

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

S. 70	Überblick über das Geschäftsjahr 2013/14 und Prognose
S. 72	1. Geschäftsmodell des Konzerns
S. 75	2. Steuerungssystem
S. 77	3. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
S. 82	4. Ertragslage
S. 94	5. Finanz- und Vermögenslage
S. 102	6. Mitarbeiter
S. 114	7. Innovationsmanagement
S. 117	8. Nachhaltigkeitsmanagement
S. 125	9. Vergütungsbericht
S. 135	10. Angaben gemäß § 315 Abs. 4 und § 289 Abs. 4 HGB sowie erläuternder Bericht des Vorstands
S. 141	11. Merkmale des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowie erläuternder Bericht des Vorstands
S. 145	12. Risiko- und Chancenbericht
S. 163	13. Nachtrags- und Prognosebericht
S. 168	14. Ergänzende Angaben für die METRO AG (gemäß HGB)

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

Überblick über das Geschäftsjahr 2013/14 und Prognose

Ertragslage

- Umsatz der METRO GROUP stieg im Geschäftsjahr 2013/14 bereinigt um Portfolioveränderungen und Wechselkurseffekte um 1,3 Prozent
- Berichteter Umsatz sank im Geschäftsjahr 2013/14 um 4,0 Prozent auf 63,0 Mrd. € (in lokaler Währung: –1,7 Prozent)
- EBIT vor Sonderfaktoren: 1.727 Mio. € (2012/13: 2.000 Mio. €; vergleichbarer Vorjahreswert: 1,7 Mrd. €)
- Periodenergebnis vor Sonderfaktoren stieg um 16,0 Prozent auf 673 Mio. € (2012/13: 580 Mio. €)
- Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren verbesserte sich um 24,7 Prozent auf 1,84 € (Vorjahr: 1,47 €)

Finanz- und Vermögenslage

- Nettoverschuldung sank deutlich um 0,7 Mrd. € auf 4,7 Mrd. € (30.9.2013: 5,4 Mrd. €)
- Investitionen lagen bei 1.209 Mio. € (2012/13: 1.175 Mio. €)
- Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit erreicht 2,0 Mrd. € (2012/13: 2,7 Mrd. €)
- Bilanzsumme beträgt 28,0 Mrd. € (30.9.2013: 28,8 Mrd. €)
- Eigenkapital: 5,0 Mrd. € (30.9.2013: 5,2 Mrd. €); Eigenkapitalquote: 17,9 Prozent (30.9.2013: 18,1 Prozent)
- Langfristiges Rating: BBB– (Standard & Poor's) sowie Baa3 (Moody's)

Prognose der METRO GROUP

Die Prognose basiert auf der aktuellen Konzernstruktur und erfolgt wechsellkursbereinigt. Zudem wird von einer stabilen geopolitischen Lage ausgegangen.

Umsatz

Für das Geschäftsjahr 2014/15 erwartet die METRO GROUP – trotz des weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds – ein leichtes Gesamtumsatzwachstum.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum geht die METRO GROUP nach einem Zuwachs von 0,1 Prozent im Berichtsjahr von einem leichten Anstieg aus.

Ergebnis

Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2014/15 von einem weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld geprägt sein.

Dennoch ist die METRO GROUP zuversichtlich, aufgrund der bereits erreichten Fortschritte bei der Transformation der Geschäftsmodelle, die auch in Zukunft fortgesetzt wird, das Ergebnis weiter leicht steigern zu können. Darüber hinaus legt die METRO GROUP auch 2014/15 einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und eine strikte Kostenkontrolle.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwartet die METRO GROUP daher eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2013/14 von 1.727 Mio. € inklusive Erträgen aus Immobilienveräußerungen im üblichen Rahmen.

Geschäftsjahresumstellung

Im Jahr 2013 hat die METRO GROUP das Ende ihres Geschäftsjahres vom 31. Dezember auf den 30. September umgestellt. Zum Übergang war das Geschäftsjahr 2013 ein neunmonatiges Rumpfgeschäftsjahr (1. Januar 2013 bis 30. September 2013). Das aktuelle Geschäftsjahr 2013/14 vom 1. Oktober 2013 bis zum 30. September 2014 ist wieder ein normales zwölfmonatiges Geschäftsjahr.

Um im zusammengefassten Lagebericht Vergleichbarkeit herzustellen, wird bei zeitraumbezogenen Aussagen als Vorjahreszeitraum ein zwölfmonatiges Vorjahr 2012/13 (1. Oktober 2012 bis 30. September 2013) gezeigt, das sich aus dem vierten Quartal 2012 sowie dem Rumpfgeschäftsjahr 2013 zusammensetzt. Da die Zahlen des vierten Quartals 2012 keiner Prüfung durch den Abschlussprüfer unterlagen, gilt der Zeitraum 2012/13 als ungeprüft.

1. Geschäftsmodell des Konzerns

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. Zentrale Führungs- und Verwaltungsfunktionen für METRO Cash & Carry sind fest in der METRO AG angesiedelt.

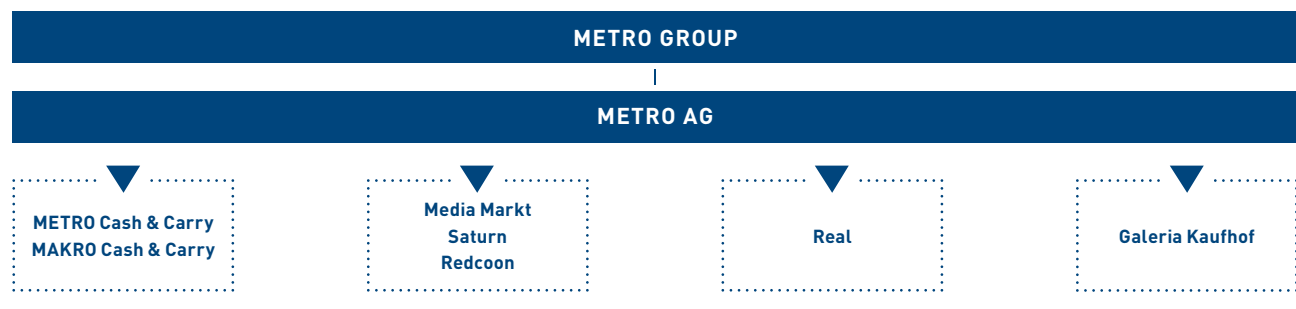
Das operative Geschäft verantworten unsere vier Vertriebslinien. Sie agieren teilweise mit unterschiedlichen Marken oder über Tochtergesellschaften am Markt, abhängig von der jeweiligen Strategie, dem Segment und dem spezifischen Wettbewerbsumfeld.

METRO Cash & Carry ist in unserem Unternehmen für den Großhandel zuständig, Media-Saturn für Elektrofachhandel, Real für SB-Warenhäuser 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 zum Online-Vertrieb.

Unsere Immobilienkompetenzen, -strukturen und -funktionen haben wir bislang in der Gesellschaft METRO PROPERTIES gebündelt. Mit dem Ziel, effizientere Prozesse innerhalb unseres Unternehmens zu ermöglichen, haben wir die operativen Immobilienaktivitäten zum 1. Oktober 2013 in die Vertriebslinien der METRO GROUP integriert. Daher werden die Immobilienaktivitäten nicht mehr als eigenes 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 Management-Holding 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 28 Ländern Europas und Asiens 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. Im Geschäftsjahr 2013/14 wurden die beiden Standorte von MAKRO Cash & Carry in Ägypten geschlossen und eine Vereinbarung zum Verkauf des Großhandelsgeschäfts in Vietnam unterzeichnet. Im Oktober wurde darüber hinaus der Rückzug aus Dänemark beschlossen.



Media-Saturn ist die Nummer eins im europäischen Elektrofachhandel. Das stationäre Geschäft von Media Markt und Saturn ist dabei in nahezu allen 15 Ländern, in denen die Vertriebslinie vertreten ist, eng mit ihren Online-Shops verzahnt. Der reine Internethändler Redcoon, dessen Anteile Media-Saturn zu 100 Prozent hält, vertreibt Produkte in acht Ländern; die Online-Shops in Dänemark und Frankreich wurden aufgegeben. In Russland wird der Online-Shop von 003.ru betrieben. Zu den Erfolgsmerkmalen von Media-Saturn gehören die dezentrale Organisationsstruktur, attraktive Angebote, engagierte Mitarbeiter und das innovative Marketing.



