglieder des Vorstands der METRO AG 5,1 Mio. € für Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit aufgewendet (Vorjahr 6,0 Mio. €). Davon entfielen auf die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,176 Mio. €, von Herrn Frese rund 0,134 Mio. €, von Herrn Hutmacher rund 0,135 Mio. €, von Herrn Muller rund 0,139 Mio. € und von Herrn Saveuse rund 0,028 Mio. €.

Mit Herrn Saveuse, der mit Wirkung zum Ablauf des 31. März 2012 einvernehmlich aus dem Vorstand ausschied, wurde im Geschäftsjahr 2012 eine Vereinbarung über die vorzeitige Aufhebung seines Dienstvertrags getroffen. Zur Abgeltung der Restlaufzeit seines Dienstvertrags (1. April 2012 bis 30. April 2013) wurde eine Abfindung in Höhe von 4,502 Mio. € vereinbart, die die Ansprüche von Herrn Saveuse unter Berücksichtigung der Entwicklung erfolgsabhängiger und anteilsbasierter Vergütungskomponenten auf Grundlage einer konservativen Schätzung abdeckt. Von dieser Abfindung wird ein Teilbetrag von 0,5 Mio. €, für den im Jahr 2012 eine Rückstellung gebildet wurde, erst im April des Jahres 2013 zur Zahlung fällig unter der Bedingung, dass ein vereinbartes Wettbewerbsverbot beachtet wird.

**Gesamtbezüge 2012 der früheren Mitglieder des Vorstands**

Für frühere Mitglieder des Vorstands der METRO AG und der auf die METRO AG verschmolzenen Gesellschaften sowie ihre Hinterbliebenen wurden Leistungen in Höhe von 8,3 Mio. € (Vorjahr 9,4 Mio. €) erbracht. Die für Herrn Saveuse beschriebenen Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Geschäftsjahr 2012 sind hierin enthalten.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen betrug 55,1 Mio. € (Vorjahr 47,8 Mio. €).

**Ausblick: erfolgsabhängige Vergütung (Short Term Incentive) im Rumpfgeschäftsjahr**

Gemäß Beschluss der Hauptversammlung vom 23. Mai 2012 stellt die METRO AG ihr Geschäftsjahr auf den Zeitraum 1. Oktober bis 30. September um. Aus diesem Grund wird im Jahr 2013 ein 9-monatiges Rumpfgeschäftsjahr (1. Januar bis 30. September 2013) gebildet. Das System der erfolgsabhängigen Vergütung wurde allerdings für ein 12-monatiges Geschäftsjahr konzipiert, das einen vollen Jahreszyklus im Handelsgeschäft einschließlich des Weihnachtsgeschäfts abbildet. Vor diesem Hintergrund hat der Vorstand beschlossen, den Führungskräften und Mitarbeitern der METRO AG eine Übergangsregelung anzubieten. Danach wird der Kalkulation der erfolgsabhängigen Vergütung im Rumpfgeschäftsjahr ein voller Jahreszyklus (1. Januar bis 31. Dezember 2013) zugrunde gelegt. Die auf dieser Grundlage ermittelten Beträge werden sodann ratierlich auf den 9-Monats-Zeitraum des Rumpfgeschäftsjahres gekürzt. Der Aufsichtsrat hat die Übergangsregelung auf Empfehlung seines Personalausschusses auch mit den Mitgliedern des Vorstands vereinbart. Der Aufsichtsrat ist der Überzeugung, dass hierdurch eine angemessene Überleitung des bestehenden Bonussystems auf das neue Geschäftsjahr erfolgt. Zudem wird das Grundprinzip eines für Mitglieder des Vorstands und Mitarbeiter der METRO AG einheitlichen Vergütungssystems weiter gestärkt.

**Anteilsbasierte Vergütung der Führungskräfte**

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

Performance Share Plan 2009–2013

Auch der Performance Share Plan 2009–2013 gilt nicht nur für die Mitglieder des Vorstands, sondern ebenso für weitere Führungskräfte der METRO AG sowie für Geschäftsführungsorgane und Führungskräfte der Unternehmen der METRO GROUP. Die Bezugsberechtigten erhalten entsprechend der Bedeutung ihrer Funktion einen individuellen Betrag für den Performance Share Plan (Zielwert). Die weitere Systematik entspricht den Festlegungen für den Vorstand.

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

Der Wert der im Jahr 2012 insgesamt zugeteilten Performance Shares betrug zum Zeitpunkt der Zuteilung 26,8 Mio. € (Vorjahr 18,0 Mio. €) und wurde durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren (Monte-Carlo-Simulation) ermittelt. Es gelten folgende Bedingungen:

Performance Share Plan (Tranchen 2009–2012)

| Tranche | Ende der<br>Sperrfrist | 3-Monats-<br>Durchschnittskurs<br>vor Zuteilungs-<br>zeitpunkt | Anzahl<br>Performance<br>Shares<br>Führungskräfte<br>zum 31.12.2012 |
|---------|------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 2009    | August 2012            | 36,67 €                                                        | 628.755                                                             |
| 2010    | August 2013            | 42,91 €                                                        | 621.099                                                             |
| 2011    | August 2014            | 41,73 €                                                        | 683.148                                                             |
| 2012    | April 2015             | 29,18 €                                                        | 966.346                                                             |

Aus der Tranche 2009, deren Sperrfrist im August 2012 endete, erfolgte im Geschäftsjahr 2012 keine Auszahlung.

Die Vergütung der  
Aufsichtsratsmitglieder

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats ist in § 13 der Satzung der METRO AG geregelt. Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten neben dem Ersatz ihrer baren Auslagen eine feste und eine erfolgsabhängige Vergütung. Die feste Vergü-

tung beträgt 35.000 € je ordentliches Mitglied. Die erfolgsabhängige Vergütung knüpft an das Ergebnis vor Steuern (EBT) und Anteilen anderer Gesellschafter im Konzernabschluss der METRO AG als Bemessungsgrundlage an. Je 25 Mio. € EBT, das im Durchschnitt des Geschäftsjahres 2012 und der 2 diesem vorangegangenen Geschäftsjahre ein EBT von 100 Mio. € übersteigt, erhält jedes Mitglied des Aufsichtsrats eine Vergütung von 600 €. Für das Geschäftsjahr 2012 beträgt die erfolgsabhängige Vergütung 28.904 € je ordentliches Mitglied. Die auf die feste und die erfolgsabhängige Vergütung in Rechnung zu stellende Umsatzsteuer wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats gemäß § 13 Abs. 5 der Satzung der METRO AG gezahlt.

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

<sup>1</sup> Bei mindestens 2 Sitzungen/Beschlussfassungen

Die individuelle Höhe der festen und der erfolgsabhängigen Aufsichtsratsvergütung berücksichtigt den Arbeitsaufwand und die Verantwortung der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder aufgrund besonderer Aufgaben. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält das Dreifache, sein Stellvertreter sowie Ausschussvorsitzende erhalten je das Doppelte und die sonstigen Mitglieder der Ausschüsse je das Eineinhalbfache der Vergütungen eines ordentlichen Mitglieds des Aufsichtsrats. Die Vergütung für eine Mitgliedschaft oder den Vorsitz in einem Ausschuss wird nur gezahlt, wenn mindestens 2 Sitzungen oder sonstige Beschlussfassungen dieses Ausschusses im jeweiligen Geschäftsjahr stattgefunden haben. Wenn ein Mitglied des Aufsichtsrats zur gleichen Zeit mehrere Ämter innehat, erhält es die Vergütung nur für ein Amt, bei unterschiedlicher Vergütung für das am höchsten vergütete Amt (§ 13 Abs. 3 Satz 3 der Satzung).

Individuell ergeben sich für das Geschäftsjahr 2012 folgende Werte:

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2012 gemäß § 13 der Satzung<sup>1</sup>

| €                                                    | Geschäftsjahr | Multiplikator | Feste Vergütung | Erfolgsabhängige Vergütung <sup>2</sup> | Gesamt           |
|------------------------------------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------------------------------|------------------|
| Franz M. Haniel, Vorsitzender                        | 2011          | ●●●           | 17.500          | 15.412                                  | 32.912           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●●           | <b>105.000</b>  | <b>86.712</b>                           | <b>191.712</b>   |
| Werner Klockhaus, stellv. Vorsitzender               | 2011          | ●●/●●         | 61.250          | 53.942                                  | 115.192          |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●            | <b>70.000</b>   | <b>57.808</b>                           | <b>127.808</b>   |
| Prof. Dr. oec. Dr. iur. Ann-Kristin Achleitner       | 2011          | ●             | 23.333          | 20.549                                  | 43.882           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Dr. Wulf H. Bernotat                                 | 2011          | ●●            | 52.500          | 46.236                                  | 98.736           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●            | <b>52.500</b>   | <b>43.356</b>                           | <b>95.856</b>    |
| Ulrich Dalibor                                       | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Jürgen Fitschen                                      | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●            | <b>46.667</b>   | <b>38.539</b>                           | <b>85.206</b>    |
| Hubert Frieling                                      | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Dr. Florian Funck (seit 23.05.2012)                  | 2011          | –             | –               | –                                       | –                |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>23.333</b>   | <b>19.269</b>                           | <b>42.602</b>    |
| Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erich Greipl               | 2011          | ●●            | 52.500          | 46.236                                  | 98.736           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●            | <b>52.500</b>   | <b>43.356</b>                           | <b>95.856</b>    |
| Andreas Herwarth                                     | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Uwe Hoepfel                                          | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Peter Küpfer                                         | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Rainer Kuschewski                                    | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Prof. Dr. Klaus Mangold                              | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Dr.-Ing. e. h. Bernd Pischetsrieder (bis 23.05.2012) | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>21.875</b>   | <b>18.065</b>                           | <b>39.940</b>    |
| Mattheus P. M. (Theo) de Raad                        | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Gabriele Schendel                                    | 2011          | ●             | 17.500          | 15.412                                  | 32.912           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| Xaver Schiller                                       | 2011          | ●●            | 52.500          | 46.236                                  | 98.736           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●            | <b>52.500</b>   | <b>43.356</b>                           | <b>95.856</b>    |
| Dr. jur. Hans-Jürgen Schinzler                       | 2011          | ●●            | 70.000          | 61.648                                  | 131.648          |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●            | <b>70.000</b>   | <b>57.808</b>                           | <b>127.808</b>   |
| Peter Stieger                                        | 2011          | ●●            | 52.500          | 46.236                                  | 98.736           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●●            | <b>52.500</b>   | <b>43.356</b>                           | <b>95.856</b>    |
| Angelika Will                                        | 2011          | ●             | 35.000          | 30.824                                  | 65.824           |
|                                                      | <b>2012</b>   | ●             | <b>35.000</b>   | <b>28.904</b>                           | <b>63.904</b>    |
| <b>Gesamt<sup>3</sup></b>                            | 2011          |               | 784.583         | 690.971                                 | 1.475.554        |
|                                                      | <b>2012</b>   |               | <b>931.875</b>  | <b>769.569</b>                          | <b>1.701.444</b> |

<sup>1</sup> Jeweils zuzüglich gegebenenfalls anfallender Umsatzsteuer gemäß § 13 Abs. 5 der Satzung<sup>2</sup> Die erfolgsabhängige Vergütung 2012 wird nach Ablauf der Hauptversammlung der METRO AG am 8. Mai 2013 fällig<sup>3</sup> Werte 2011 ausgewiesen für die im Geschäftsjahr aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats

Die Mitgliedschaften im Vermittlungsausschuss des Aufsichtsrats wurden im Geschäftsjahr 2012 nicht vergütet.

Für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wurden einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats der METRO AG durch die Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2012 ebenfalls Vergütungen gewährt.

**Konzerninterne Vergütungen der Mitglieder  
des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2012<sup>1</sup>**

| €                                      | Geschäftsjahr |                |
|----------------------------------------|---------------|----------------|
| Ulrich Dalibor                         | 2011          | 9.000          |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>9.000</b>   |
| Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Erich Greipl | 2011          | 49.800         |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>49.800</b>  |
| Uwe Hoepfel                            | 2011          | 49.800         |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>49.800</b>  |
| Werner Klockhaus                       | 2011          | –              |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>4.090</b>   |
| Rainer Kuschewski                      | 2011          | 6.136          |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>6.136</b>   |
| Gabriele Schendel                      | 2011          | 49.800         |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>49.800</b>  |
| Xaver Schiller                         | 2011          | 6.000          |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>6.500</b>   |
| Peter Stieger                          | 2011          | 9.203          |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>9.203</b>   |
| Angelika Will                          | 2011          | 6.000          |
|                                        | <b>2012</b>   | <b>6.000</b>   |
|                                        | 2011          | 185.739        |
| <b>Gesamt<sup>2</sup></b>              | <b>2012</b>   | <b>190.329</b> |

<sup>1</sup> Jeweils zuzüglich Umsatzsteuer

<sup>2</sup> Werte 2011 ausgewiesen für die im Geschäftsjahr aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats

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

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

## Ausblick: Umstellung der Aufsichtsratsvergütung auf eine reine Fixvergütung

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung 2013 der METRO AG vorschlagen, die Aufsichtsratsvergütung auf ein reines Fixum umzustellen. Der Aufsichtsrat ist der Auffassung, dass eine Fixvergütung besser geeignet ist, der unabhängig vom Unternehmenserfolg zu erfüllenden Kontroll- und Beratungsfunktion des Aufsichtsrats Rechnung zu tragen. Die Höhe der vorgeschlagenen Fixvergütung orientiert sich an einem Gesamtvergütungsdurchschnitt der letzten Jahre. Sofern die Hauptversammlung dem Vorschlag zustimmt, gelangt dieser ab dem Geschäftsjahr 2013/2014 (1. Oktober 2013 bis 30. September 2014) zur Anwendung.