Real zählt zu den führenden SB-Warenhaus-Betreibern in Deutschland und ist dort sowohl im stationären Einzelhandel als auch im Online-Vertrieb aktiv. Die SB-Warenhäuser zeichnen sich durch einen großen Anteil an hochwertigen Frischeprodukten, ein vielfältiges Sortiment an Nicht-Lebensmitteln und ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Das Geschäft in der Türkei, das zwölf SB-Warenhäuser sowie die Unternehmenszentrale umfasst, wurde im Geschäftsjahr 2013/14 an den Händler Hacı Duran Beğendik abgegeben. Den verbliebenen Real-Standort in Moskau übernahm METRO Cash & Carry. In Polen wurde die Verkaufstransaktion abgeschlossen.



Galeria Kaufhof ist als Warenhausunternehmen Marktführer in Deutschland und Belgien. 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.

Standortportfolio nach Ländern und Segmenten

	METRO Cash & Carry		Media-Saturn		Real		Galeria Kaufhof		METRO GROUP	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Deutschland	107	107	405	415	310	307	122	122	944	951
Belgien	13	15	22	23			15	15	50	53
Dänemark	5	5							5	5
Frankreich	93	93							93	93
Italien	49	49	115	117					164	166
Luxemburg			2	2					2	2
Niederlande	17	17	43	45					60	62
Österreich	12	12	47	47					59	59
Portugal	10	10	9	9					19	19
Schweden			29	27					29	27
Schweiz			25	25					25	25
Spanien	37	37	70	72					107	109
Westeuropa (ohne Deutschland)	236	238	362	367			15	15	613	620
Bulgarien	14	14							14	14
Griechenland	9	9	10	10					19	19
Kasachstan	8	8							8	8
Kroatien	7	7							7	7
Moldawien	3	3							3	3
Polen	41	41	66	71	57	0			164	112
Rumänien	32	32			4	4			36	36
Russland	70	73	50	63	1	0			121	136
Serbien	10	10							10	10
Slowakei	6	6							6	6
Tschechien	13	13							13	13
Türkei	27	28	34	39	12	0			73	67
Ukraine	33	33							33	33
Ungarn	13	13	21	21					34	34
Osteuropa	286	290	181	204	74	4			541	498
Ägypten	2	0							2	0
China	69	78							69	78
Indien	15	16							15	16
Japan	9	9							9	9
Pakistan	9	9							9	9
Vietnam	19	19							19	19
Asien/Afrika	123	131							123	131
International	645	659	543	571	74	4	15	15	1.277	1.249
METRO GROUP	752	766	948	986	384	311	137	137	2.221	2.200

2. Steuerungssystem

Die konsequente Ausrichtung der METRO GROUP auf den Mehrwert für den Kunden spiegelt sich auch in unserem internen Steuerungssystem wider. Vorrangiges Ziel ist es, den Unternehmenswert durch die strategische Fokussierung auf den Kundenmehrwert nachhaltig zu steigern. Zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Geschäftstätigkeiten setzt die METRO GROUP daher seit dem Jahr 2000 wertorientierte Kennzahlen ein. Im Mittelpunkt unserer operativen Steuerung stehen die entsprechenden Treiber, die unmittelbaren Einfluss auf die Wertschaffung haben. Unser Fokus richtet sich dabei auf Wachstum (Umsatz), operative Effizienz (EBIT) und einen optimierten Kapitaleinsatz.

Formal gilt es darauf hinzuweisen, dass nach den Vorgaben des Deutschen Rechnungslegungs Standards 20 (DRS 20) ausschließlich die bedeutsamsten Steuerungskennzahlen (Umsatzwachstum sowie EBIT vor Sonderfaktoren) Bestandteil des Prognoseberichts und des hierauf basierenden Vergleichs mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung im Folgejahr sind. Falls freiwillige Prognosen anderer Kennzahlen erfolgen, sind sie nicht mehr im Prognosebericht, sondern in den entsprechenden Kapiteln des zusammengefassten Lageberichts zu finden, auf die nachfolgend verwiesen wird. Grundsätzlich werden die Kennzahlen analog zum Konzernabschluss, der nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt wurde, verwendet, sofern kein Hinweis auf eine andere Definition erfolgt.

Steuerungskennzahlen der Ertragslage

Für die METRO GROUP als Handelsunternehmen stellt das **Umsatzwachstum** eine elementare Steuerungsgröße des operativen Geschäfts dar. Entsprechend gehört das Umsatzwachstum zu den beiden bedeutsamsten Kennzahlen der METRO GROUP und wird sowohl als Gesamtumsatz in Euro als auch flächenbereinigt in Landeswährung berichtet. Um die operative Entwicklung besser beurteilen zu können, informiert sich der Vorstand regelmäßig auch über die Treiber der Umsatzentwicklung, wie etwa das Online- oder das Belieferungsgeschäft.

Neben dem Umsatzwachstum zählt auch das **EBIT vor Sonderfaktoren** zu den bedeutsamsten Steuerungskennzahlen des Konzerns. Die Bereinigung um Sonderfaktoren erfolgt dabei im Sinne einer Konzentration auf die operative Entwicklung und dient der besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen den Berichtszeiträumen.

—— Erläuterungen der Sonderfaktoren finden sich in Kapitel 4 Ertragslage.

Das **Ergebnis je Aktie** sowie das **Periodenergebnis** zählen ebenso zu den Steuerungskennzahlen der METRO GROUP. Diese integrieren das Steuer- und Finanzergebnis in die Steuerung der Ertragslage und unterstützen die Beurteilung der Ertragslage aus Perspektive der Anteilseigner.

—— Detaillierte Informationen zu diesen Kennzahlen finden sich in Kapitel 4 Ertragslage.

Steuerungskennzahlen der Finanz- und Vermögenslage

Die Steuerung der Finanz- und Vermögenslage der METRO GROUP dient dem Ziel, die Liquidität der Konzerngesellschaften nachhaltig sicherzustellen und deren Finanzierungsbedarf kostengünstig zu decken.

—— Eine umfassende Darstellung der Finanz- und Vermögenslage findet sich in Kapitel 5 Finanz- und Vermögenslage.

Zu den Steuerungskennzahlen zählen die Investitionen, die aggregiert für die Gruppe, aber auch separat nach Vertriebslinien geplant und berichtet werden. Der Vorstand nimmt zudem eine differenzierte Betrachtung verschiedener Investitionen (zum Beispiel Expansion und Online-Geschäft) hinsichtlich einer Steigerung des Kundennutzens und des Unternehmenswerts der METRO GROUP vor.

Neben dem Fokus auf Investitionen stellen regelmäßige Analysen des **Nettobetriebsvermögens** die Konzentration auf das operative Geschäft und einen optimierten Kapitaleinsatz sicher.

—— Die Zusammensetzung des Nettobetriebsvermögens findet sich im Konzernanhang – Nummer 41 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung.

Die Investitionen und das Nettobetriebsvermögen beeinflussen nicht ausschließlich Kundennutzen und Unternehmenswert, sondern haben auch Auswirkungen auf den Verschuldungsgrad und die Finanzlage. In diesem Zusammenhang dienen der **Cashflow vor Finanzierungstätigkeit** und die **bilanzielle Nettoverschuldung** als Steuerungsgrößen der Liquidität und der Kapitalstruktur.

—— Eine detaillierte Beschreibung dieser Kennzahlen findet sich in Kapitel 5 Finanz- und Vermögenslage.

Wertorientierte Kennzahlen

Da das Steuerungssystem der METRO GROUP stark auf den Unternehmenswert ausgerichtet ist, beinhaltet es auch wertorientierte Kennzahlen, wie das **EBIT after Cost of Capital (EBITaC)** oder den **Return on Capital Employed (RoCE)**, die auf den bereits genannten operativen Steuerungsgrößen aufbauen.

—— Eine ausführliche Analyse dieser Kennzahlen findet sich in Kapitel 4 Ertragslage.

3. Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen¹

Die Weltwirtschaft hat im abgelaufenen Geschäftsjahr wieder leicht an Dynamik gewonnen. Nach zwei wirtschaftlichen Krisenjahren verlief die Erholung insgesamt aber eher verhalten und war im Jahresverlauf nicht frei von Rückschlägen. Vor allem die Problematik rund um die Staatsverschuldung beeinträchtigte eine nachhaltigere Wirtschaftsdynamik. Daher liegt das globale Wirtschaftswachstum 2014 mit voraussichtlich 2,4 Prozent nur leicht über dem Vorjahreswert von 2,3 Prozent. Dabei verlief die Entwicklung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften und den Schwellenländern höchst unterschiedlich: Während in den USA und der Eurozone insgesamt eine Erholung zu beobachten war, schwächte sich die konjunkturelle Dynamik in vielen Schwellenländern spürbar ab. Ein wesentlicher Auslöser dafür war die Rückführung der expansiven Geldpolitik durch die US-Notenbank im Herbst 2013, die in direkter Folge einen Abzug von Investitionsmitteln aus den Schwellenländern zur Folge hatte. Daneben bremsten landesspezifische Probleme die jeweilige Wirtschaftsentwicklung.

Gleichzeitig verstärkten sich im Jahresverlauf viele politische Krisen und Konflikte, vor allem im Nahen Osten. In Europa dominierte der Ukraine-Konflikt die politische Agenda. Dies führte in der Ukraine zu erheblichen wirtschaftlichen Beeinträchtigungen und auch in Russland wurde die ohnehin schwache konjunkturelle Dynamik durch den Konflikt weiter beeinträchtigt. Das rückläufige Investorenvertrauen sowie die Sanktionsmaßnahmen der Europäischen Union und der USA schwächten die russische Wirtschaft insgesamt.

Die Währungen vieler Schwellenländer haben als Konsequenz des Abzugs von Investitionsmitteln sowie infolge teilweise hoher Leistungsbilanzdefizite erheblich an Wert verloren. Bei der ukrainischen Hrywnja betrug der Wertverlust über 50 Prozent, aber auch in Russland, der Türkei und Indien lagen die aufgelaufenen Währungsabwertungen im Geschäftsjahr 2013/14 im zweistelligen Bereich.

Verbunden mit den Währungsabwertungen stiegen auch die Verbraucherpreise insbesondere in Russland, der Türkei und Indien überdurchschnittlich an. Der Anstieg lag zum Ablauf des

Geschäftsjahres in diesen Ländern im hohen einstelligen Bereich. Dagegen fiel die Inflation in den meisten europäischen Ländern aufgrund der insgesamt weiter verhaltenen Wirtschaftsdynamik unterdurchschnittlich aus. In einigen Ländern waren die Verbraucherpreise sogar rückläufig. Dies gilt umso mehr für die Lebensmittelpreise: Nach Rekordanstiegen in der Eurozone 2012 und 2013 war zum Ende des Berichtsjahres mit einem Rückgang um 1 Prozent eine deflationäre Entwicklung festzustellen.

Bezogen auf die Regionen, in denen die METRO GROUP tätig ist, wuchs Deutschland im westeuropäischen Vergleich weiter überdurchschnittlich. Die meisten Länder Westeuropas konnten sich im Berichtsjahr aus der Rezession befreien. Die weiterhin hohe Staatsverschuldung und der steinige Weg zur Konsolidierung verhindern aber nach wie vor ein dynamischeres Wachstum. Gleichzeitig verlief die Erholung sehr uneinheitlich.

Die Länder Mitteleuropas konnten aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtung mit Westeuropa insgesamt von der leichten Erholung profitieren und wuchsen ebenfalls etwas stärker als 2013. Dagegen war die wirtschaftliche Lage in den osteuropäischen Schwellenländern – auch vor dem Hintergrund der politischen Krisen – deutlich schwieriger. Insbesondere Russland und die Ukraine, aber auch die Türkei entwickelten sich wesentlich schwächer als im Jahr zuvor. Daher liegt in Mittel- und Osteuropa insgesamt die Wachstumsrate 2014 voraussichtlich mit knapp unter 1 Prozent noch einmal unterhalb des Vorjahres.

Die asiatischen Schwellenländer konnten zwar wiederholt die höchsten Wachstumsraten aufweisen. Aber der Rückgang von Investitionen in diese Länder beeinträchtigte auch hier das wirtschaftliche Wachstum. Für die Region insgesamt bewegte sich das Wirtschaftswachstum 2014 mit knapp unter 4 Prozent voraussichtlich nur leicht unterhalb des Vorjahres.

¹ Die im Kapitel Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen genannten Zahlen zur BIP-Entwicklung beziehen sich jeweils auf die Gesamtjahre 2013 und 2014. Dementsprechend handelt es sich bei den 2014er-Werten um Prognosen. Die qualitativen Aussagen im Text beziehen sich hingegen, soweit nicht anders angegeben, auf den Berichtszeitraum.

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

	2013 ¹	2014 ²
Welt	2,3	2,4
Deutschland	0,1	1,3
Westeuropa (ohne Deutschland)	-0,2	1,0
Osteuropa	1,2	0,8
Asien	4,0	3,8

Quelle: Feri

¹ Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2013 abweichen,
falls bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen

² Prognose

Konsumgüterhandel entwickelt sich weiter unterdurchschnittlich

Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Entwicklung auf das Handelsgeschäft fielen in den Regionen, in denen die METRO GROUP tätig ist, unterschiedlich aus. In Westeuropa zeigte auch der Handel nach zwei Jahren mit rückläufigen Umsätzen eine allmähliche Erholung mit einem leichten nominalen Plus von knapp 0,5 Prozent im abgelaufenen Geschäftsjahr. Preisbereinigt lagen die Umsätze aufgrund insgesamt rückläufiger Einzelhandelspreise leicht darüber. In Osteuropa und Asien waren die nominalen Zuwachsraten im Handel zwar höher – Asien wies wiederholt die höchsten Wachstumsraten auf. Allerdings lag das Wachstum in beiden Regionen leicht unterhalb des Vorjahreszeitraums. Gleichzeitig waren die Umsätze wesentlich stärker preisgetrieben.

Deutschland

Deutschlands Wirtschaft hat sich im Berichtszeitraum im westeuropäischen Vergleich erneut überdurchschnittlich entwickelt. Nach einem dynamischen ersten Halbjahr kam es allerdings im zweiten Halbjahr zu einer Abschwächung. Insgesamt liegt das Wirtschaftswachstum 2014 voraussichtlich bei 1,3 Prozent (Vorjahr: +0,1 Prozent). Die Arbeitslosigkeit ging im Vergleich zum Vorjahreszeitraum weiter zurück und die verfügbaren Einkommen entwickelten sich solide. Aufgrund der niedrigen Inflation stieg auch die reale Kaufkraft der Verbraucher an. Dies wirkte sich insgesamt positiv auf Konsum und Handel aus. Der Handel legte im Berichtszeitraum um nominal knapp 2 Prozent zu (real: rund 1 Prozent) und wuchs damit etwas stärker als im Vorjahr. Daneben war das Umsatzwachstum bei Lebensmitteln immer noch etwas höher als das Wachstum bei Nicht-Lebensmitteln.

Westeuropa

Die Wirtschaftsdynamik in Westeuropa blieb trotz Erholung insgesamt weiter verhalten. Nach einer rückläufigen Entwicklung im Vorjahr kann das Bruttoinlandsprodukt 2014 voraussichtlich um rund 1 Prozent zulegen. Die Arbeitslosigkeit ging nach dem Rekordniveau im Herbst 2013 im Berichtszeitraum nur langsam zurück. Die unterschiedliche Entwicklung in stark betroffenen Krisenländern und robusteren Kernstaaten hatte trotz einiger Ausnahmen weiter Bestand. Überdurchschnittlich fiel das Wirtschaftswachstum – außer in Deutschland – insbesondere in Schweden und der Schweiz aus. Sehr erfreulich verläuft ferner die Entwicklung im vormaligen Krisenstaat Spanien mit einem erwarteten realen Plus beim Bruttoinlandsprodukt 2014 von 1,5 Prozent. Dagegen geht Italiens Wirtschaft voraussichtlich weiter leicht zurück und auch Frankreichs Wirtschaft kann aufgrund struktureller Probleme 2014 kaum zulegen.