## 9. Angaben gemäß § 315 Abs. 4 HGB sowie erläuternder Bericht des Vorstands

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

Das Grundkapital der METRO AG zum 31. Dezember 2012 beträgt 835.419.052,27 € und ist eingeteilt in 324.109.563 Stück auf den Inhaber lautende Stammaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: 828.572.941 €, 99,18 Prozent) sowie 2.677.966 Stück auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: 6.846.111 €, 0,82 Prozent). Der anteilige Wert je Aktie am Grundkapital beträgt rund 2,56 €.

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

„(1) Die Inhaber von Vorzugsaktien ohne Stimmrecht erhalten aus dem jährlichen Bilanzgewinn eine Vorzugsdividende von 0,17 Euro je Vorzugsaktie.

(2) Reicht der verteilbare Bilanzgewinn in einem Geschäftsjahr zur Zahlung der Vorzugsdividende nicht aus, so ist der Rückstand ohne Zinsen aus dem Bilanzgewinn der folgenden Geschäftsjahre in der Weise nachzuzahlen, daß die älteren Rückstände vor den jüngeren zu tilgen und die aus dem Gewinn eines Geschäftsjahres für dieses zu zahlenden Vorzugsbeträge erst nach Tilgung sämtlicher Rückstände zu leisten sind.

(3) Nach Ausschüttung der Vorzugsdividende erhalten die Inhaber von Stammaktien eine Dividende von 0,17 Euro je Stammaktie. Danach wird an die Inhaber von Vorzugsaktien ohne Stimmrecht eine nicht nachzahlbare Mehrdividende von 0,06 Euro je Vorzugsaktie gezahlt. Die Mehrdividende beträgt 10 vom Hundert der unter Berücksichtigung von Absatz 4 an die Inhaber von Stammaktien gezahlten Dividende, wenn diese 1,02 Euro je Stammaktie erreicht oder übersteigt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Für die Ernennung und Abberufung der Mitglieder des Vorstands der METRO AG sind die §§ 84, 85 AktG und §§ 30, 31, 33 MitbestG maßgebend. Ergänzend regelt § 5 der Satzung der METRO AG, dass der Vorstand aus mindestens 2 Mitgliedern besteht und im Übrigen der Aufsichtsrat die Zahl der Mitglieder des Vorstands bestimmt.

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

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

### Befugnisse zur Ausgabe neuer Aktien

Die vormals bestehenden und nicht ausgenutzten Ermächtigungen des Vorstands, das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stammaktien gegen Geldeinlagen bis zum 23. Mai 2012 um bis zu 40.000.000 € (vormaliges genehmigtes Kapital I), gegen Sacheinlagen bis zum 23. Mai 2012 um bis zu 60.000.000 € (vormaliges genehmigtes Kapital II) und gegen Geld- oder Sacheinlagen bis zum 12. Mai 2014 um bis zu 225.000.000 € (vormaliges genehmigtes Kapital III) zu erhöhen, wurden durch Beschluss der Hauptversammlung vom 23. Mai 2012 in einer einheitlichen Ermächtigung zusammengefasst. Diese neu geschaffene einheitliche Ermächtigung erlaubt es dem Vorstand, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 22. Mai 2017 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stammaktien gegen Geld- oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch um bis zu 325.000.000 € zu erhöhen (genehmigtes Kapital I).

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

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

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhungen festzulegen. Das neu geschaffene genehmigte Kapital I wurde bisher nicht

ausgenutzt. Es bestehen derzeit auch keine konkreten Pläne, von der Ermächtigung Gebrauch zu machen.

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

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

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

Das gesetzliche Bezugsrecht wird den Aktionären in der Weise eingeräumt, dass die Schuldverschreibungen von einem Kreditinstitut oder einem Konsortium von Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten. Werden Schuldverschreibungen von einer Konzerngesellschaft der METRO AG im Sinne von § 18 AktG ausgegeben, an der die METRO AG unmittelbar oder mittelbar zu mindestens 90 Prozent beteiligt ist, hat die Gesellschaft die Gewährung des gesetzlichen Bezugsrechts für die Aktionäre der METRO AG nach Maßgabe des vorstehenden Satzes sicherzustellen.

Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses ergeben, von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen und das Bezugsrecht auch insoweit auszuschließen, wie es erforderlich ist, damit denjenigen, denen bereits zuvor ausgegebene Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten

zustehen oder auferlegt sind, ein Bezugsrecht in dem Umfang eingeräumt werden kann, wie es ihnen nach Ausübung des Options- oder Wandlungsrechts oder bei Erfüllung der Options- oder Wandlungspflicht als Aktionär zustehen würde.

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

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

Bei mit Options- oder Wandlungsrechten oder -pflichten verbundenen Schuldverschreibungen kann der Options- oder Wandlungspreis im Fall der wirtschaftlichen Verwässerung des Werts der Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten nach näherer Bestimmung der Schuldverschreibungen wertwährend angepasst werden, soweit die Anpassung nicht schon durch ein

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

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

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

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

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

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

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

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

Der Vorstand ist ermächtigt, die aufgrund der vorgenannten Ermächtigung oder aufgrund einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen Aktien der Gesellschaft neben der Veräußerung über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre mit Zustimmung des Aufsichtsrats zu folgenden Zwecken zu verwenden:

- Einführung von Aktien der Gesellschaft an ausländischen Börsen, an denen sie bisher nicht zum Handel zugelassen sind, wobei die Ermächtigung Vorgaben hinsichtlich des Einführungspreises enthält;
- Übertragung von Aktien der Gesellschaft an Dritte im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder beim Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen;
- Einziehung von Aktien der Gesellschaft, ohne dass die Einziehung und die Durchführung der Einziehung eines

weiteren Beschlusses der Hauptversammlung bedarf. Die Einziehung kann auch ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des anteiligen Betrags der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft erfolgen. Der Vorstand wird in diesem Fall zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt;

- Veräußerung von Aktien der Gesellschaft in anderer Weise als über die Börse oder durch ein Angebot an alle Aktionäre, sofern die Veräußerung gegen Barzahlung und zu einem Preis erfolgt, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung ist beschränkt auf die Veräußerung von Aktien, auf die insgesamt ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des Grundkapitals entfällt. Die Höchstgrenze von 10 Prozent des Grundkapitals vermindert sich um den anteiligen Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die (i) während der Laufzeit dieser Ermächtigung im Rahmen einer Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben wurden oder die (ii) zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen mit Options- oder Wandlungsrecht oder einer Options- oder Wandlungspflicht auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben wurden;
- Lieferung von Aktien an die Inhaber von Options- oder Wandelschuldverschreibungen der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften gemäß den Options- oder Wandelanleihebedingungen; dies gilt auch für die Lieferung von Aktien aufgrund der Ausübung von Bezugsrechten, die bei einer Veräußerung eigener Aktien durch Angebot an alle Aktionäre den Inhabern von Options- oder Wandelschuldverschreibungen der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften in dem Umfang gewährt werden dürfen, in dem die Inhaber der Options- oder Wandelschuldverschreibungen nach Ausübung des Options- oder Wandlungsrechts oder der Erfüllung der Options- oder Wandlungspflicht ein Bezugsrecht auf Aktien der Gesellschaft hätten. Insgesamt darf auf die aufgrund dieser Ermächtigung übertragenen Aktien ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des Grundkapitals entfallen. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung zum Zeitpunkt der Verwendung ausgegeben oder veräußert wurden.

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

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

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

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

Die METRO AG ist zurzeit als Kreditnehmerin an 2 Konsortialkreditverträgen beteiligt, die im Falle eines Kontrollwechsels durch

die Kreditgeber kündbar sind, sofern zusätzlich und als Folge des Kontrollwechsels das Kredit-Rating der METRO AG in einer vertraglich festgelegten Weise fällt. Erste Voraussetzung eines Kontrollwechsels ist, dass die Aktionäre, die die METRO AG zum Zeitpunkt des jeweiligen Vertragsschlusses kontrolliert haben, diese Kontrolle verlieren. Zweite Voraussetzung ist die Erlangung der Kontrolle über die METRO AG durch eine oder mehrere Parteien. Nur wenn der Kontrollwechsel und infolgedessen das Fallen des Kredit-Ratings kumulativ eintreten, können die kreditgebenden Banken den Vertrag kündigen und einen herausgelegten Kredit zurückverlangen. Diese Regelungen sind in der beschriebenen Weise marktüblich und dienen dem Schutz der Gläubiger. Im Jahr 2012 wurden diese Kredite nicht in Anspruch genommen.

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

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

## 10. Rechnungslegungsbezogenes internes Kontroll- und Risikomanagementsystem

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

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

### IFRS-Bilanzierungsrichtlinie

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

Bilanzierungssachverhalte. Für den Richtlinieninhalt ist der Bereich Corporate Accounting der METRO AG zuständig. Änderungen der IFRS fließen kontinuierlich in die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie ein und werden allen in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften mitgeteilt.

### Rechnungslegungsprozesse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen

Die Einzelabschlusserstellung der einbezogenen Unternehmen nach IFRS für Konsolidierungszwecke erfolgt grundsätzlich in SAP-basierten Rechnungslegungssystemen (SAP-FI). Durch die organisatorische Trennung von Haupt- und Nebenbuchhaltungen, zum Beispiel Anlagenbuchhaltung, stellen wir zum einen die klare Zuständigkeit für die einzelnen Abschlusserstellungstätigkeiten sicher. Zum anderen ist eine Funktionstrennung gegeben, durch die Kontrollprozesse wie beispielsweise ein 4-Augen-Prinzip gewährleistet sind. In diesen Systemen werden die Einzelabschlüsse eines Großteils der Konzernunternehmen unter Zugrundelegung eines zentral gepflegten Kontenplans nach einheitlichen Buchungsvorgaben erstellt.

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

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

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

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

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

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

## Rechnungslegungsprozesse im Rahmen der Konsolidierung

Das Planungswerkzeug gliedert den Prozess der Konzernabschlusserstellung ebenfalls in wesentliche Meilensteine, Akti-

vitäten und Termine. Hierbei stellen unter anderem auch die abzuarbeitenden typischen Konsolidierungsschritte – darunter zum Beispiel die Umsatzeliminierung, Aufwands- und Ertrags-, Schulden- und Kapitalkonsolidierung – spezifische Meilensteine zur Erstellung des Konzernabschlusses dar. Die personellen Verantwortlichkeiten für die oben genannten Konsolidierungsschritte sind unter Berücksichtigung einer Vertretungsregelung dokumentiert.

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

Die zur Erstellung des Konzernabschlusses durchzuführenden Konsolidierungsschritte werden diversen systemtechnischen wie auch manuellen Kontrollen unterzogen. Für die Konsolidierungsmaßnahmen gelten die gleichen automatisierten Plausibilitätsprüfungen (Validierungen) wie für die Einzelabschlussdaten. Weitere Kontrollmechanismen auf Konzernebene sind Soll-Ist-Vergleiche sowie Analysen der inhaltlichen Zusammensetzung und von Veränderungen der einzelnen Positionen in der Bilanz und in der Gewinn- und Verlustrechnung. Der Bereich Group Internal Audit der METRO AG prüft regelmäßig, ob interne Kontrollen über den Erstellungs- und Buchungsprozess im Rahmen der Konzernabschlusserstellung eingehalten werden.

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

## Unabhängige Prüfung/Kontrolle

### Konzernrevision

Der Bereich Group Internal Audit der METRO AG erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen in der METRO GROUP und unterstützt den Vorstand der METRO AG und die Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften durch die potenzialorientierte Bewertung der wesentlichen Führungs-

und Geschäftsprozesse dabei, ihre Ziele zu erreichen. In Abstimmung mit dem Vorstand und den Konzerngesellschaften entwickelt der Bereich Group Internal Audit einen risikoorientierten jährlichen Prüfungs- und Projektplan.

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

#### **Externe Prüfung**

Der Abschlussprüfer des Konzernabschlusses prüft die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie und stellt sie den Abschlussprüfern der

in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften zur Verfügung. Diese wiederum bestätigen die vollständige Anwendung der IFRS-Bilanzierungsrichtlinie durch die in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

Darüber hinaus prüfen und kontrollieren die jeweiligen Wirtschaftsprüfer sowohl die von den wesentlichen Konzerngesellschaften für Konsolidierungszwecke erstellten Einzelabschlüsse nach IFRS als auch den Konzernabschluss der METRO AG daraufhin, ob die anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften eingehalten wurden. Dabei unterziehen sie den Konzernzwischenabschluss zum Halbjahr einer prüferischen Durchsicht und prüfen den Konzernabschluss zum Jahresende. Die abschließende prüferische Beurteilung des Konzernabschlusses wird in Form eines Bestätigungsvermerks im Geschäftsbericht veröffentlicht.

## 11. Risikobericht

Die METRO GROUP ist in ihrer Geschäftstätigkeit regelmäßig Risiken ausgesetzt, die das Erreichen ihrer kurzfristigen Ziele oder die Umsetzung langfristiger Strategien erschweren können. Zum Teil müssen wir beherrschbare Risiken sogar bewusst eingehen, um Chancen gezielt nutzen zu können. Als Risiken verstehen wir aus der Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung resultierende interne oder externe Ereignisse, die sich negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken können. Chancen definieren wir als mögliche Erfolge, die über die festgelegten Ziele noch hinausgehen und unsere Geschäftsentwicklung so begünstigen können. Risiken und Chancen sind für uns untrennbar miteinander verbunden. So können beispielsweise Risiken aus verpassten oder nur schlecht genutzten Chancen entstehen. Umgekehrt ist etwa die Wahrnehmung von Chancen in dynamischen Wachstumsmärkten stets mit Risiken verbunden.