Angesichts der leicht verbesserten Rahmenbedingungen verzeichnete der Handel in Westeuropa im Berichtsjahr ein nominales Plus von knapp 0,5 Prozent (2012/13: -1,0 Prozent). Die unterschiedliche Wirtschaftsentwicklung spiegelte sich in den meisten Ländern auch im Handel wider. Positiv verlief die Handelsentwicklung – außer in Deutschland – insbesondere in Österreich und Schweden. Auch in Spanien zeigte sich der Wirtschaftsaufschwung in den Handelsumsätzen mit einem kleinen Plus nach mehreren Jahren sinkender Umsätze. Rückläufig waren die Handelsumsätze dagegen unter anderem in Frankreich und Portugal.

Osteuropa

Die Länder Osteuropas profitierten einerseits aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtung mit Westeuropa von der allmählichen Erholung. Andererseits entwickelten sich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor allem in Russland und der Ukraine im Zuge des politischen Konflikts ungünstig. Auch die türkische Wirtschaft kühlte sich 2014 merklich ab. Insgesamt wächst Osteuropa weiter weniger, als es seinem wirtschaftlichen Potenzial entspricht. Das Wirtschaftswachstum liegt 2014 mit voraussichtlich knapp unter 1 Prozent noch einmal unterhalb des Vorjahres (1,2 Prozent). Überdurchschnittlich entwickeln sich dabei Polen und Ungarn mit erwarteten Zuwächsen von jeweils etwa 3 Prozent. Eine rückläufige Wirtschaftsleistung weisen dagegen neben Russland und der Ukraine voraussichtlich auch Kroatien und Serbien sowie weiterhin Griechenland auf. Als Konsequenz daraus verzeichneten insbesondere Griechenland und Kroatien auch weiter eine schwache Handelsentwicklung. Russland und die Türkei konn-

ten zwar trotz wirtschaftlicher Abschwächung immer noch ein hohes nominales Handelswachstum aufweisen. Gleichzeitig stiegen aber auch die Preise überdurchschnittlich an, sodass das reale Wachstum wesentlich geringer ausfiel. Ferner lagen die Währungsabwertungen in beiden Ländern gegenüber dem Euro im zweistelligen Prozentbereich. Positiv fielen dagegen die Handelsumsätze – auch preisbereinigt – in Ungarn und Rumänien aus.

Asien/Afrika

Die Schwellenländer in Asien wiesen im vergangenen Geschäftsjahr wiederholt das höchste Wirtschaftswachstum auf. Das Wachstum in Asien liegt 2014 voraussichtlich mit knapp unter 4 Prozent nur leicht unterhalb des Vorjahres. Zwar hatten auch die asiatischen Schwellenländer mit einer schwächeren Wirtschaftsdynamik zu kämpfen. In China hat die Regierung die Wirtschaft aber durch erneute Konjunkturmaßnahmen gestützt und so das Wachstum oberhalb von 7 Prozent halten können. Japan erreicht 2014 voraussichtlich ein solides Wachstum in der Größenordnung von 1 Prozent. Eine Sonderentwicklung gab es beim Konsum durch die Erhöhung der Mehrwertsteuer im April um 3 Prozentpunkte von 5 auf 8 Prozent. Vor der Einführung stiegen Konsum und Handel überdurchschnittlich an, um im Anschluss entsprechend zurückzugehen. Über den gesamten Geschäftsjahreszeitraum betrachtet, wuchs der Handel mit nominal rund 2 Prozent überdurchschnittlich an.

In den Schwellenländern Asiens war das Handelswachstum weiterhin hoch. In China wuchs das Handelsgeschäft im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter oberhalb von nominal 10 Prozent. In knapp zweistelliger Größenordnung entwickelten sich auch die anderen asiatischen Schwellenländer, allerdings lag auch die Inflation – unter anderem in Indien und Pakistan – im hohen einstelligen Bereich, sodass die realen Umsätze wesentlich geringer ausfielen.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der METRO GROUP Länder

Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

	2013 ¹	2014 ²
China	7,7	7,4
Indien	4,7	6,0
Vietnam	5,4	4,8
Kasachstan	6,0	4,6
Pakistan	4,0	3,4
Ungarn	1,1	3,3
Polen	1,6	2,8
Luxemburg	2,1	2,7
Türkei	4,1	2,4
Slowakei	0,9	2,3
Tschechien	-0,9	2,3
Schweden	1,5	2,1
Moldawien	8,9	1,8
Schweiz	1,9	1,7
Bulgarien	0,9	1,5
Spanien	-1,2	1,5
Deutschland	0,1	1,3
Rumänien	3,3	1,2
Japan	1,5	1,0
Belgien	0,3	1,0
Österreich	0,2	0,8
Portugal	-1,4	0,8
Dänemark	0,4	0,7
Niederlande	-0,7	0,7
Frankreich	0,4	0,3
Griechenland	-3,9	-0,1
Italien	-1,9	-0,3
Kroatien	-0,7	-0,4
Russland	1,3	-0,5
Serbien	2,5	-1,5
Ukraine	0,0	-7,4

¹Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2013 abweichen, falls bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen

²Prognose

METRO Cash & Carry: Branchenentwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel

METRO Cash & Carry ist, bezogen auf den Umsatz, der globale Marktführer im Selbstbedienungsgroßhandel. Obgleich die Vertriebslinie ihre Aktivität in Ägypten im Zuge der kontinuierlichen strategischen Portfoliooptimierung im Berichtsjahr aufgegeben hat, weist sie mit ihrer Präsenz in 28 Ländern außerdem unangefochten den höchsten Internationalisierungsgrad weltweit auf.

In Deutschland liegen die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel im Geschäftsjahr 2013/14 etwa auf Vorjahresniveau. Das Cash-and-Carry-Segment entwickelt sich leicht schwächer als der Lebensmitteleinzelhandel insgesamt, der über Vorjahresniveau liegt. Preissteigerungen bei Lebensmitteln schwächen sich ab, sodass hieraus resultierende positive Impulse für die Branchenentwicklung nachlassen. METRO Cash & Carry ist auch weiterhin führend im Selbstbedienungsgroßhandel in Deutschland und kann den Marktanteil im Geschäftsjahr 2013/14 in etwa behaupten.

Der Selbstbedienungsgroßhandel in Westeuropa verzeichnet im Berichtszeitraum eine leicht rückläufige Umsatzentwicklung, die schwächer ausfällt als im Vorjahr. Auch hier sind vielfach deflationäre Tendenzen, insbesondere bei Lebensmittelpreisen, zu beobachten. Wiederholt entwickelt sich das Cash-and-Carry-Segment in den einzelnen Ländern uneinheitlich. Bei den Krisenstaaten des Euroraums zeichnet sich im Geschäftsjahr 2013/14 eine leichte Erholung ab. So schwächt sich zum Beispiel der Erlösrückgang im Selbstbedienungsgroßhandel in Portugal und Spanien im Vergleich zur Vorperiode ab.

In Osteuropa steigt der Umsatz im Selbstbedienungsgroßhandel in lokaler Währung im Geschäftsjahr 2013/14 erneut. Insgesamt verläuft die Entwicklung in der Region aufgrund unterschiedlicher wirtschaftlicher Rahmenbedingungen uneinheitlich. In Polen und der Türkei entwickeln sich die Erlöse weiterhin positiv. In der Ukraine wird das Geschäft aufgrund der Verschärfung der politischen Situation zwischen Russland und der Ukraine beeinträchtigt. Die wirtschaftlichen Sanktionen in Russland führen zu stark steigenden Lebensmittelpreisen und im Zusammenhang mit der nachlassenden konjunkturellen Dynamik gibt es im letzten Quartal Indikationen für ein verändertes Einkaufs-

verhalten bei Lebensmitteln. Insgesamt entwickeln sich die Umsätze in Russland jedoch weiterhin positiv.

Im Geschäftsjahr 2013/14 setzt sich in Asien das Wachstum des Selbstbedienungsgroßhandels weiter fort. METRO Cash & Carry ist mit der Expansion in der Region erneut Wachstumstreiber der Branche und kann den Marktanteil im Berichtszeitraum ausbauen. Insbesondere China und Indien bilden den Schwerpunkt der strategischen Expansion von METRO Cash & Carry. Die Region bietet aufgrund der in vielen Ländern weiterhin geringen Marktkonzentration und des hohen Anteils an kleinen, traditionellen Einzelhändlern ein unverändert großes Wachstumspotenzial. In Indien ist METRO Cash & Carry aufgrund weiter bestehender Restriktionen für ausländische Einzelhandelsaktivitäten auf dem indischen Markt nur in geringem Maße internationalem Wettbewerb ausgesetzt.

Media-Saturn: Branchenentwicklung im Elektrofachhandel

Die Media-Saturn-Unternehmensgruppe hat auch im Geschäftsjahr 2013/14 ihre führende Stellung im europäischen Elektrofachhandel behauptet und weiter Marktanteile dazugewonnen. Die Vertriebslinie fokussiert sich vor allem darauf, Wachstum über Multichannel- sowie sogenannte Online-Pure-Play-Angebote zu generieren.

Der deutsche Elektrofachhandel gewinnt nach schwachem Weihnachtst Quartal ab Januar deutlich an Fahrt und wächst im Berichtsjahr insgesamt mit über 3 Prozent. Wie erwartet, wirken sich dabei sportliche Großereignisse wie die Olympischen Spiele und die Fußballweltmeisterschaft positiv aus, besonders auf die Unterhaltungselektronik-Warengruppen TV und Audio.

Auch die konjunkturelle Aufwärtsbewegung in der Gesamtwirtschaft im ersten Halbjahr des Berichtsjahres setzte Wachstumsimpulse vor allem für die IT-Warengruppen. Sie sind allerdings weitaus ausgeprägter im Business-to-Business-Bereich, und damit weniger relevant für das Segment der Fachmärkte.

In Südeuropa entwickeln sich die Umsätze im Elektrofachhandel weiter uneinheitlich. Gerade die iberischen Länder, die lange Zeit gesamtwirtschaftlich unter Druck standen, kehren im abgelaufenen Geschäftsjahr auf den Wachstumspfad zurück. Griechenland kann die Talfahrt fast stoppen, während Italien unverändert deutliche Marktrückgänge zu verkraften hat.

Ebenfalls uneinheitlich ist die Lage in Osteuropa: Während Ungarn seit vielen Monaten durchgehend zweistellige Wachstumsraten vorweist, verlieren die Elektromärkte in Russland und Polen rund 2 beziehungsweise 1 Prozent.

Die Türkei hingegen profiliert sich in der derzeit labilen politischen Lage in den Nachbarstaaten und gewinnt zweistellig hinzu.

Die übrigen, stärker saturierten Märkte Belgien, Niederlande, Österreich und die Schweiz verzeichnen leichte Minusraten, Schweden dagegen ein leichtes Plus.

Real: Branchenentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland entwickelte sich preisbereinigt im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres 2013/14 rückläufig. Wesentliche Faktoren für diese Entwicklung waren insbesondere eine rückläufige Kundenfrequenz sowie die Verschiebung des Ostergeschäfts vom März in den April. Der Umsatz der großflächigen Verbrauchermärkte ging preisbereinigt im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres ebenfalls zurück, gleichzeitig sank auch der Umsatz bei Real.

Im zweiten Halbjahr des Geschäftsjahres steigt der Umsatz im Lebensmitteleinzelhandel besonders im Segment der schnell-drehenden Konsumgüter (FMCG, Fast Moving Consumer Goods)

überproportional zum Niveau der ansonsten moderaten Preissteigerungen. Gleiches gilt für die großen Verbrauchermärkte.

Mit dem erfolgreichen Verkauf des Real-Geschäfts in der Türkei und dem vollzogenen Verkauf des Geschäfts in Polen konzentriert sich Real nun ausschließlich auf den unverändert wettbewerbsintensiven deutschen Markt.

Galeria Kaufhof: Branchenentwicklung im Warenhausgeschäft

Das Warenhaussegment in Deutschland verzeichnet im Geschäftsjahr 2013/14 seit Langem wieder einmal ein Umsatzwachstum. Dagegen gingen die Umsätze mit Textilien und Bekleidung, dem Sortimentsschwerpunkt der Warenhäuser, aufgrund einer schwachen Entwicklung im vierten Quartal insgesamt leicht zurück.

Im Berichtszeitraum setzt sich die gegenläufige Marktentwicklung bei den unterschiedlichen Einkaufskanälen weiter fort. Während die Umsätze im Versandhandel, insbesondere durch die enthaltenen Online-Erlöse bei Textilien und Bekleidung, erneut deutlich zulegen, gehen die Erlöse im stationären Einzelhandel weiter zurück.

In Belgien ist das Marktumfeld im Berichtszeitraum weiterhin krisenbedingt schwierig.

4. Ertragslage

Geschäftsverlauf des Konzerns im Überblick

Der Umsatz der METRO GROUP stieg bereinigt um Portfolio- und Währungseffekte im Geschäftsjahr 2013/14 um 1,3 Prozent. Auch der flächenbereinigte Umsatz wuchs und legte leicht um 0,1 Prozent zu. Deutlich negative Wechselkurs- und Portfolioeffekte, insbesondere durch den Verkauf von Real Osteuropa, führten zu einem Rückgang des Umsatzes um 4,0 Prozent auf 63,0 Mrd. €.

Das Konzern-EBIT erreichte im Geschäftsjahr 2013/14 insgesamt 1.273 Mio. €. Das EBIT vor Sonderfaktoren lag bei 1.727 Mio. €.

Vergleich der Prognose mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung

Umsatz

Für das Geschäftsjahr 2013/14 hat die METRO GROUP, bereinigt um Portfoliomaßnahmen und unter der Annahme nahezu konstanter Wechselkurse, ein leicht positives Gesamtumsatzwachstum prognostiziert. Mit einem Anstieg von 1,3 Prozent hat die METRO GROUP dieses Ziel übertroffen.

Für das flächenbereinigte Umsatzwachstum war die METRO GROUP von einer Trendverbesserung und einem Umsatz in etwa auf dem Niveau des Vorjahres ausgegangen. Mit einem Anstieg des flächenbereinigten Umsatzes um 0,1 Prozent wurde dieses Ziel erfüllt.

Für die Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn war ein leicht positives Gesamtumsatzwachstum in Lokalwährung prognostiziert worden. Dies wurde mit einem Umsatzwachstum von 2,0 Prozent beziehungsweise 0,8 Prozent erfüllt. Flächenbereinigt wurde jeweils ein Wert auf der Höhe des Vorjahres erwartet. Während METRO Cash & Carry den flächenbereinigten Umsatz um 1,0 Prozent steigerte, ging dieser bei Media-Saturn leicht um 0,9 Prozent zurück. Auch bei Real Deutschland und Galeria Kaufhof sollte der flächenbereinigte Umsatz auf Vorjahreshöhe liegen. Während dieser bei Real Deutschland um 0,9 Prozent leicht rückläufig war, stieg er bei Galeria Kaufhof um 0,5 Prozent.

EBIT

Beim EBIT vor Sonderfaktoren hat die METRO GROUP ein Ergebnis spürbar über dem vergleichbaren Vorjahreswert von 1,7 Mrd. € prognostiziert und dabei nahezu konstante Wechselkurse unterstellt. Der Zielwert wurde später auf 1,75 Mrd. € bei konstanten Wechselkursen konkretisiert. Tatsächlich hat die METRO GROUP ein EBIT vor Sonderfaktoren in Höhe von 1.727 Mio. € erzielt. Die Belastung durch deutlich negative Wechselkurseffekte betrug 82 Mio. €. Daneben haben Immobilienenerträge positiv zum Ergebnis beigetragen. Damit hat die METRO GROUP das Ziel erreicht.

Wie prognostiziert, war das EBIT vor Sonderfaktoren maßgeblich von METRO Cash & Carry und Media-Saturn geprägt. Das Ergebnis bei Media-Saturn ist deutlich gestiegen. Das vergleichbare Ergebnis von METRO Cash & Carry ist entsprechend der Prognose leicht gewachsen. Auch Real erreichte wie prognostiziert einen leichten Anstieg unter Berücksichtigung von Immobilienenerträgen. Galeria Kaufhof hat beim vergleichbaren Ergebnis den Vorjahreswert nahezu erreicht.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Im Geschäftsjahr 2013/14 lag der Konzernumsatz mit 63,0 Mrd. € um 4,0 Prozent unterhalb des Werts des Vorjahreszeitraums (2012/13: 65,7 Mrd. €). In lokaler Währung ging der Umsatz um 1,7 Prozent zurück. Dies ist vor allem auf den Verkauf von Real Osteuropa zurückzuführen. Bereinigt um Portfolioveränderungen und Wechselkurseffekte stieg der Umsatz um 1,3 Prozent. Der flächenbereinigte Umsatz legte um 0,1 Prozent zu.