In diesem Sinne verstehen wir unser Risikomanagement als ein weiteres Instrument, das uns dabei unterstützt, die Unternehmensziele zu erreichen. Es ist ein systematischer, den Konzern umfassender Prozess. Er unterstützt das Management dabei, Risiken und Chancen zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern. Chancen- und Risikomanagement bilden somit eine Einheit. Das Risikomanagement macht ungünstige Entwicklungen und Ereignisse frühzeitig transparent und analysiert ihre Auswirkungen. So können wir gezielt geeignete Maßnahmen zur Bewältigung einleiten. Gleichzeitig eröffnet es uns die Möglichkeit, sich ergebende Chancen gezielt zu nutzen. Wir entwickeln das Risikomanagement kontinuierlich weiter und integrieren es verstärkt in unsere Steuerungs- und Kontrollsysteme.

### Zentrale Steuerung und effiziente Organisation

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das Risikomanagement sind im Konzern eindeutig geregelt und spiegeln die Unternehmensstruktur der METRO GROUP wider. Wir verbinden die zentrale Konzernsteuerung durch die Management-Holding METRO AG mit der dezentralen Verantwortung der Vertriebslinien für das operative Geschäft. Die Gesamtverantwortung für die Effektivität des Risikomanagements trägt der Vorstand der METRO AG. Die Verantwortung für die Identifikation, die Bewertung und das Management der Risiken liegt bei den Vertriebslinien und Konzerngesellschaften. Zentrale Elemente der internen Überwachung und Kontrolle sind die

Selbsteinschätzung der Wirksamkeit durch das Management sowie die Prüfung der Effektivität durch die interne Revision.

Der Aufsichtsrat der METRO AG ist dafür zuständig, die Effektivität des Risikomanagements zu überwachen. Gemäß den Vorschriften des KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich) unterzieht der Abschlussprüfer das Risikofrüherkennungssystem als Teil des Risikomanagementsystems einer periodischen Beurteilung. Das Ergebnis dieser Prüfung legt er Vorstand und Aufsichtsrat vor.

Ansatz, Methoden und Standards des Risikomanagements legt der Risikobeauftragte der METRO GROUP fest. Er koordiniert zudem den zugrunde liegenden Prozess. In diesem Zusammenhang informiert er den Vorstand der METRO AG zeitnah und kontinuierlich über wesentliche Entwicklungen im Risikomanagement, stellt den Informationsaustausch innerhalb der METRO GROUP sicher und unterstützt die Weiterentwicklung des Risikomanagements in sämtlichen Vertriebslinien und Konzernbereichen. Im Konzernkomitee für Risiken und Interne Kontrolle unter Leitung des Finanzvorstands der METRO AG erfolgt regelmäßig ein Austausch über die Methoden des Risikomanagements und über die aktuelle Risikosituation. Ständige Mitglieder sind außer dem Risikobeauftragten die Vertreter der Konzernbereiche Corporate Accounting, Corporate Controlling, Corporate Legal Affairs & Compliance, Corporate Internal Audit, Corporate Strategy sowie die Finanzvorstände (CFO) von METRO Cash & Carry und von Real.

Zentrales Element der internen Risikokommunikation ist das Konzernberichtswesen. Es wird durch das Berichtswesen zum Risikomanagement ergänzt. Ziel ist es, die strukturierte und kontinuierliche Auseinandersetzung mit Risiken zu ermöglichen und gemäß den gesetzlichen Anforderungen zu dokumentieren. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Konzernberichtswesens, mögliche Risiken an die Verantwortlichen zu kommunizieren.

Einmal im Jahr führen wir eine Risikoinventur durch, in deren Rahmen wir unternehmensweit alle bedeutsamen Risiken systematisch erfassen und nach einheitlichen Maßstäben bewerten. Der Risikobeauftragte fasst die Ergebnisse in einem Risikoportfolio zusammen, das eine Beschreibung und Bewertung anhand quantitativer und qualitativer Indikatoren in den Dimensionen Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit beinhaltet. Diese Aufstellung ermöglicht eine Gesamtbetrachtung der Risiko- und Chancensituation der METRO GROUP. Auf dieser Grundlage erstellt der Risikobeauftragte den Risikobericht. Einmal im Quartal werden die Ergebnisse der Risikoinventur sowie das Risikoportfolio aktualisiert und in einem

## Risikomanagement als Regelkreislauf

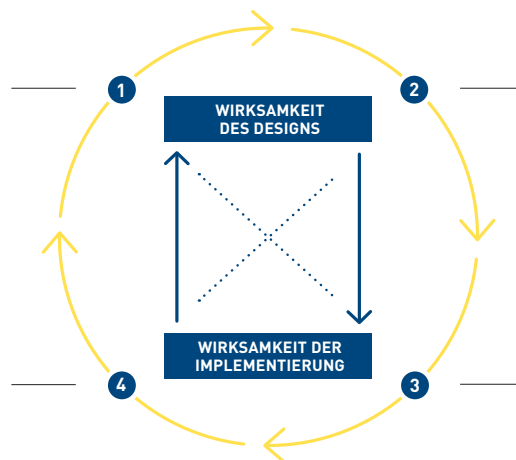
### METRO AG

#### 1 Regeln definieren

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

#### 4 Überwachung/Kontrolle (zentral)

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



### VERTRIEBSLINIEN/SEGMENTE

#### 2 Einführung und Umsetzung

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

#### 3 Überwachung/Kontrolle (dezentral)

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

Bericht zusammengefasst. Bei plötzlich auftretenden, gravierenden Risiken für unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage tritt ein Eilmeldesystem in Kraft. In diesem Fall erhält der Vorstand der METRO AG direkt und unverzüglich alle notwendigen Informationen. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat beziehungsweise den Bilanz- und Prüfungsausschuss fortlaufend zum Risikomanagement. Einmal im Jahr erhält der Aufsichtsrat einen ausführlichen schriftlichen Bericht, der über Organisation und Ausrichtung des Risikomanagements sowie die aktuelle Risikosituation informiert.

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

## Strikte Grundsätze für den Umgang mit Risiken

Unternehmerische Risiken gehen wir grundsätzlich nur dann ein, wenn sie beherrschbar sind und aus den verbundenen

Chancen eine angemessene Wertsteigerung des Unternehmens zu erwarten ist. Eine wichtige Messgröße für den Unternehmenserfolg ist der Wertbeitrag, den wir mit der Kennzahl EBITaC (EBIT after Cost of Capital) berechnen. Diese entspricht dem EBIT abzüglich der Kapitalkosten.

— Weitere Informationen zur Kennzahl EBITaC enthält der Konzernlagebericht im Kapitel 3 Ertragslage auf den Seiten 91 bis 103.

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

## Details des Risikomanagements klar definiert

Der koordinierte Einsatz von Maßnahmen innerhalb des Risikomanagements ist dadurch gewährleistet, dass alle relevanten Fakten in Regelwerken zusammengestellt sind. Dazu zählen

Satzungen und Geschäftsordnungen der Konzerngesellschaften, konzerninterne Richtlinien sowie die konzernweit gültige Risikorichtlinie der METRO GROUP. Sie umfasst Definitionen

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

Das Rahmenwerk adressiert auf Basis des international anerkannten Standards COSO II die 3 Ebenen des Risikomanagements: Unternehmensziele, Prozesse und Aufbauorganisation.

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

- Strategische Ziele mit Bezug auf die Sicherung der wirtschaftlichen Grundlagen für die Zukunft
- Operative Ziele mit Bezug auf die Erreichung festgelegter operativer Kennzahlen
- Ziele für die Unternehmensführung mit Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen, Normen, internen Richtlinien und Verfahrensbeschreibungen
- Ziele mit Bezug auf eine adäquate Vorbereitung zur Bewältigung von Ereignisrisiken wie Störfällen, Betriebsunterbrechungen und sonstige krisenhafte Ereignisse.

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

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

## Identifikation von Chancen

Chancen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, ist eine grundlegende unternehmerische Aufgabe und sichert den langfristigen Erfolg. Die Erfassung und Kommunikation von Chancen ist integraler Bestandteil des Steuerungs- und Controllingsystems zwischen den Konzerngesellschaften und der METRO AG. Hierbei obliegt es dem Management der Vertriebslinien, Gesellschaften und zentralen Holdingseinheiten unmittelbar, operative Chancen zu identifizieren, zu analysieren und zu nutzen. Das jeweilige Management befasst sich dazu mit detaillierten Markt- und Konkurrenzanalysen, Marktszenarien, den relevanten Kostentreibern und kritischen Erfolgsfaktoren, auch im politischen Umfeld des Unternehmens.

## Darstellung der Risikosituation

Für die METRO GROUP ergeben sich in erster Linie die nachfolgend dargestellten Risiken.

### Umfeld- und Branchenrisiken

Als international agierendes Unternehmen ist die METRO GROUP abhängig von der politischen und wirtschaftlichen Entwicklung der Länder, in denen wir tätig sind. In vielen Ländern Europas sind die Kunden infolge der Staatsschuldenkrise, der daraus resultierenden Sparprogramme zur Haushaltskonsolidierung sowie einer wachsenden Arbeitslosigkeit stark verunsichert. Kaufkraft, Verbrauchervertrauen und damit einhergehend der private Konsum werden hierdurch beeinträchtigt. Die Erreichung unseres Ziels, den Umsatz zu steigern, wird dadurch erschwert. Insgesamt gehen wir für die Länder Europas und für weitere Industriestaaten für 2013 von einer Bodenbildung aus, nachdem die konjunkturelle Abschwächung 2012 stärker ausgefallen war als zunächst erwartet. In den Wachstumsmärkten Asiens rechnen wir – trotz eines Rückgangs der hohen Dynamik früherer Jahre – damit, dass die Binnennachfrage weiter zunimmt und sich eine kaufkräftige Mittelschicht herausbildet. Das Chancen-Risiko-Profil für die kurz- und mittelfristige Entwicklung des Handelssektors und damit der METRO GROUP hat sich im Vergleich zu 2011 insgesamt nur leicht verbessert. Um mögliche Risiken aus der regional uneinheitlichen wirtschaftlichen Entwicklung zu reduzieren, bauen wir unser Engagement durch selektive Expansion in den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa weiter aus. Dabei konzentrieren wir uns auf jene Geschäftseinheiten und Länder, in denen wir ein klares Profil und eine starke Marktposition aufbauen können. So hat die Vertriebslinie METRO Cash & Carry 2012 beispielsweise in China 12 Standorte eröffnet – mehr als je zuvor innerhalb eines Jahres in einem Land.

Unsere internationale Aufstellung macht es erforderlich, mögliche volkswirtschaftliche, rechtliche und politische Risiken zu berücksichtigen. Die Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern können sich schnell ändern. Unruhen, Wechsel in der politischen Führung, Terroranschläge oder Naturkatastrophen können die Geschäfte der METRO GROUP in einem Land gefährden. Soweit möglich und sinnvoll, versichern wir uns umfassend gegen Betriebsausfälle, die beispielsweise infolge politischer Unruhen entstehen können. Ein professionelles Krisenmanagement ermöglicht eine schnelle Reaktion und Krisenbewältigung. Die internationale Expansion unseres Geschäfts bietet gleichzeitig die Chance, volkswirtschaftliche, rechtliche und politische Risiken sowie Nachfrageschwankungen in einzelnen Ländern auszugleichen.

Um die Risiken der Expansion so weit wie möglich zu begrenzen, planen wir jeden Markteintritt mit größter Sorgfalt. Die Risiken und Chancen identifizieren wir durch Machbarkeitsstudien. Nur bei einer angemessenen Chancen- und Risikosituation erfolgt die Erschließung. Die Risiken lassen sich auch durch Kooperationen mit lokalen Unternehmen verringern. Diese kennen das rechtliche, politische und wirtschaftliche Umfeld in dem jeweiligen Land. Obwohl wir unsere Expansionsentscheidungen stets auf Grundlage der besten zur Verfügung stehenden Informationen treffen, können wir nicht ausschließen, dass die Wachstumsdynamik in den kommenden Jahren in einzelnen Ländern hinter unseren Erwartungen zurückbleibt.

—— Details zur Einschätzung der weiteren Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds sind im Prognosebericht auf den Seiten 161 bis 168 dargestellt.

### Risiken aus dem Handelsgeschäft

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

Der Wandel des Konsumverhaltens und der Kundenerwartungen birgt Chancen und Risiken – auch vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen sowie der fortschreitenden Digitalisierung. Gehen wir nur unzureichend auf Kundentrends und Preisentwicklungen ein oder verpassen Trends im Sortiment oder im Hinblick auf neue Vertriebskanäle, kann dies die Umsatzentwicklung beeinträchtigen und die Wachstumsziele der METRO GROUP gefährden. Um dem Rechnung zu tragen, optimieren wir unsere Vertriebskonzepte kontinuierlich und

passen sie den Bedürfnissen und dem Einkaufsverhalten unserer Kunden an. So erweitern wir beispielsweise unser Angebot an regional gehandelten Produkten und gehen mit unseren Sortimenten verstärkt auf die zunehmenden Erwartungen unserer Kunden hinsichtlich ökologischer, sozialer und gesundheitlicher Aspekte ein. Alle Vertriebslinien haben Wachstumsprogramme aufgesetzt, um Umsatz und Ertrag zu steigern und die Werthaltigkeit von Vermögenswerten sicherzustellen. Damit wir Markttrends und sich verändernde Ansprüche frühzeitig erkennen können, werten wir regelmäßig interne und externe Informationen aus. Die konzerneigene Marktforschung bedient sich dabei neben qualitativen Markt- und Trendanalysen auch quantitativer Verfahren wie Zeitreihenanalysen oder Prognosen zur Marktentwicklung, die auf Analysen von Verkaufsdaten und auf Ergebnissen der Panel-Marktforschung beruhen. Zu den Zeitreihenanalysen zählt auch die Beobachtung von Produktsegmenten im Markt über einen bestimmten Zeitraum. Unsere Vertriebslinien erproben innovative Konzepte zunächst in Testmärkten auf praktische Umsetzbarkeit und Kundenakzeptanz. Erst nach erfolgreichem Abschluss führen sie die Innovationen systematisch und zügig in weiteren Märkten ein. Um Vertriebskonzepte zu optimieren und Märkte zu modernisieren, stellt die METRO GROUP kontinuierlich Investitionsmittel zur Verfügung. Diese Maßnahmen dienen dazu, die Wettbewerbsstärke aller Vertriebsmarken zu sichern und auszubauen. Beispiele hierfür sind die deutliche Intensivierung unserer Online-Aktivitäten und des Mehrkanalgeschäfts, der Ausbau der Belieferung, die Stärkung unserer Eigenmarken, die Investitionen in innovative Vertriebsformate sowie die Erweiterung unserer Vertriebsaktivitäten. Auf diese Weise können wir Kunden noch besser und gezielter ansprechen.

Der Vertrieb über das Internet ist eine wichtige Chance und gleichzeitig ein bedeutendes Risiko für den künftigen Erfolg unseres Unternehmens. Im Handel verzeichnet das Online-Geschäft hohe Wachstumsraten. Wir gehen davon aus, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird. Daher ist es für die METRO GROUP unerlässlich, den Vertriebskanal Internet weiter zu stärken, um keine Marktanteile an Wettbewerber abgeben zu müssen. Wir bauen das Online-Geschäft unserer Vertriebslinien sukzessive aus. Im Geschäftsjahr 2012 haben wir mit den Online-Shops von Real, Media Markt, Saturn sowie Galeria Kaufhof wesentliche Fortschritte beim Wandel vom rein stationären Anbieter hin zu einem verzahnten Mehrkanalvertrieb erzielt. Risiken dieser Strategie ergeben sich aus den hohen Anforderungen an die Logistik und die Informationstechnik: Der Erfolg unseres Mehrkanalangebots ist davon abhängig, dass wir unsere Kunden schnell und zuverlässig beliefern und ihnen sichere, komfortable Bestellungen ge-

währleisten können. Ferner gilt es, den stationären und den elektronischen Handel sinnvoll miteinander zu verzahnen. Mit der Redcoon-Gruppe, einem der führenden Fach-Discounter für Elektronikprodukte, haben wir unser Portfolio unter anderem um einen reinen Online-Händler erweitert und begegnen damit dem Wettbewerb, der seine Waren ausschließlich über das Internet vertreibt.

### Standortrisiken

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

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

Weitere Risiken sind veraltete Standorte sowie die Entstehung eines Wartungs- und Reparaturstaus.

Die METRO GROUP begegnet diesen Risiken durch ein aktives Immobilienmanagement, ein professionelles strategisches und operatives Investitionscontrolling sowie durch das technische Risikomanagement unserer Immobiliengesellschaft METRO PROPERTIES. In allen Ländern treffen wir unsere Standortauswahl erst nach intensiver Prüfung. Da wir die Profitabilität unseres Standortnetzes kontinuierlich beobachten, können wir negative Entwicklungen einzelner Märkte oder Filialen frühzeitig erkennen und schnell darauf reagieren. Sollte keine der eingeleiteten Maßnahmen zum Erfolg führen und ist eine nachhaltige Verbesserung der Situation des jeweiligen Markts oder der jeweiligen Filiale nicht wahrscheinlich, trennen wir uns von ihnen und stellen dadurch die permanente Optimierung des Standortnetzes sicher.

### Risiken aus Portfolioänderungen

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

Im Berichtsjahr haben wir die Großmärkte von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich einschließlich der gesamten operativen Vermögenswerte an die Booker Group PLC veräußert. Ebenfalls 2012 haben wir bekannt gegeben, dass wir das Osteuropa-Geschäft unserer Vertriebslinie Real verkaufen. Diese Transaktion muss noch von den zuständigen Wettbewerbsbehörden genehmigt werden und wird voraussichtlich 2013 abgeschlossen. Des Weiteren haben wir nach Ablauf einer 2-jährigen Testphase entschieden, das Engagement von Media Markt in China nicht fortzusetzen. Risiken, die aus den Portfolioänderungen resultieren, sind in der Finanzberichterstattung abgebildet.

### Leistungswirtschaftliche Risiken: Lieferanten und Produkte

Als Handelsunternehmen ist die METRO GROUP auf externe Anbieter von Waren und Dienstleistungen angewiesen. Bei der Auswahl der Lieferanten, speziell im Bereich der Eigenmarken, gehen wir mit größter Sorgfalt vor. Wir achten insbesondere auf die Verlässlichkeit unserer Lieferanten in Bezug auf die Produktqualität sowie die Einhaltung von Sicherheits- und Sozialstandards. Fehlerhafte oder unsichere Produkte sowie eine Ausbeutung der Umwelt oder menschenunwürdige Arbeitsbedingungen würden dem Ansehen der METRO GROUP großen Schaden zufügen und den Unternehmenserfolg nachhaltig gefährden. Deshalb kontrollieren wir unsere Eigenmarkenlieferanten kontinuierlich dahingehend, ob sie den hohen einkaufspolitischen Standards der METRO GROUP entsprechen. Dazu zählen besonders die von der Global Food Safety Initiative (GFSI) geprüften Qualitätsstandards, wie zum Beispiel der International Food Safety Standard und die GLOBAL-GAP-Zertifizierung für landwirtschaftliche Erzeugnisse. Sie helfen, die Sicherheit von Lebensmitteln auf allen Erzeugungs-, Produktions- und Vertriebsstufen zu gewährleisten. Mit gezielten Trainingsprogrammen unterstützen wir Lieferanten in Schwellenländern außerdem dabei, Sicherheitsstandards zu erfüllen. Die Trainingsinhalte werden wir um Umweltaspekte sowie Standards für faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen erweitern.

Unsere Anforderungen an Zulieferer sind vor allem vertraglich geregelt. Die Einhaltung überprüfen wir regelmäßig. Verstöße gegen die Auflagen können zum Ausschluss aus unserem Lieferantennetzwerk führen oder bei nicht akzeptablen Produktionsmethoden wie der gesundheitsschädlichen Sandstrahltechnik bei Jeans gar zum Einkaufsverbot für ein Produkt, wodurch wir die vorhandenen Risiken auf Lieferantenseite weiter minimieren. Sollte es dennoch zu einem Qualitätsvorfall kommen, greifen die in unserem Handbuch für Störungen und Krisen beschriebenen Prozessschritte. Priorität hat für uns dabei, den

Vorfall angemessen zu bewältigen. Zusätzlich prüfen wir mögliche Verbesserungen für unsere Qualitätssicherungssysteme.

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

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

Aber auch die Produkte selbst können von einer Verknappung betroffen sein, etwa Fisch durch die Überfischung der Meere. Die METRO GROUP engagiert sich deshalb mit eigenen Maßnahmen und der Unterstützung von Initiativen für einen nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen. Im Bereich Fisch haben wir hierfür beispielsweise eine konzernweit gültige Einkaufspolitik entwickelt und engagieren uns in den Organisationen Marine Stewardship Council (MSC) und Aquaculture Stewardship Council (ASC). Diese vergeben Produktsiegel für nachhaltigen, bestandserhaltenden Fischfang beziehungsweise bestandserhaltende Aquakulturen. Bereits 2011 ist die METRO GROUP zudem dem Runden Tisch für nachhaltiges Palmöl (RSPO, Roundtable on Sustainable Palm Oil) beigetreten. Die Organisation, der Unternehmen und Nicht-Regierungsorganisationen angehören, setzt sich für nachhaltige Anbaumethoden bei der Palmölpflanze ein, einem Rohstoff, der vor allem im Kosmetik- und Süßwarenbereich eingesetzt wird. Der Versorgungsknappeheit infolge des Bevölkerungsanstiegs begegnen wir unter anderem mit unseren zentralen Einkaufsbüros in wichtigen Beschaffungsmärkten.

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

### Leistungswirtschaftliche Risiken: Logistik

Aufgabe der Logistik ist es, eine hohe Versorgungssicherheit mit Waren bei optimierten Kostenstrukturen und gleichzeitiger Berücksichtigung von nachhaltigkeitsrelevanten Aspekten wie Energie- und Kraftstoffverbrauch zu gewährleisten. Die große Vielfalt von Waren und Artikeln sowie der hohe Warenumsatz sind allerdings mit organisatorischen, informationstechnischen und logistischen Risiken verbunden. Diese Risiken erhöhen sich durch die internationale Ausrichtung sowie die Konzentration auf nationale, regionale und lokale Warensortimente. Mit dem Ausbau unserer Online-Aktivitäten und des Mehrkanalgeschäfts, der Belieferung sowie weiterer innovativer Vertriebsformate ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Störungen in der Wertschöpfungskette, etwa bei der Lieferung von Waren, können zu Betriebsunterbrechungen führen. Wir reduzieren die Abhängigkeit von einzelnen Lieferanten und Dienstleistungsunternehmen, indem wir den Geschäftspartnerkreis erweitern und intern dem Prinzip der effizienten Arbeitsteilung folgen.

Ein weiteres logistisches Risiko ergibt sich aus den meist komplexen und gleichzeitig unterentwickelten Lieferstrukturen vor allem in Schwellenländern. Sie sind häufig gepaart mit besonders herausfordernden klimatischen Bedingungen, die im Verderb von Nahrungsmitteln auf dem Weg vom Erzeuger bis in die Märkte resultieren können. Die METRO GROUP schafft die erforderlichen Strukturen, um jederzeit eine durchgängig hohe Qualität entlang der Lieferkette sicherzustellen. Mit Qualifizierungsprogrammen bereiten wir unsere Lieferanten in Schwellenländern auf die logistischen Anforderungen vor.

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

### Informationstechnische Risiken

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

halten sowie eine zunehmende Komplexität der IT bergen weitere Risiken für unser Unternehmen.

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

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

Moderne Technologien, wie beispielsweise die sogenannte Virtualisierung von Servern, erlauben es uns, Hardware effizient zu nutzen. Darüber hinaus lassen sich zentrale IT-Systeme bei Ausfall von einem oder mehreren Servern schnell wiederherstellen. Wir unterhalten mehrere zentrale Rechenzentren und können so auch größere Ausfälle kompensieren beziehungsweise Betriebsunterbrechungen auf ein Minimum verkürzen. Diese Organisation mindert zahlreiche Risiken, darunter solche, die infolge von Naturkatastrophen und kriminellen Handlungen auftreten können.

Wir sorgen außerdem dafür, dass die von uns verarbeiteten Daten korrekt sind und nur von zuständigen Mitarbeitern eingesehen werden können. Die benötigten Benutzerkonten und Zugriffsrechte verwalten wir zentral nach fest definierten und teilautomatisierten Prozessen – von der Einstellung über den Abteilungswechsel bis hin zum Ausscheiden des Mitarbeiters. Wir prüfen regelmäßig, ob bei kritischen Benutzerrechten Konzernvorgaben eingehalten werden, und berichten zentral über die Ergebnisse der Untersuchungen. Dies gilt vor allem für Systeme, die der Planung unternehmerischer Ressourcen dienen (ERP, Enterprise Resource Planning). Wesentliche Prozesse und IT-Systeme unserer zentralen IT-Gesellschaft METRO SYSTEMS lassen wir von unabhängiger Seite prüfen

und zertifizieren. Zusätzlich zur Prüfung durch eine eigens auf IT-Audits spezialisierte Abteilung der internen Revision zertifizieren uns externe Prüfer nach dem internationalen Standard für Prüfberichte von Dienstleistungsunternehmen ISAE 3402 (International Standard on Assurance Engagement).

Das Bewusstsein für die Relevanz des Datenschutzes ist auf allen Ebenen im Konzern vorhanden. Die Verpflichtung zur Einhaltung des Datenschutzes gemäß dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ist Bestandteil der Arbeitsverträge. Insbesondere Mitarbeiter aus Unternehmensbereichen, die mit sensiblen Daten umgehen, nehmen an Präsenzs Schulungen zum Thema Datensicherheit teil. Weitere Maßnahmen haben wir im Rahmen der neuen konzernweiten Datenschutzrichtlinie initiiert.

Aus der dynamischen Entwicklung der Informationstechnologien ergeben sich für uns auch Chancen, die eigenen Prozesse zu optimieren und unseren Kunden neue Angebote zu machen. Die Adaptierbarkeit von Innovationen für unser Unternehmen testen wir zunächst im Rahmen von Pilotprojekten. Risiken der Machbarkeit, Sicherheit und Integration in unsere bestehenden Systeme werden so beherrschbar. Folgende Trends prüfen wir dabei derzeit vorrangig auf ihre Relevanz:

- IT-Lösungen für Privatkunden werden auch im Unternehmen einsetzbar. Diese Entwicklung zeigt sich zuerst bei der Nutzung von mobilen Endgeräten.
- Wir erproben, inwieweit wir Rechner- und Speicherleistung im Rahmen des sogenannten Cloud-Computing-Ansatzes in abgegrenzter Form über externe Partner via Internet zuliefern lassen können. Unser Unternehmen METRO SYSTEMS stellt ebenfalls erste Lösungen dieser Form bereit.
- Kunden nutzen zunehmend verschiedene Kanäle zur Informationsbeschaffung oder zum Einkauf, darunter soziale Netzwerke und mobile Technologien. Erste Anknüpfungspunkte für uns, etwa durch eigene Facebook-Seiten oder Anwendungen für Smartphones, sind bereits etabliert.