In **Deutschland** ging der Umsatz leicht um 0,6 Prozent auf 25,5 Mrd. € zurück (2012/13: 25,6 Mrd. €).

Im **internationalen Geschäft** stieg der Umsatz, bereinigt um Portfolioveränderungen und Wechselkurseffekte, um 2,5 Prozent. Durch die negativen Wechselkurseffekte und die Portfolioveränderungen sank der Umsatz jedoch um 6,2 Prozent auf 37,6 Mrd. €. Der Großteil dieses Rückgangs ist auf den Verkauf von Real Osteuropa zurückzuführen.

Der internationale Umsatzanteil am Gesamtumsatz reduzierte sich von 61,0 Prozent auf 59,6 Prozent.

In **Westeuropa (ohne Deutschland)** verringerte sich der Umsatz leicht um 0,6 Prozent auf 19,1 Mrd. € (in lokaler Währung: –0,4 Prozent). Dies ist vor allem auf die Entwicklung in Belgien, den Niederlanden und Dänemark zurückzuführen. Sehr erfreulich war hingegen die Entwicklung in Spanien.

Der Umsatz in **Osteuropa** stieg, bereinigt um Wechselkurseffekte und Portfolioveränderungen, deutlich um 4,6 Prozent. Insbesondere Russland und die Türkei trugen hierzu bei. Bedingt durch die Wechselkurseffekte und den Verkauf von Real Osteuropa verringerte sich der Umsatz jedoch deutlich um 14,1 Prozent auf 14,8 Mrd. €. In lokaler Währung sank der Umsatz um 6,5 Prozent.

Die Region **Asien/Afrika** wuchs weiter kräftig. Bereinigt um Portfolio- und Wechselkurseffekte stieg der Umsatz um 7,8 Prozent. Bedingt durch die Aufgabe des Geschäfts in Ägypten und Wechselkurseffekte stieg der Umsatz nur um 1,0 Prozent auf 3,7 Mrd. €. In lokaler Währung betrug das Wachstum jedoch 6,2 Prozent. Damit ist Asien/Afrika die am stärksten wachsende Region in der METRO GROUP.

Das EBIT der METRO GROUP lag im Geschäftsjahr 2013/14 mit 1.273 Mio. € um 415 Mio. € unter dem Wert des Vorjahreszeitraums (2012/13: 1.688 Mio. €). Darin enthalten sind jedoch Sonderfaktoren in Höhe von 454 Mio. € (2012/13: 313 Mio. €). Diese Sonderfaktoren lassen sich unterteilen in Portfoliomaßnahmen in Höhe von 19 Mio. € (insbesondere der Marktaustritt von METRO Cash & Carry aus Dänemark sowie Veräußerungen von Real Türkei und Real Osteuropa), Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen in Höhe von 264 Mio. € (im Wesentlichen geplante Schließungen bei Real sowie Restrukturierungen bei METRO Cash & Carry in Belgien und den Niederlanden sowie bei Real und Media-Saturn), Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte von 88 Mio. € (betrifft METRO Cash & Carry in den Niederlanden) sowie übrige Sonderfaktoren von 83 Mio. €.

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 Ergebnism Betrachtung.

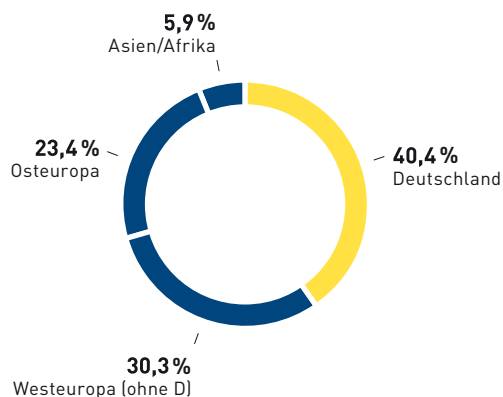
— Eine Übersicht mit der Überteitung der Sonderfaktoren findet sich auf den Seiten 92 und 93.

Vor Sonderfaktoren ging das EBIT der METRO GROUP im Geschäftsjahr 2013/14 von 2.000 Mio. € auf 1.727 Mio. € zurück. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass der vergleichbare Vorjahreswert rund 1,7 Mrd. € beträgt. Die Vergleichsbasis reduziert sich um über das übliche Ausmaß hinausgehende Erträge aus Immobilienveräußerungen und Ergebnisbeiträge aus Portfolioveränderungen. Zudem wurde das Ergebnis im Berichtsjahr mit negativen Wechselkurseffekten in Höhe von 82 Mio. € belastet.

Umsatzentwicklung im Konzern
 nach Vertriebslinien und nach Regionen

	9M 2013 Mio. €	12M 2012/13 Mio. €	12M 2013/14 Mio. €	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %		
				in €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten	in lokaler Währung
METRO						
Cash & Carry	22.559	31.165	30.513	–2,1	–4,1	2,0
Media-Saturn	14.405	21.053	20.981	–0,3	–1,2	0,8
Real	7.261	10.366	8.432	–18,7	–0,3	–18,3
Galeria Kaufhof	2.086	3.082	3.099	0,5	0,0	0,5
Sonstige	10	14	10	–24,3	0,0	–24,3
METRO GROUP	46.321	65.679	63.035	–4,0	–2,3	–1,7
davon						
Deutschland	17.840	25.623	25.478	–0,6	0,0	–0,6
davon						
international	28.481	40.056	37.557	–6,2	–3,9	–2,3
Westeuropa (ohne Deutschland)	13.664	19.192	19.081	–0,6	–0,1	–0,4
Osteuropa	12.011	17.180	14.755	–14,1	–7,6	–6,5
Asien/Afrika	2.805	3.685	3.722	1,0	–5,2	6,2

Konzernumsatz METRO GROUP 2013/14
 nach Regionen



Entwicklung des Konzern-EBIT und
 des EBIT der Vertriebslinien

Mio. €	EBIT ^{1,2}		
	9M 2013	12M 2012/13	12M 2013/14
METRO			
Cash & Carry	725	1.379	1.125
Media-Saturn	-33	299	335
Real	29	145	81
Galeria Kaufhof	40	229	193
Sonstige	-32	-54	-6
Konsolidierung	-2	2	0
METRO GROUP	728	2.000	1.727

¹ Geänderte Darstellung (siehe Kapitel Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses); die Vergleichsperioden wurden entsprechend angepasst

² Vor Sonderfaktoren

Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Vertriebslinien

METRO Cash & Carry

METRO Cash & Carry konnte den flächenbereinigten Umsatz im Geschäftsjahr 2013/14 um 1,0 Prozent steigern. Bedingt durch hohe negative Wechselkurseffekte sank der Umsatz um 2,1 Prozent auf 30,5 Mrd. €. In Landeswährung stieg der Umsatz hingegen um 2,0 Prozent.

Der Umsatz aus dem Belieferungsgeschäft zeigte weiterhin eine dynamische Entwicklung und stieg um 9,5 Prozent auf 2,8 Mrd. € (2012/13: 2,5 Mrd. €). In lokaler Währung wuchs der Belieferungsumsatz sogar um 13,6 Prozent. Auch der Umsatzanteil der Eigenmarken hat sich weiter erhöht. Im Geschäftsjahr 2013/14 stieg er im Vergleich zum Vorjahr von 16,8 Prozent auf 17,0 Prozent.

In **Deutschland** ging der Umsatz im Geschäftsjahr 2013/14 nur leicht um 0,4 Prozent auf 4,8 Mrd. € zurück (flächenbereinigt -0,3 Prozent). Im Verlauf des Geschäftsjahres zeigte sich eine leichte Trendverbesserung, die auf den Erfolg der überarbeiteten Sortimente zurückzuführen ist.

Der Umsatz in **Westeuropa (ohne Deutschland)** verminderte sich im Geschäftsjahr 2013/14 leicht um 1,1 Prozent auf 10,5 Mrd. € (2012/13: 10,7 Mrd. €). Flächenbereinigt ging der Umsatz um 1,5 Prozent zurück. Während der Umsatz in den Niederlanden, Dänemark und Belgien deutlich zurückging, entwickelte sich das Geschäft in Frankreich und Spanien positiv.