#### Personalrisiken

Kompetenz, Engagement und Motivation der Beschäftigten bestimmen maßgeblich den Erfolg und die Wettbewerbschancen der METRO GROUP. Eine Voraussetzung für die Realisierung der strategischen Ziele sind qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Diese Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, ist eine kontinuierliche Herausforderung, vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des intensiven Wettbewerbs um die besten Kräfte. Unternehmensinterne

Qualifizierungsmaßnahmen sind deshalb unverzichtbar. Um die Fachkompetenz unserer Mitarbeiter sicherzustellen, optimieren wir die Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen. Schulungen und gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen fördern die unternehmerische Denk- und Handlungsweise; variable und erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile wirken unterstützend. Die direkte Beteiligung am Unternehmenserfolg stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit der METRO GROUP und schärft ihren Blick für Chancen und Risiken bei allen unternehmerischen Entscheidungen. Mit gezielten Ausbildungsprogrammen, die wir in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern umsetzen, gelingt es uns, junge Menschen für die Arbeit bei der METRO GROUP zu gewinnen und sie ihren Stärken entsprechend zu fördern. Dazu zählt auch, dass wir beruflich wie sozial benachteiligte Jugendliche sowie junge Menschen mit Behinderung in den Arbeitsalltag integrieren. Das Prinzip der Vielfalt und Gleichbehandlung aller Mitarbeiter unterstützt uns dabei, die besten Fach- und Führungskräfte für unser Unternehmen zu gewinnen und langfristig an uns zu binden. Die Nachfolgeplanung innerhalb der METRO GROUP, insbesondere für die oberen Führungsebenen, gewährleisten wir durch maßgeschneiderte Karriere- und Entwicklungsperspektiven.

— Weitere Informationen zur Personalpolitik der METRO GROUP sind im Kapitel 5 Mitarbeiter auf den Seiten 111 bis 118 dargestellt.

### Umweltrisiken

Die METRO GROUP ist sich ihrer Verantwortung für die Umwelt bewusst und hat das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens fest in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Umweltschädliches Verhalten entlang der Wertschöpfungskette kann unser Ansehen nachhaltig schädigen und unsere Geschäftsgrundlagen gefährden. Wir setzen deshalb zahlreiche Maßnahmen um, mit denen wir eine ökologisch verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit gewährleisten. Als erstes deutsches Handelsunternehmen haben wir beispielsweise 2008 eine Klimabilanz für unser Unternehmen erstellt. Sie hilft uns, potenzielle Risiken frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten. Mit sogenannten Smart-Metering-Systemen erhalten wir detaillierte Verbrauchsdaten und können so unser Energiemanagement weiter optimieren. Potenziale sehen wir beispielsweise in der energetischen Sanierung von bestehenden Standorten. Angesichts der gestiegenen Anforderungen rechnen wir mit höheren Kosten bei der Erfüllung von Standards. Umgekehrt können wir mithilfe von Energiesparmaßnahmen auch Kosten reduzieren. Mittelfristig können die Auswirkungen des Klimawandels zu Einschränkungen bei der Verfügbarkeit von Rohstoffen führen, zum Beispiel beim Anbau von Getreide. Chancen und Risiken

aus dem Klimawandel berichtet die METRO GROUP ausführlich im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsmanagements im Zuge der Teilnahme am Carbon-Disclosure-Projekt.

— Weitere Informationen zum Umweltschutz sind im Kapitel 7 Nachhaltigkeitsmanagement auf den Seiten 121 bis 133 dargestellt.

### Rechtliche Risiken, Steuerrisiken

Rechtliche Risiken resultieren vor allem aus arbeits- und zivilrechtlichen Verfahren. Daneben können sich Risiken für die METRO GROUP auch aus Ermittlungsverfahren, wie beispielsweise im Rahmen etwaiger Verstöße gegen das Kartell- oder Wettbewerbsrecht, ergeben. Die Steuerrisiken ergeben sich vornehmlich im Zusammenhang mit Außenprüfungen, in deren Verlauf Sachverhalte und Transaktionen unterschiedlich gewürdigt werden. Darüber hinaus können sich Risiken aus der Auslegung umsatzsteuerlicher Regelungen ergeben. Um steuerliche Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren, hat der Bereich Steuern der METRO AG entsprechende Richtlinien erlassen. Die Risiken werden regelmäßig und systematisch geprüft und bewertet. Die daraus resultierenden Maßnahmen zur Risikominderung werden zwischen dem Bereich Steuern der METRO AG und den Landesgesellschaften abgestimmt.

### Beherrschung der Media-Saturn-Holding GmbH

Auf der Grundlage des am 8. August 2012 ergangenen Schiedsspruchs sowie des Urteils des OLG München vom 9. August 2012 sieht sich der Vorstand bestätigt in seiner Auffassung, dass die Konsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe nach den einschlägigen IFRS-Regelungen in der Vergangenheit und auch im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2012 zutreffend erfolgt ist. Ein Minderheitsgesellschafter hat im September 2012 gegen die Nichtzulassung der Revision gegen das Urteil des OLG München vom 9. August 2012 Nichtzulassungsbeschwerde beim BGH erhoben. Sollte – entgegen der Erwartung des Vorstands – der BGH die Revision zulassen und darüber hinaus in einem weiteren Verfahrensschritt auch noch in der Sache zu Ungunsten der METRO entschieden werden, müsste die Auffassung des Vorstands bezüglich der Vollkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe überprüft werden; es könnte sich die Notwendigkeit ergeben, eine Entkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe vorzunehmen, soweit nicht auch dann noch von einer dauerhaften Möglichkeit der Ausübung der Beherrschung ausgegangen werden kann. Eine Entkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe auf Grundlage aktueller Werte würde zu einem einmaligen nicht cashwirksamen Entkonsolidierungsertrag führen. Die Beteiligung an der Media-Saturn-Unternehmensgruppe wäre nach der Entkonsolidierung nach der Equity-Methode zu bewerten. Aus die-

ser geänderten Form der Einbeziehung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe könnten sich Auswirkungen auf die Finanzkennzahlen ergeben.

—— Weitere Informationen zu Rechtsangelegenheiten enthält der Konzernanhang unter Nummer 45 „Sonstige Rechtsangelegenheiten“.

### Compliance-Risiken

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

Der inhaltliche Fokus liegt vor allem auf der Vorbeugung gegen Korruptions- und Kartellrechtsrisiken. Korruptionsrisiken bestehen sowohl im Verhältnis zu Behörden und Amtspersonen, etwa im Rahmen der internationalen Expansionstätigkeit oder bei Genehmigungsprozessen, als auch im geschäftlichen Umgang mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern. Kartellrechtsrisiken können im Rahmen der geschäftlichen Beziehungen zu Lieferanten der METRO GROUP auftreten, wenn etwa nicht sichergestellt wird, dass die Konditionsvereinbarungen mit den jeweils anwendbaren Rechtsordnungen im Einklang stehen. Inhaltlich umfasst das konzernweite Compliance-Management-System darüber hinaus andere relevante strafrechtliche Risiken, Datenschutz und arbeitsrechtliche Risikofelder wie Diskriminierung.

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

Zur Steuerung der identifizierten Compliance-Risiken hat die METRO AG Verhaltensrichtlinien eingeführt, darunter ein Kartellrechtshandbuch, das beispielsweise Arbeitshilfen für Lieferantenverhandlungen bereitstellt. Es beinhaltet außerdem Musterformulierungen, die zur kartellrechtskonformen Kom-

munikation mit Lieferanten Verwendung finden. Darüber hinaus hat die METRO AG konzernweit Antikorruptionsrichtlinien eingeführt, die Verhaltenspflichten im Umgang mit Behörden und Amtsträgern einerseits und Geschäftspartnern andererseits beinhalten. Die Antikorruptionsrichtlinien setzen darüber hinaus eine Compliance-Prüfung für Geschäftspartner in risikobehafteten Bereichen vor Begründung von Geschäftsbeziehungen voraus. Hinzu kommen verpflichtende Compliance-Schulungen, systematische und adressatengerechte Kommunikationsmaßnahmen sowie ein konsistenter und konsequenter Umgang mit Compliance-Vorfällen und deren Aufarbeitung. Zudem steht den Mitarbeitern der METRO GROUP, ihren Geschäftspartnern und Kunden ein professionelles Meldesystem zur Verfügung, über das sie beobachtete oder potenzielle Verstöße – bei Bedarf auch anonym – dem Unternehmen in allen Konzernsprachen mitteilen können. Die Compliance-Funktion gewährleistet, dass diesen Hinweisen in angemessener Form nachgegangen wird.

Durch die Stärkung des internen Kontrollsystems des Unternehmens werden die Compliance-Anforderungen zunehmend in die operativen Geschäftsprozesse integriert und überprüft. Die Wirksamkeit der internen Kontrollen ist regelmäßig Teil des Prüfungsplans der internen Revision.

### Finanzwirtschaftliche Risiken

Der Finanzbereich der METRO AG steuert die finanzwirtschaftlichen Risiken der METRO GROUP. Dies sind im Einzelnen: Preisänderungsrisiken (Zinsrisiken, Währungsrisiken, Aktienkursrisiken), Liquiditätsrisiken, Bonitätsrisiken sowie Risiken aus Schwankungen der Zahlungsströme.

Teil der Steuerung der finanzwirtschaftlichen Risiken ist auch die Gewährleistung eines uneingeschränkten Zugangs der METRO GROUP zum Kapitalmarkt. Integraler Bestandteil unserer Strategie ist dabei der Abbau der Verschuldung, indem wir unter anderem das Nettoumlaufvermögen weiter optimieren sowie unsere Investitionsmittel auf unternehmenswertsteigernde Maßnahmen konzentrieren. Wir gewinnen dadurch Spielräume zur Finanzierung der Transformation unserer Geschäftsmodelle im Hinblick auf die sich ständig ändernden Bedürfnisse und Anforderungen unserer Kunden und können darüber hinaus auch unser Rating am Kapitalmarkt weiter stabilisieren und mittelfristig wieder verbessern.

—— Diese Risiken und ihr Management sind im Konzernanhang unter Nummer 42 „Management der finanzwirtschaftlichen Risiken“ detailliert beschrieben.

## Darstellung der Chancensituation

Welche Chancen wir in den kommenden Jahren erwarten, beschreibt Kapitel 12 Nachtrags- und Prognosebericht auf den Seiten 161 bis 168.

## Gesamtbewertung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung

Vorstand, Aufsichtsrat und weitere wichtige Gremien der METRO AG werden regelmäßig über die Risikosituation des Unternehmens informiert. Insgesamt hat sich das Chancen-Risiko-Profil der METRO GROUP vor allem aufgrund einer gewissen Stabilisierung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gegenüber der Berichterstattung aus dem Vorjahr leicht verbessert. Für die Beurteilung der gegenwärtigen Si-

tuation wurden die Risiken nicht nur isoliert betrachtet, sondern es wurden auch Interdependenzen analysiert und entsprechend ihrer Wahrscheinlichkeit bewertet. Die Beurteilung hat ergeben, dass die Risiken insgesamt beherrschbar sind. Es bestehen keine den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Risiken. Auch künftige den Bestand gefährdende Risiken sind nicht erkennbar. Diese Einschätzung spiegelt sich in den Bewertungen der 2 führenden Rating-Agenturen wider: Sowohl Moody's als auch Standard & Poor's vergeben für die METRO GROUP ein Rating im Investment-Grade-Bereich. Grundlegende Änderungen der Risikolage erwartet der Vorstand der METRO AG derzeit nicht. Die in der folgenden Grafik benannten Themenfelder bilden die Gesamtrisikosituation der METRO GROUP ab.

Gesamtrisikosituation der METRO GROUP

| STRATEGIE                                                                                               | OPERATIVES GESCHÄFT                                                                                                                                                                                                                                              | GOVERNANCE                                                                                                                                                  | EREIGNISSE                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div><div>↓</div>Fehlendes Wachstum</div> <div><div>↓</div>Wirtschaftlich nachhaltiges Filialnetz</div> | <div><div>↓</div>Negative Effekte durch Schuldenkrise in Europa</div> <div><div>↔</div>Wertminderung von Vermögenswerten</div> <div><div>↔</div>Unfähigkeit zu kulturellem Wandel, Umsetzungsschwäche</div> <div><div>↔</div>Unzureichende Produktqualität</div> | <div><div>↔</div>Unzuverlässige oder ineffektive Finanzberichterstattung</div> <div><div>↔</div>Steuer- und Compliance-Risiken</div>                        | <div><div>↔</div>Betriebsunterbrechung</div>                                                                            |
|                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                  | <div>Risikoniveau</div> <div><div>●</div> katastrophal</div> <div><div>●</div> wesentlich bis moderat</div> <div><div>○</div> gering bis unwesentlich</div> | <div>Richtung</div> <div><div>↑</div> erhöht</div> <div><div>↔</div> unverändert</div> <div><div>↓</div> gesunken</div> |

## 12. Nachtrags- und Prognosebericht

### Nachtragsbericht

#### Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Zwischen dem Bilanzstichtag (31. Dezember 2012) und dem Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses (1. März 2013) ist folgender Sachverhalt eingetreten, der für die Beurteilung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der METRO AG und der METRO GROUP von Bedeutung ist:

Der Aufsichtsrat der METRO AG hat am 4. Februar 2013 beschlossen, den Vorstand zu erweitern. Pieter Haas, bisher Mitglied der Geschäftsführung und Chief Operating Officer (COO) der Media-Saturn-Holding GmbH, wird im zweiten Quartal 2013 neues Mitglied des Vorstands der METRO AG mit Zuständigkeit für Media-Saturn und Business Innovation. Der Vorstand umfasst damit 5 Mitglieder.

### Prognosebericht

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

#### Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 2013 und 2013/14

Der Prognosebericht zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen basiert auf der Auswertung von Primärdaten zur Früherkennung. Ihm liegt außerdem die Analyse einer Vielzahl von Quellen nationaler und internationaler Wirtschaftsforschungsinstitute und Organisationen zugrunde. Die im Folgenden getroffenen Aussagen spiegeln in der Grundrichtung ein mittleres Erwartungsszenario wider. Die Prognosen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen beziehen sich dabei auf die Kalenderjahre 2013 und 2014, während der Ausblick für die METRO GROUP und ihre Segmente das Rumpfgeschäftsjahr sowie das Geschäftsjahr 2013/14 berücksichtigt.

#### Künftige gesamtwirtschaftliche Situation

Die Weltwirtschaft befand sich Anfang 2013 weiterhin in einer Schwächephase, die voraussichtlich über die erste Jahreshälfte hinweg andauern wird. Grundsätzlich ist dieser Verlauf für alle wichtigen Wirtschaftsregionen zu erwarten – allerdings in unterschiedlicher Ausprägung und Intensität.

Die Lage in der Eurozone hat sich aufgrund der 2012 ergriffenen Maßnahmen der Länder und der Europäischen Zentralbank (EZB) etwas stabilisiert. Insgesamt haben sich dadurch die Risiken aus der Staatsschuldenkrise leicht verringert. Die Anpassungen zum Abbau der Staatsverschuldung dauern jedoch an. Das belastet kurz- bis mittelfristig die wirtschaftlichen Perspektiven. Gleichzeitig ist die Arbeitslosigkeit auf neue Rekordwerte angestiegen und eine Trendumkehr ist kurzfristig nicht in Sicht. Dies wird 2013 erneut vor allem die Kaufkraft und die Konsumnachfrage belasten. Für die Länder der Eurozone wird ein schwieriges Jahr erwartet, insbesondere für Griechenland sowie die ebenfalls stark verschuldeten Peripherieländer Italien, Portugal und Spanien. Nach dem wirtschaftlichen Rückgang im vergangenen Jahr erwarten wir übereinstimmend mit den meisten Wirtschaftsforschungsinstituten eine Entwicklung am Rande der Stagnation. Dabei ist nach einem schwachen ersten Halbjahr voraussichtlich erst in der zweiten Jahreshälfte mit einer allmählichen wirtschaftlichen Aufhellung zu rechnen.

Positive Signale für die Weltwirtschaft kommen wieder einmal aus China. Die Volksrepublik verzeichnete im Berichtsjahr zwar das schwächste Wirtschaftswachstum seit 1999. Aber die chinesische Regierung konnte die Wirtschaft durch verstärkte Infrastrukturinvestitionen erfolgreich anschieben. In der Folge legte die chinesische Industrie Anfang 2013 so stark zu wie zuletzt 2011. Gleichzeitig zogen auch die Preise wieder an. Insgesamt ist zu erwarten, dass China der Weltwirtschaft 2013 wieder etwas stärkere Wachstumsimpulse geben kann. Gleichzeitig besteht das Risiko, dass die nach wie vor existierende Blase in der Bauwirtschaft durch die Konjunkturpolitik der Regierung ein weiteres Mal vergrößert wird.

Allenfalls leicht positive Effekte auf die Weltwirtschaft sind von den USA zu erwarten, die ihren konjunkturellen Erholungsprozess weiter fortsetzen. Der Etatstreit um die sogenannte Fiskalklippe konnte Ende 2012 vorläufig beigelegt werden. Bei einer Nichteinigung wären verschiedene Steuersenkungen automatisch ausgelaufen sowie staatliche Ausgabenkürzungen in Kraft getreten. Dies hätte sich stark negativ auf die Wirtschaft ausgewirkt. Insgesamt bleiben die Staatverschuldung

und die Haushaltspolitik der USA im weiteren Jahresverlauf aber ein Risikofaktor.

Insgesamt erwarten wir, dass das Wachstum der Weltwirtschaft 2013 nach 2,3 Prozent im Vorjahr leicht auf rund 2,5 Prozent zulegen wird. Für 2014 rechnen wir damit, dass sich die langsame Erholung fortsetzt. Diese Tendenz wird jedoch maßgeblich vom Verlauf der Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa beeinflusst. Aufgrund der insgesamt weiter unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik erwarten wir für 2013 keinen wesentlichen Inflationsdruck. Die Entwicklung des Handels wird jedoch belastet durch die weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die von anhaltenden Maßnahmen zum Abbau der Staatsverschuldung und einer hohen Arbeitslosigkeit geprägt sein werden. Die Branche dürfte sich daher insbesondere in Europa nur unwesentlich besser entwickeln als 2012. Ein dynamisches Wachstum erwarten wir lediglich erneut für die asiatischen Schwellenländer, die sich gegenüber der Schwächephase der Weltwirtschaft weiterhin vergleichsweise robust zeigen.

### Deutschland

Deutschland konnte sich 2012 der Krise in den Euroländern nicht mehr entziehen. In der Folge entwickelte sich die Wirtschaft im vierten Quartal rückläufig. Die Schwächephase wird voraussichtlich in der ersten Jahreshälfte 2013 noch andauern. Konjunkturelle Frühindikatoren deuten aber bereits auf eine Erholung hin. Für das Gesamtjahr rechnen wir allerdings nur mit einem schwachen Wachstum in der Größenordnung von 0,5 Prozent (Vorjahr 0,7 Prozent).

Die positive Entwicklung des deutschen Arbeitsmarkts hat in der zweiten Jahreshälfte 2012 deutlich an Schwung verloren. Angesichts der zwischenzeitlichen Schwächephase der deutschen Wirtschaft erwarten wir, dass die Arbeitslosigkeit im Jahresdurchschnitt 2013 wieder leicht ansteigt. Insgesamt wird sie sich aber weiterhin auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau bewegen.

Die verschlechterten Rahmenbedingungen belasten auch den privaten Konsum und den Handel. Ein positiver Impuls geht hingegen von den verfügbaren Einkommen aus, die voraussichtlich auch 2013 steigen werden. Insgesamt rechnen wir daher mit einem im Vergleich zu 2012 nur leicht niedrigeren nominalen Handelswachstum. Preisbereinigt ist voraussichtlich von einer rückläufigen Entwicklung auszugehen.

Trotz Abschwächung steht die deutsche Wirtschaft im europäischen Vergleich weiterhin gut da. Sie profitiert nach wie vor von

einer – im Vergleich zu anderen Mitgliedstaaten der EU – guten wirtschaftlichen Verfassung und anhaltend hohen Wettbewerbsfähigkeit. Wir erwarten daher, dass sich die im Jahresverlauf wieder einsetzende wirtschaftliche Dynamik 2014 fortsetzen wird.

### Westeuropa

Die Entwicklung in Westeuropa wird auch 2013 von der Staatsschuldenkrise geprägt sein. Trotz einer leichten Stabilisierung innerhalb der Eurozone ist im Zuge der Maßnahmen zum Abbau der Staatsverschuldung immer wieder mit Rückschlägen zu rechnen. Hinzu kommt, dass sich viele Länder Westeuropas zu Jahresbeginn immer noch in einer Rezession befanden. Die Arbeitslosigkeit lag auf Rekordniveau und die staatlichen Sparmaßnahmen belasteten Wirtschaft und Verbraucher. Im Jahresverlauf ist angesichts der sich kurzfristig negativ auswirkenden Anpassungen nur eine leichte Erholung zu erwarten. Für den gesamten Wirtschaftsraum Westeuropa rechnen wir für 2013 nach dem Rückgang im Vorjahr bestenfalls mit einer Stagnation. Dabei werden sich die stark von der Schuldenkrise betroffenen Peripherieländer und die robusteren Kernländer erneut uneinheitlich entwickeln. Für die Krisenländer Italien, Portugal und Spanien rechnen wir auch 2013 mit einer rückläufigen Wirtschaftsleistung. Für die meisten anderen Länder Westeuropas erwarten wir nur ein geringes Wachstum unterhalb von 1 Prozent.

Auch die privaten Konsumausgaben und die Handelsbranche dürften stagnieren, nachdem sich beide 2012 rückläufig entwickelt hatten. Rekordarbeitslosigkeit und die Belastung der Kaufkraft durch staatliche Eingriffe gehen in Westeuropa einher mit einem eingetrübten Konsumklima. All das dürfte die private Nachfrage ein weiteres Jahr belasten.

### Osteuropa

Von der Schwäche Westeuropas sind die Volkswirtschaften Osteuropas ebenfalls betroffen, da beide Regionen eng miteinander verflochten sind. So hat die Staatsschuldenkrise in Westeuropa auch die osteuropäische Exportwirtschaft deutlich belastet; die ausländischen Direktinvestitionen gingen zurück. Die wirtschaftliche Entwicklung Osteuropas wird deshalb vor allem von einer möglichen Erholung Westeuropas abhängen. Dabei sind die Wachstumsaussichten der Länder mit hoher Auslandsverschuldung deutlich verhaltener als die von Staaten mit moderaten Außenständen. Insgesamt zeichnet sich die Entwicklung – ähnlich wie in Westeuropa – durch hohe Heterogenität aus. Für die gesamte Region erwarten wir für 2013 erneut einen Zuwachs oberhalb von 2 Prozent, nachdem die Wirtschaft bereits 2012 um 2 Prozent zugelegt hatte. Insgesamt wird das Wachstum damit weiter hinter den Steigerungsraten

der Vorkrisenjahre zurückbleiben. Die Region weist aber ebenso wie Asien weiterhin hohes wirtschaftliches Potenzial auf. Daher erwarten wir, dass Osteuropa mittelfristig wieder eine hohe Wirtschaftsdynamik entfalten wird.

Unter den großen Volkswirtschaften wird Russland voraussichtlich auch 2013 wieder das höchste Wirtschaftswachstum in Osteuropa aufweisen, gefolgt von der Türkei, die sich nach einem vergleichsweise schwachen Jahr langsam wieder erholt. Für beide Länder erwarten wir ein Wachstum oberhalb von 3 Prozent. Für Polen rechnen wir mit einem Wachstum in einer Größenordnung von 2 Prozent. Das Land kann sein Potenzial damit weiterhin nicht ausschöpfen. Gleiches gilt für Rumänien und Bulgarien; beide Länder werden aber mit einer Rate von knapp 2 Prozent voraussichtlich wieder etwas stärker als im Vorjahr wachsen. Tschechien und Ungarn werden 2013 mit einem Wachstum von unter 1 Prozent nur leicht zulegen. In beiden Ländern ging die Wirtschaftsleistung 2012 zurück. Schlusslicht bleibt Griechenland, dessen Wirtschaft sich 2013 das sechste Jahr in Folge rückläufig entwickeln wird. Verbunden mit der langsam einsetzenden Erholung in der zweiten Jahreshälfte wird das Wirtschaftswachstum 2014 in Osteuropa im Durchschnitt voraussichtlich oberhalb der Zuwachsraten von 2013 liegen.

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft wächst die Verbrauchernachfrage in Osteuropa überdurchschnittlich. Der Handel wird 2013 voraussichtlich in einer ähnlichen Größenordnung zulegen können wie im Vorjahr. Insgesamt wird dabei eine leichte Angleichung stattfinden: Länder mit starkem Handelswachstum wie Russland und die Ukraine werden aller Erwartung nach das Wachstumstempo nicht ganz halten können; dagegen wird die Wirtschaft in Ländern wie Rumänien und Tschechien, die sich 2012 noch schwach entwickelt haben, langsam an Fahrt aufnehmen.

#### **Asien/Afrika**

In den asiatischen Schwellenländern erwarten wir nach einer spürbaren Abschwächung im Berichtsjahr für 2013 und 2014 wieder eine etwas größere Wachstumsdynamik. Hoffnungsträger ist dabei erneut China, das bereits Anfang 2013 hohe Zuwächse in der Produktion verzeichnete und insgesamt wieder auf Wachstumskurs zu sein scheint – mit den bereits genannten Risiken. Nach einer Zunahme um 7,8 Prozent im Jahr 2012 ist für 2013 wieder mit einem Wirtschaftswachstum oberhalb von 8 Prozent zu rechnen. Auch Vietnam und Indien werden – nach einer teilweise deutlichen Verlangsamung im Vorjahr – 2013 und 2014 wieder etwas an Tempo zulegen; die Dynamik bleibt aber weiterhin unterhalb des Niveaus der Vorkrisenjahre.

Die privaten Konsumausgaben folgen der Entwicklung des Wirtschaftswachstums. Nach einer teilweise deutlich geringeren Steigerung im Berichtsjahr wird es 2013 und 2014 wieder zu höheren Zunahmen kommen. Diese werden jedoch – wie die Wirtschaft insgesamt – nicht an die Wachstumsraten der vergangenen Jahre heranreichen. Im Handel hingegen lassen sich in China, Indien und Vietnam voraussichtlich auch 2013 und 2014 wieder nominale Wachstumsraten in teilweise 2-stelliger Größenordnung erzielen.

In Japan wird der in der zweiten Jahreshälfte 2012 begonnene Abschwung zunächst weiter anhalten. Trotz eines umfangreichen Konjunkturpakets sowie einer zu erwartenden Aufhellung des Konjunkturklimas in der zweiten Jahreshälfte 2013 wird das Wachstum voraussichtlich hinter dem des Vorjahres zurückbleiben. Der Handel wird sich dabei in diesem gesättigten Markt ein weiteres Jahr unterdurchschnittlich entwickeln. Auch für 2014 erwarten wir aufgrund der strukturellen Probleme des Landes kein wesentlich höheres Wachstum als 2013.