In **Osteuropa** sank der Umsatz bedingt durch die deutlich negativen Wechselkurseffekte um 5,0 Prozent auf 11,4 Mrd. €. In lokaler Währung stieg der Umsatz jedoch merklich um 4,2 Prozent. Flächenbereinigt entwickelte sich der Umsatz mit einem Zuwachs um 2,9 Prozent ebenfalls deutlich positiv. In Russland stieg der flächenbereinigte Umsatz trotz der politisch schwierigen Lage weiterhin spürbar und wuchs um einen fast zweistelligen Prozentsatz. Dagegen verzeichnete die Ukraine einen Umsatzrückgang. In Polen setzte sich die Erholung fort und der flächenbereinigte Umsatz konnte deutlich zulegen. Auch die Umsatzentwicklung in der Türkei war sehr positiv.

Der Umsatz in **Asien/Afrika** erreichte 3,7 Mrd. € und damit ein Wachstum von 2,5 Prozent. Auch hier wirkten sich die Wechselkurse negativ aus. In lokaler Währung stieg der Umsatz um 7,9 Prozent. Flächenbereinigt legte der Umsatz ebenfalls in fast allen Ländern deutlich zu und erzielte einen Zuwachs von 4,4 Prozent. Indien überzeugte hier mit einem zweistelligen flächenbereinigten Umsatzwachstum. Auch China zeigte eine positive Entwicklung.

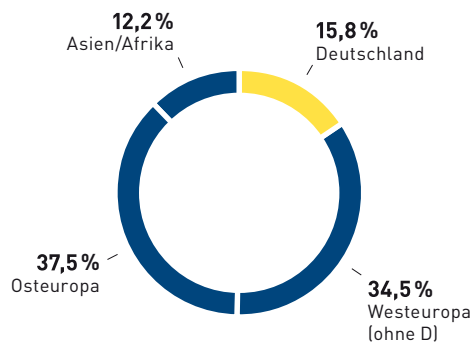
Kennzahlen METRO Cash & Carry 2013/14
 im Vorjahresvergleich

	9M 2013 Mio. €	12M 2012/13 Mio. €	12M 2013/14 Mio. €	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
				in €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)
Umsatz	22.559	31.165	30.513	-2,1	-4,1	2,0	1,0
Deutschland	3.444	4.837	4.819	-0,4	0,0	-0,4	-0,3
Westeuropa (ohne Deutschland)	7.750	10.668	10.547	-1,1	0,0	-1,1	-1,5
Osteuropa	8.587	12.037	11.431	-5,0	-9,2	4,2	2,9
Asien/Afrika	2.778	3.623	3.716	2,5	-5,3	7,9	4,4
EBIT ^{1,2}	725	1.379	1.125	-18,4	-	-	-
EBIT-Marge ^{1,2} (%)	3,2	4,4	3,7	-	-	-	-
Standorte (Anzahl)	752	752	766	1,9	-	-	-
Verkaufsfläche (1.000 m²)	5.554	5.554	5.576	0,4	-	-	-

¹ Geänderte Darstellung (siehe Kapitel Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses); die Vergleichsperioden wurden entsprechend angepasst

² Vor Sonderfaktoren

Umsatz METRO Cash & Carry 2013/14
 nach Regionen



Der Anteil des internationalen Geschäfts am gesamten Umsatz von METRO Cash & Carry ging, bedingt durch Wechselkurseffekte, im Geschäftsjahr 2013/14 leicht von 84,5 Prozent auf 84,2 Prozent zurück.

Das EBIT von METRO Cash & Carry erreichte im Geschäftsjahr 2013/14 insgesamt 904 Mio. € (2012/13: 1.205 Mio. €). Darin enthalten sind jedoch Sonderfaktoren in Höhe von 221 Mio. €. Größte Einzelposition ist eine nichtzahlungswirksame Wertminderung auf die Geschäfts- und Firmenwerte von METRO Cash & Carry in den Niederlanden (88 Mio. €). Darüber hinaus sind Portfoliomaßnahmen sowie Restrukturierungs- und Schließungskosten enthalten, die sich auf viele Einzelmaßnahmen verteilen. Sie betreffen insbesondere den Marktaustritt aus Dänemark sowie Restrukturierungen in Belgien und den Niederlanden. Vor Sonderfaktoren betrug das EBIT 1.125 Mio. € (2012/13: 1.379 Mio. €). Der Rückgang ist insbesondere auf die fehlenden Erträge aus der Immobilientransaktion in Frankreich im Vorjahreszeitraum sowie negative Wechselkurseffekte zurückzuführen. Bereinigt um diese Effekte hat sich das Ergebnis vor Sonderfaktoren verbessert.

METRO Cash & Carry war zum 30. September 2014 in 28 Ländern mit 766 Standorten vertreten, davon 107 in Deutschland, 238 in Westeuropa (ohne Deutschland), 290 in Osteuropa und 131 in Asien.

Media-Saturn

Der Umsatz von Media-Saturn wuchs im Geschäftsjahr 2013/14 in lokaler Währung um 0,8 Prozent. In Euro verminderte sich der Umsatz leicht um 0,3 Prozent auf 21,0 Mrd. €. Flächenbereinigt ging der Umsatz um 0,9 Prozent zurück. Im Laufe des Geschäftsjahres zeigte sich eine deutliche Trendverbesserung. Neben erfolgreichen Marketingkampagnen, unter anderem im Zusammenhang mit der Fußballweltmeisterschaft, hat auch der gestiegene Mehrkanalumsatz zur positiven Entwicklung beigetragen.

Der Online-Handel setzte sein dynamisches Wachstum weiter fort. Der über das Internet generierte Umsatz stieg im Geschäftsjahr 2013/14 um fast 30 Prozent auf 1,4 Mrd. € und machte damit 6,9 Prozent des Gesamtumsatzes aus.

In **Deutschland** erreichte der Umsatz im Geschäftsjahr 2013/14 insgesamt 9,8 Mrd. € und lag damit nur leicht unter dem Vorjahr. Flächenbereinigt ging der Umsatz um 1,9 Prozent zurück. Im Jahresverlauf verbesserte sich der Trend jedoch deutlich. Neben einer erfolgreichen Entwicklung im stationären Geschäft hat auch der gestiegene Mehrkanalumsatz von Media-Saturn zur Trendverbesserung beigetragen.

Kennzahlen Media-Saturn 2013/14

im Vorjahresvergleich

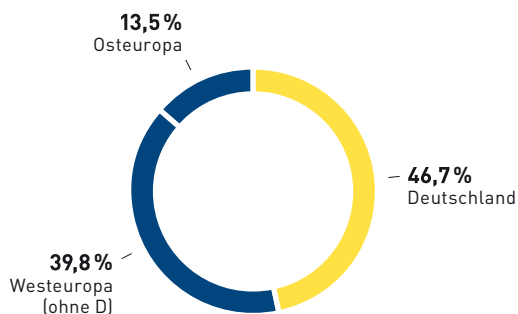
				Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
	9M 2013 Mio. €	12M 2012/13 Mio. €	12M 2013/14 Mio. €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten in €	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)	
Umsatz	14.405	21.053	20.981	-0,3	-1,2	0,8	
Deutschland	6.692	9.839	9.795	-0,4	0,0	-1,9	
Westeuropa (ohne Deutschland)	5.784	8.341	8.356	0,2	-0,3	0,5	
Osteuropa	1.908	2.819	2.831	0,4	-8,4	8,8	
Asien/Afrika	21	54	0	-	-	-	
EBIT¹	-33	299	335	12,0	-	-	
EBIT-Marge¹ [%]	-0,2	1,4	1,6	-	-	-	
Standorte (Anzahl)	948	948	986	4,0	-	-	
Verkaufsfläche (1.000 m²)	3.022	3.022	3.070	1,6	-	-	

¹Vor Sonderfaktoren

Das Mehrkanalangebot verzeichnet weiterhin eine sehr starke Kundennachfrage. Das Produktangebot im Internet wurde weiter erhöht und umfasste Ende September 2014 fast 66.000 Artikel bei Mediamarkt.de und mehr als 49.000 bei Saturn.de. Die Abholquote lag bei rund 40 Prozent.