Die wirtschaftliche Dynamik in Ägypten wird voraussichtlich auch 2013 durch die nach wie vor bestehende politische Unsicherheit beeinträchtigt werden. Insgesamt erwarten wir aber eine allmähliche Erholung der wirtschaftlichen Lage.

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

## **Künftige Branchensituation und Entwicklung der METRO GROUP**

### **METRO Cash & Carry**

Die Entwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel ist an die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gekoppelt. Wir erwarten, dass die wirtschaftliche Schwächephase in der ersten Jahreshälfte 2013 anhalten wird. Für die zweite Jahreshälfte rechnen wir mit einer allmählichen Erholung, die sich 2014 fortsetzen wird. Dabei fällt die Entwicklung sowohl zwischen den Regionen als auch innerhalb der einzelnen Wirtschaftsräume unterschiedlich aus. Wir gehen davon aus, dass sich dieser uneinheitliche Verlauf auch in der Entwicklung des Cash-and-Carry-Segments widerspiegeln wird.

In Deutschland und in Westeuropa erwarten wir vor dem Hintergrund der Finanz- und Schuldenkrise keine wesentlichen Wachstumsimpulse für den Selbstbedienungsgroßhandel. Bei Lebensmitteln sollte das Nachfragevolumen in etwa das Niveau

der Vorjahre erreichen. Preissteigerungen können sich positiv auf die Umsatzentwicklung auswirken. Die Umsätze mit Nicht-Lebensmitteln werden zumindest 2013 aller Voraussicht nach leicht rückläufig sein. Abhängig von der wirtschaftlichen Lage wird sich der negative Trend 2014 gegebenenfalls umkehren. In Ländern, die besonders von der Eurokrise betroffen sind, wird es voraussichtlich zu einer moderat negativen Entwicklung des Cash-and-Carry-Segments kommen. In den weniger stark betroffenen Ländern Westeuropas gehen wir für die Jahre 2013 und 2014 von stabilen oder leicht steigenden Umsätzen im Selbstbedienungsgroßhandel aus.

Für den Selbstbedienungsgroßhandel in der Region Osteuropa erwarten wir für 2013 und 2014 eine Fortsetzung des Wachstums. Positiv wird sich neben Preissteigerungen, die oberhalb des westeuropäischen Niveaus liegen, aller Voraussicht nach auch eine höhere Nachfrage auswirken. In Russland und der Türkei wird sich das Cash-and-Carry-Segment bei weiterhin guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen positiv entwickeln. Demgegenüber gehen wir für Griechenland bei einem anhaltend negativen Konjunkturverlauf davon aus, dass die Umsätze 2013 erneut leicht zurückgehen werden. Ab 2014 sind – abhängig von einer konjunkturellen Erholung – wieder Zuwächse möglich.

In Asien werden die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel auch 2013 und 2014 steigen. Das Cash-and-Carry-Segment verzeichnet in dieser Region unverändert sehr hohe Zuwachsraten, die oberhalb von denen des modernen Lebensmitteleinzelhandels liegen. Die Branche ist in der Region weiterhin vielfach nur einem schwachen Wettbewerb durch andere moderne Formate ausgesetzt. Entsprechend bieten die klassischen Händler, die eine wichtige Kundengruppe für Selbstbedienungsgroßhändler darstellen, unverändert ein großes Potenzial. Wir erwarten, dass dieses Kundensegment auch durch eine Lockerung des Verbots direkter Investitionen ausländischer Handelsketten in Indien sehr bedeutend bleibt.

METRO Cash & Carry wird die internationale Expansion 2013 und 2014 fortsetzen. Der Schwerpunkt liegt dabei unverändert auf den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa.

#### **Real**

Die Nachfrage nach Lebensmitteln wird vorrangig vom unmittelbaren Bedarf bestimmt. Entsprechend unterliegt der Lebensmitteleinzelhandel nur in vergleichsweise geringem Maß konjunkturellen Schwankungen. Daher gehen wir davon aus, dass das Nachfragevolumen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2013 und 2014 auf dem Niveau des Vorjahres liegt. Dies gilt

auch für den Fall, dass sich die Eurokrise stärker auf die deutsche Wirtschaft und den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt als von Experten aktuell prognostiziert.

Wachstumsimpulse für den deutschen Lebensmitteleinzelhandel sind 2013 und 2014 lediglich durch positive Preiseffekte zu erwarten, die primär auf hohe Rohstoffpreise zurückzuführen sind. Der Anstieg wird sich dabei in etwa auf dem Niveau von 2012 bewegen. Entsprechend gehen wir für 2013 und 2014 davon aus, dass der deutsche Lebensmitteleinzelhandel auf dem Niveau von 2012 wächst.

#### **Media-Saturn**

Der Elektrofachhandel ist verglichen mit anderen Einzelhandelsbranchen überdurchschnittlich vom gesamtwirtschaftlichen Umfeld abhängig. Da die konjunkturellen Rahmenbedingungen in den Ländern 2013 und 2014 aller Voraussicht nach weiterhin sehr unterschiedlich ausfallen, wird sich der Elektrofachhandel erneut regional uneinheitlich entwickeln.

Für Deutschland wird für 2013 ein Umsatzwachstum im Elektrofachhandel erwartet. Diese Einschätzung teilen sowohl die Gesellschaft für Unterhaltungs- und Kommunikationselektronik (gfu) als auch der Branchenverband BITKOM. Die Experten gehen davon aus, dass sowohl die Umsätze mit Unterhaltungselektronik als auch die mit Informations- und Kommunikationstechnologie steigen werden. Die Nachfrage nach Fernsehern wird nach Meinung der Fachleute 2013 die Rekordmarke des Vorjahres, die bei mehr als 10 Millionen verkauften Geräten lag, wieder erreichen. Mit einer steigenden Nachfrage ist außerdem zum Beispiel bei Tablet-PCs und Smartphones zu rechnen. Für 2014 erwarten wir, dass von den Olympischen Winterspielen und von der Fußball-Weltmeisterschaft – wie in der Vergangenheit – Wachstumsimpulse ausgehen werden, die zu einer positiven Nachfrageentwicklung beitragen.

In Westeuropa steht die Branche 2013 und 2014 in vielen Ländern unverändert unter dem Eindruck negativer konjunktureller Voraussetzungen. Insbesondere für die Eurokrisenstaaten, wie beispielsweise Italien, Spanien und Portugal, gehen wir 2013 weiterhin von einer schwachen Marktentwicklung aus. Nach einer Bodenbildung könnte die Branche ab 2014 wieder in eine positive Richtung tendieren. Für die übrigen Länder Westeuropas rechnen wir für 2013 und 2014 hingegen mit einem stabilen bis positiven Umsatzverlauf. Ähnlich wie in Deutschland dürften sich die beiden genannten großen Sportereignisse 2014 auch in Westeuropa positiv auswirken. Ungeachtet dessen ist die Prognose zur Branchenentwicklung im Elektrofachhandel mit hohen

Unsicherheiten verbunden, da weiterhin große Unsicherheiten bezüglich des Konjunkturverlaufs bestehen.

In Osteuropa erwarten wir für 2013 und 2014 ebenfalls eine uneinheitliche Entwicklung im Elektrofachhandel. Für Russland und die Türkei gehen wir sowohl für 2013 als auch für 2014 von einem weiteren Wachstum der Branche aus. Impulse hierfür kommen in diesen beiden Ländern von einer fortgesetzten Expansion zur Erschließung des bislang nicht erschlossenen Marktpotenzials. Zudem erwarten wir für Russland im Zusammenhang mit den Olympischen Winterspielen in Sotschi für 2014 eine starke Belebung der Nachfrage. Demgegenüber ist für die Länder Osteuropas, in denen die konjunkturellen Rahmenbedingungen negativ sind, mit einer unverändert rückläufigen Branchenentwicklung zu rechnen. Dies gilt insbesondere für Griechenland.

Regionenübergreifend wird der Vertrieb über das Internet in den beiden kommenden Jahren an Bedeutung zunehmen und Marktanteile zulasten des stationären Elektrofachhandels gewinnen. Mehrkanalanbieter wie Media Markt und Saturn können von dieser Entwicklung profitieren, indem sie die Vorteile beider Vertriebswege optimal kombinieren. Media Markt und Saturn werden die Verknüpfung beider Vertriebswege in weiteren Ländern vorantreiben, um die eigene Marktposition weiter auszubauen.

#### **Galeria Kaufhof**

Die Entwicklung von Galeria Kaufhof wird davon abhängig sein, inwieweit sich die Eurokrise 2013 negativ auf die Wirtschaft und die Konsumstimmung in Deutschland auswirkt. Ab der zweiten Jahreshälfte 2013 wird sich die Wirtschaftslage voraussichtlich wieder aufhellen. Vom privaten Konsum dürften dann positive Impulse für den Einzelhandel ausgehen, von denen auch Galeria Kaufhof profitieren wird. Dieser Trend wird 2014 noch anhalten.

Die schwächere Entwicklung des Warenhaussegments im Vergleich zum Einzelhandel wird sich nach unseren Erwartungen auch 2013 und 2014 weiter fortsetzen. Einerseits ist dies darauf zurückzuführen, dass die Branche den Abbau von Überkapazitäten weiter fortsetzen wird. Andererseits bleibt der Wettbewerbsdruck, der sich aus dem weiterhin schnell wachsenden Distanzvertrieb über das Internet ergibt, unverändert hoch und wird auf zusätzliche Warengruppen übergreifen. Um diesem Wettbewerb erfolgreich standhalten zu können, ist zusätzlich zu einer klaren Positionierung im Filialgeschäft eine optimale Verzahnung des stationären Angebots mit dem Internetvertrieb erforderlich. Als Konzept- und Systemführer im Warenhaussegment hat Galeria Kaufhof diese Verknüpfung bereits erfolgreich auf den Weg

gebracht. Entsprechend wird sich die Vertriebslinie nach unserer Einschätzung in den beiden kommenden Jahren besser entwickeln als der vergleichbare Wettbewerb.

## **Erwartete Ertragslage: Ausblick für die METRO GROUP und ihre Segmente 2013 und 2013/14**

### **Änderung des Geschäftsjahres**

Die Hauptversammlung der METRO AG hat am 23. Mai 2012 beschlossen, dass das bisher dem Kalenderjahr entsprechende Geschäftsjahr der METRO AG mit Wirkung zum 1. Oktober 2013 umgestellt und fortan jeweils vom 1. Oktober bis zum 30. September des folgenden Kalenderjahres dauern wird. Aus diesem Grund wird für den Zeitraum vom 1. Januar 2013 bis zum 30. September 2013 ein Rumpfgeschäftsjahr gebildet. Dementsprechend bezieht sich dieser Prognosebericht auf das Rumpfgeschäftsjahr 2013 (1. Januar bis 30. September 2013) sowie als Folgejahr auf das Geschäftsjahr 2013/14 (1. Oktober 2013 bis 30. September 2014). Die Aussagen zum Rumpfgeschäftsjahr 2013 beziehen sich auf einen Vergleich mit dem 9-Monats-Zeitraum von Januar bis September 2012. Die Aussagen zum Geschäftsjahr 2013/14 beziehen sich auf einen Vergleich mit dem Zeitraum vom 1. Oktober 2012 bis zum 30. September 2013.

### **Portfolioänderungen**

Die Vergleichbarkeit des Rumpfgeschäftsjahres 2013 mit dem entsprechenden Vorjahreszeitraum ist aufgrund der im Jahr 2012 umgesetzten beziehungsweise angekündigten Portfoliomaßnahmen nur eingeschränkt gegeben. Dies betrifft insbesondere

- die mit Wirkung zum 4. Juli 2012 per 30. September 2012 entkonsolidierten Aktivitäten von MAKRO Cash & Carry im Vereinigten Königreich,
- den vertraglich vereinbarten, aber aufgrund ausstehender Genehmigung der zuständigen Wettbewerbsbehörden noch nicht vollzogenen Verkauf unserer Aktivitäten von Real in Osteuropa (ohne Türkei) sowie
- die Nichtfortführung des Geschäfts von Media Markt in China.

### **Voraussichtliche Umsatzentwicklung**

#### **METRO GROUP 2013 und 2013/14**

Für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 erwarten wir – trotz des oben beschriebenen weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Umfelds – ein moderates Umsatzwachstum (bereinigt um die genannten Portfolioänderungen). Im darauf folgenden Geschäftsjahr 2013/14 gehen wir gegenüber dem entsprechenden

Vorjahreszeitraum von einer Fortsetzung des moderaten Umsatzwachstums aus. In Summe gehen wir bei dieser Einschätzung von nahezu stabilen Wechselkursverhältnissen aus.

### **Voraussichtliche Ergebnisentwicklung**

#### **METRO GROUP 2013 und 2013/14**

Die Ergebnisentwicklung wird im Rumpfgeschäftsjahr 2013 von der bereits beschriebenen unsicheren wirtschaftlichen Lage geprägt sein. Dementsprechend werden wir auch 2013 und in den darauf folgenden Jahren weiterhin einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und strikte Kostenkontrolle legen.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwarten wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 einen Wert oberhalb des Vorjahreszeitraums (704 Mio. €). Dabei gehen wir von höheren Erträgen aus Immobilienverkäufen als im Vorjahreszeitraum aus. Operativ erwarten wir eine Entwicklung – auch aufgrund fehlender sportlicher Großereignisse – die unterhalb des Niveaus der ersten 9 Monate 2012 liegen wird.

Für das Geschäftsjahr 2013/14 gehen wir – gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum – von einem Anstieg des EBIT vor Sonderfaktoren aus, sofern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht nachhaltig verschlechtern.

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

Bei den Prognosen für die Segmente gehen wir von den bereits zuvor beschriebenen Erwartungen zur allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung sowie zu den spezifischen Branchenentwicklungen aus. Dabei vergleichen wir das Rumpfgeschäftsjahr 2013 mit dem entsprechenden Vorjahreszeitraum (1. Januar bis 30. September 2012). Der Vergleich des Geschäftsjahres 2013/14 (1. Oktober 2013 bis 30. September 2014) bezieht sich auf den Zeitraum vom 1. Oktober 2012 bis zum 30. September 2013.

Bei unserem Selbstbedienungsgroßhändler METRO Cash & Carry erwarten wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ein geringes Umsatzwachstum (bereinigt um das Großhandelsgeschäft im Vereinigten Königreich) und für das Geschäftsjahr 2013/14 einen weiteren leichten Anstieg des Umsatzes.

Für unser SB-Warenhausgeschäft Real (adjustiert um Real Osteuropa ohne Türkei) gehen wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 von einem moderaten Umsatzzuwachs und für das Geschäftsjahr 2013/14 von einem weiteren leichten Anstieg des Umsatzes aus.

Für Media-Saturn, den europäischen Marktführer im Elektrofachhandel, erwarten wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 (adjustiert um Media-Saturn in China) ein leichtes Umsatzwachstum und für das Geschäftsjahr 2013/14 eine weitere Zunahme des Umsatzes.

Für unser Warenhausunternehmen Galeria Kaufhof gehen wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 trotz der 4 Standortschließungen Mitte 2012 von einem Umsatz in etwa auf dem Niveau des Vorjahres aus. Für das Geschäftsjahr 2013/14 rechnen wir wieder mit einem leichten Anstieg des Umsatzes.

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

Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 fehlt das insbesondere für das EBIT wichtige Weihnachtsquartal. Dies wirkt sich vor allem bei den operativen Vertriebslinien aus, für die das Nicht-Lebensmittelgeschäft eine wichtige Rolle spielt. Aus diesem Grund wird das EBIT vor Sonderfaktoren im Rumpfgeschäftsjahr 2013 insbesondere von METRO Cash & Carry und vom Immobiliengeschäft geprägt. Für das Geschäftsjahr 2013/14 gehen wir – gegenüber dem entsprechenden Vorjahreszeitraum – bei allen Segmenten von einem leichten Ergebnisanstieg aus, sofern sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht nachhaltig verschlechtern.

### **Voraussichtliche Entwicklung des Finanzergebnisses**

Beim Finanzergebnis gehen wir im Rumpfgeschäftsjahr 2013 bedingt durch ein niedriges Zinsniveau von einer leichten Verbesserung aus, die sich im Geschäftsjahr 2013/14 im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum weiter fortsetzen wird.

### **Voraussichtliche Steuerbelastung**

Für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 erwarten wir eine überdurchschnittlich hohe Steuerquote. Sie resultiert im Wesentlichen aus dem – aufgrund des fehlenden Weihnachtsgeschäfts – niedrigen Vorsteuerergebnis im Rumpfgeschäftsjahr. Diesem Ergebnis steht ein vergleichsweise hoher Steueraufwand gegenüber, da keine Erträge aus der Bewertung der inländischen laufenden Steuerverluste berücksichtigt werden. Eine Vergleichbarkeit der Steuerquote des 9-Monats-Zeitraums 2012 mit der erwarteten Steuerquote des Rumpfgeschäftsjahres 2013 ist nicht gegeben. Ursache hierfür ist, dass die Steuer im Rahmen der Quartalsberichterstattung nach den Vorschriften der Zwischenberichterstattung mithilfe des sogenannten integralen Ansatzes ermittelt wird. Diesem Ansatz zufolge entspricht der ausgewiesene Steueraufwand der prognostizierten Jahressteuerquote und umfasst einen 12-monatigen Berichtszeitraum. Das Steuerergebnis im Rumpfgeschäftsjahr bezieht

sich hingegen auf 9 Monate. Für das Geschäftsjahr 2013/14 gehen wir von einer niedrigeren Steuerquote aus.

### **Dividendenpolitik**

Grundsätzlich orientiert sich die Dividendenhöhe im Rahmen einer dynamischen Dividendenpolitik an der Entwicklung des bereinigten Periodenergebnisses. Wir beabsichtigen, auch in Zukunft eine wettbewerbsfähige und attraktive Dividende auszuschütten. Allerdings erwirtschaftet die METRO GROUP einen Großteil des Ergebnisses im letzten Quartal des Kalenderjahres. Dieses saisonal sehr wichtige Quartal fehlt im Rumpfgeschäftsjahr 2013.

### **Voraussichtliche Mitarbeiterentwicklung**

Wesentlich bedingt durch die Portfolioänderungen wird sich die Zahl der Mitarbeiter der METRO GROUP verringern. Dieser Rückgang wird auch durch Neueröffnungen nur teilweise kompensiert werden können.

## **Erwartete Finanzlage**

### **Geplante langfristige Finanzierungsmaßnahmen**

Die METRO GROUP hat bereits seit vielen Jahren einen ausgezeichneten Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten. Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 sind keine Anleihen fällig. Die nächste Fälligkeit besteht im November 2013 mit einer Anleihe über 500 Mio. €. Diese wurde zum Höhepunkt der Finanzmarktkrise begeben und daher mit 9,375 Prozent p.a. verzinst. Die Rückzahlung wird somit im Geschäftsjahr 2013/14 zu einer deutlichen Zinsentlastung führen. Eine im Dezember 2012 begebene Anleihe, die einen Zinssatz von nur 2,25 Prozent p.a. besitzt, kann volumenmäßig vollumfänglich für die Rückzahlung genutzt werden. Der METRO GROUP stehen für die Refinanzierung auch Kreditlinien zur Verfügung. Finanzierungsmaßnahmen sind im Rumpfgeschäftsjahr nicht zwingend notwendig. Je nach Marktlage können sie jedoch sinnvoll sein und gegebenenfalls den Finanzierungsbedarf für das Geschäftsjahr 2013/14, in dem eine weitere Anleihe über 600 Mio. € im Juli 2014 fällig wird, schon frühzeitig absichern.

—— Weitere Informationen zu unseren Refinanzierungsmaßnahmen sind auf den Seiten 105 bis 106 enthalten.

### **Geplante Investitionen**

Auch im Rumpfgeschäftsjahr 2013 und im sich anschließenden Geschäftsjahr 2013/14 planen wir, unsere Investitionen fokussiert und flexibel in Abhängigkeit von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung vorzunehmen. Investitionen sind vor allem für Modernisierungen, Weiterentwicklungen von Konzepten sowie

für Neueröffnungen vorgesehen. Aus heutiger Sicht rechnen wir für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 mit einem Investitionsvolumen unterhalb des Werts von 954 Mio. € im Vorjahresvergleichszeitraum. Dabei gehen wir von insgesamt 30 bis 40 Neueröffnungen bei den Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn aus. Für das Geschäftsjahr 2013/14 erwarten wir, dass die Anzahl der Neueröffnungen etwa auf dem Niveau des vergleichbaren Vorjahreszeitraums liegen wird.

### **Voraussichtliche Entwicklung der Liquidität und der Nettoverschuldung**

Im Handel sind die Liquidität und das Nettoumlaufvermögen von der hohen Bedeutung des 4. Quartals geprägt. Daher wird die Nettoverschuldung zum Ende des Rumpfgeschäftsjahres 2013 deutlich über derjenigen zum Ende des Kalenderjahres 2012 liegen. Die bilanzielle Nettoverschuldung nach Saldierung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie der Geldanlagen mit den Finanzschulden (inklusive der Finanzierungs-Leasingverhältnisse) zum 30. September 2012 betrug 7,7 Mrd. €. Zum Ende des Rumpfgeschäftsjahres 2013 erwarten wir im Vergleich zum 30. September 2012 jedoch eine leichte Verbesserung, die sich auch im Geschäftsjahr 2013/14 fortsetzen sollte. Zudem beabsichtigen wir, zusätzliche Liquidität zu generieren, indem wir unser Nettoumlaufvermögen weiter optimieren.

Darüber hinaus wird die Liquidität im Rumpfgeschäftsjahr 2013 voraussichtlich durch die Effekte der Portfolioänderungen sowie eines Anteilserwerbs an der Media-Saturn-Holding GmbH beeinflusst.

### **Nichtfinanzielle Ziele**

Die METRO GROUP verfolgt neben finanziellen Zielen auch zahlreiche nichtfinanzielle Ziele. Über diese informieren wir erstmals zeitgleich mit der Veröffentlichung des Geschäftsberichts im Nachhaltigkeitsbericht. Die nichtfinanziellen Ziele beziehen sich auf die 4 Handlungsfelder „Lieferkette und Produkte“, „Energie- und Ressourcenmanagement“, „Mitarbeiter und Soziales“ sowie „Gesellschaftspolitik und Stakeholder-Dialog“.

## **Chancen**

Auch über die 2-Jahres-Prognose hinaus bieten sich für die METRO GROUP vielfältige Chancen für eine zukünftige nachhaltige Geschäftsentwicklung. Dabei spielen auch globale Trends eine Rolle. Wir sehen vor allem Chancen durch neue Vertriebswege, durch die demografische Entwicklung in den reifen Märkten Westeuropas mit einer alternden Bevölkerung sowie durch eine weiterhin wachsende Bevölkerung mit vielfäl-

tigen Bedürfnissen in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Unsere Vertriebslinien analysieren diese Trends und treffen entsprechende Entscheidungen, um Chancen in der Zukunft gezielt zu nutzen.

#### **Chancen aus der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen**

Im Gegensatz zu Südeuropa und einigen Ländern in Osteuropa haben sich viele andere Regionen und Länder nach dem Abflauen der weltweiten Finanzkrise bereits wieder erholt. Vor allem Asien, aber auch Russland zeigten 2012 wieder eine sehr positive und vielversprechende Entwicklung. Von einer weiter verbesserten Wirtschaftslage können wir bei Umsatz und Ergebnis profitieren. Insgesamt steigt die Nachfrage zudem – auch langfristig – in Ländern mit wachsender Bevölkerung. Die METRO GROUP ist in vielen Märkten vertreten, in denen wir von dieser Entwicklung profitieren können.

#### **Unternehmensstrategische Chancen**

Unsere Vertriebslinien besitzen in den Ländern, in denen sie vertreten sind, einen sehr hohen Bekanntheitsgrad und wir haben in den meisten Märkten führende Positionen erreicht. Diese gilt es weiter zu festigen und auszubauen. Die Entwicklung in den vergangenen Jahren hat bereits gezeigt, dass sich schwächere Marktteilnehmer zurückziehen mussten oder zum Verkauf standen. Da die entsprechenden Marktanteile neu verteilt werden, versuchen wir, diese Lücken zu füllen oder auch, sofern sinnvoll, einzelne Standorte von Wettbewerbern zu übernehmen.

Eine große Chance ist der Vertrieb über das Internet. Auf diesem Weg können wir neue Kunden erreichen, für die der Online-Kauf eine bequeme Alternative ist. Alle unsere Vertriebslinien sind nunmehr in Deutschland und in vielen weiteren Ländern im Internet präsent. Gegenüber reinen Internetanbietern schaffen wir mit unserem Mehrkanalansatz für die Kunden einen echten Mehrwert. Wir gehen davon aus, dass sowohl im stationären Geschäft als auch im Internethandel Anbieter ausscheiden.

Die demografische Entwicklung bietet eine große Chance für die METRO GROUP. Die Bevölkerung in Westeuropa altert, und die Kundenbedürfnisse sind davon geprägt. Unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof hat bereits mehrfach Auszeichnungen für ihren Ansatz erhalten, alle Altersgruppen anzusprechen und sich auch auf ältere Menschen einzustellen. Generell sind die

Standorte unserer Vertriebslinien leicht und in der Regel ebenerdig erreichbar. Zudem stellen sich die Filialen mit Beratung und Warensortiment generationenübergreifend auf die Bedürfnisse der Kunden ein.

#### **Leistungswirtschaftliche Chancen**

Zusätzlich zu allgemeinen Kosteneinsparungen schaffen Produktivitätssteigerungen die Basis für nachhaltigen Erfolg. Hierzu gehören zahlreiche Vorhaben, die wir bereits initiiert haben und nunmehr konsequent weiter umsetzen werden. Dazu zählen der Ausbau unserer Belieferungsaktivitäten und die Erhöhung des Anteils der margenstarken Eigenmarken am Gesamtumsatz.

Außer der Kostenkomponente ist auch die Qualität ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal, das insbesondere bei Lebensmitteln relevant ist. Durch Mitarbeiter, die kontinuierlich die Qualität überprüfen und sicherstellen, können wir uns hier vom Wettbewerb absetzen und eine Kundenwahrnehmung schaffen, die sich positiv auf Umsatz und Ertrag auswirkt.

Weitere Chancen ergeben sich aus Maßnahmen zur Reduzierung unserer spezifischen Treibhausgasemissionen. Hier haben wir uns ein Ziel gesetzt, das zwar Investitionen erfordert, aber bedingt durch niedrigere Kosten für Energie zu Einsparungen führt, die sowohl finanziell als auch ökologisch vielfältige Vorteile und Verbesserungen bieten. Bis 2020 wollen wir die Treibhausgasemissionen gegenüber 2011 um 20 Prozent je Quadratmeter Verkaufsfläche verringern.

### **Gesamtaussage des Vorstands der METRO AG zur voraussichtlichen Entwicklung der METRO GROUP**

Auch in den kommenden Jahren ist unser Ziel eine nachhaltig positive Entwicklung der METRO GROUP. Wir wollen die Position der METRO GROUP als eines der führenden internationalen Handelsunternehmen weiter ausbauen. Das Mehrkanalgeschäft bietet dabei ein großes Wachstumspotenzial.

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