Umsatz Media-Saturn 2013/14

nach Regionen



In **Westeuropa (ohne Deutschland)** stieg der Umsatz um 0,2 Prozent auf 8,4 Mrd. €. In lokaler Währung wurde das Vorjahresniveau um 0,5 Prozent übertroffen. Flächenbereinigt sank der Umsatz nur geringfügig. In mehreren Ländern konnten weitere Marktanteile gewonnen werden. Während der flächenbereinigte Umsatz in Schweden und Italien rückläufig war, zeigten Spanien, Portugal, die Niederlande und die Schweiz eine positive Entwicklung.

In **Osteuropa** stieg der Umsatz leicht um 0,4 Prozent auf 2,8 Mrd. € an und wurde von negativen Wechselkurseffekten deutlich gedämpft. In lokaler Währung wuchs der Umsatz dagegen deutlich um 8,8 Prozent. Auch hier war der Umsatztrend im Jahresverlauf sehr positiv. Flächenbereinigt legte der Umsatz um 0,7 Prozent zu. Hier glänzten Ungarn und die Türkei mit zweistelligen Wachstumsraten.

Der **internationale Umsatzanteil** lag im Geschäftsjahr 2013/14 unverändert bei 53,3 Prozent.

Das EBIT von Media-Saturn verbesserte sich auf 244 Mio. € (2012/13: 184 Mio. €). Darin enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 91 Mio. €. Hierbei handelt es sich um zahlreiche Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen, insbesondere in Deutschland. Vor Sonderfaktoren stieg das EBIT deutlich von 299 Mio. € auf 335 Mio. €. Umsatzbedingte Ergebnisrückgänge wurden dabei durch Kosteneinsparungsmaßnahmen und Margenverbesserungen kompensiert. Eine im Vergleich zum Vorjahr geringere erforderliche Risikovorsorge wirkte sich zudem positiv auf das Ergebnis aus.

Zum 30. September 2014 umfasste das Standortnetz von Media-Saturn 986 Elektrofachmärkte in 15 Ländern, davon 415 in Deutschland, 367 in Westeuropa (ohne Deutschland) und 204 in Osteuropa.

Real

Der Umsatz von Real reduzierte sich im Geschäftsjahr 2013/14 aufgrund der Veräußerung von Real Osteuropa um 18,7 Prozent auf 8,4 Mrd. € (in lokaler Währung: -18,3 Prozent). Der flächenbereinigte Umsatz sank dagegen nur um 0,8 Prozent.

In **Deutschland** ging der Umsatz um 1,3 Prozent auf 7,9 Mrd. € zurück. Flächenbereinigt betrug der Rückgang 0,9 Prozent. Im Jahresverlauf verbesserte sich der Trend. Hier machte sich in einem sehr preisaggressiven Umfeld die verbesserte Positionierung von Real bemerkbar. Insbesondere die umgebauten Real-Märkte entwickelten sich positiv.

Kennzahlen Real 2013/14

im Vorjahresvergleich

	9M 2013 Mio. €	12M 2012/13 Mio. €	12M 2013/14 Mio. €	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
				in €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)
Umsatz	7.261	10.366	8.432	-18,7	-0,3	-18,3	-0,8
Deutschland	5.744	8.043	7.939	-1,3	0,0	-1,3	-0,9
Osteuropa	1.517	2.323	493	-78,8	-0,4	-78,4	-
EBIT ^{1,2}	29	145	81	-44,1	-	-	-
EBIT-Marge ^{1,2} (%)	0,4	1,4	1,0	-	-	-	-
Standorte (Anzahl)	384	384	311	-19,0	-	-	-
Verkaufsfläche (1.000 m ²)	2.758	2.758	2.145	-22,2	-	-	-

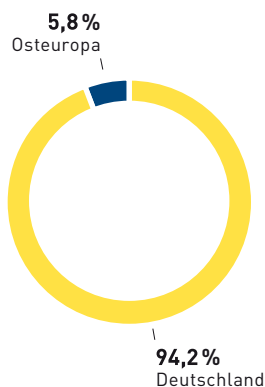
¹ Geänderte Darstellung (siehe Kapitel Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses); die Vergleichsperioden wurden entsprechend angepasst

² Vor Sonderfaktoren

Der Umsatzanteil der Eigenmarken entwickelte sich im Geschäftsjahr 2013/14 weiter positiv und stieg von 16,1 Prozent auf 16,3 Prozent.

Umsatz Real 2013/14

nach Regionen



Der Umsatz in **Osteuropa** sank aufgrund des Verkaufs von Real Osteuropa um 78,8 Prozent auf 0,5 Mrd. €.

Das EBIT von Real erreichte im Geschäftsjahr 2013/14 19 Mio. € (2012/13: 224 Mio. €). Darin enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 62 Mio. €, die sich fast ausschließlich auf

die Schließung von Standorten in Deutschland sowie die Abgabe von Real Türkei beziehen. Gegenläufig wirkten sich Effekte aus dem Verkauf von Real Osteuropa aus. Vor Sonderfaktoren betrug das EBIT 81 Mio. €, nach 145 Mio. € im Vorjahreszeitraum. Der Rückgang ist insbesondere auf den Wegfall der Ergebnisbeiträge aus dem verkauften Geschäft von Real Osteuropa zurückzuführen. In Deutschland hat sich das EBIT vor Sonderfaktoren insbesondere aufgrund von Ergebnisbeiträgen aus Immobilientransaktionen erhöht.

Das Standortnetz von Real umfasste zum 30. September 2014 insgesamt 307 SB-Warenhäuser in Deutschland und 4 in Rumänien.

Galeria Kaufhof

Der Umsatz von Galeria Kaufhof stieg im Geschäftsjahr 2013/14 um 0,5 Prozent auf 3,1 Mrd. €. Flächenbereinigt wuchs der Umsatz ebenfalls um 0,5 Prozent.

In **Deutschland** lag der Umsatz von Galeria Kaufhof mit 2,9 Mrd. € um 0,7 Prozent über dem Vorjahreswert. Flächenbereinigt legte der Umsatz um 0,8 Prozent zu. Neben einem attraktiven Sortiment in den Warenhäusern hat auch die Umsatzsteigerung im Online-Geschäft hierzu beigetragen. Dieses entwickelte sich sehr positiv. Galeria.de und Sportarena.de steigerten den Umsatz im Geschäftsjahr 2013/14 um 64 Prozent auf 63 Mio. €.

Kennzahlen Galeria Kaufhof 2013/14

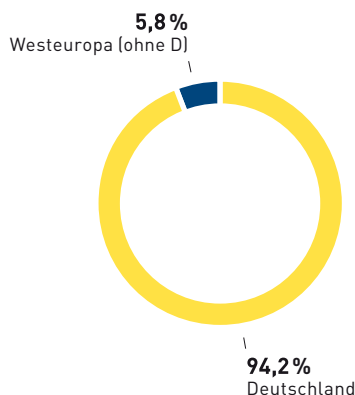
im Vorjahresvergleich

	9M 2013 Mio. €	12M 2012/13 Mio. €	12M 2013/14 Mio. €	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
				in €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)
Umsatz	2.086	3.082	3.099	0,5	0,0	0,5	0,5
Deutschland	1.955	2.899	2.920	0,7	0,0	0,7	0,8
Westeuropa (ohne Deutschland)	131	183	178	-2,8	0,0	-2,8	-2,8
EBIT ^{1,2}	40	229	193	-15,8	-	-	-
EBIT-Marge ^{1,2} (%)	1,9	7,4	6,2	-	-	-	-
Standorte (Anzahl)	137	137	137	0,0	-	-	-
Verkaufsfläche (1.000 m ²)	1.439	1.439	1.446	0,5	-	-	-

¹ Geänderte Darstellung (siehe Kapitel Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses); die Vergleichsperioden wurden entsprechend angepasst

² Vor Sonderfaktoren

Umsatz Galeria Kaufhof 2013/14
 nach Regionen



In **Westeuropa (ohne Deutschland)** ging der Umsatz um 2,8 Prozent auf 0,2 Mrd. € zurück. Dies ist insbesondere auf den leicht rückläufigen Textilmarkt in Belgien zurückzuführen.

Das EBIT von Galeria Kaufhof lag im Geschäftsjahr 2013/14 bei 193 Mio. € (2012/13: 214 Mio. €). Vor Sonderfaktoren erreichte das EBIT ebenfalls 193 Mio. € (2012/13: 229 Mio. €). Der Rückgang ist unter anderem auf die im Vorjahreszeitraum enthaltenen Erträge aus Immobilientransaktionen zurückzuführen.

Das Standortnetz von Galeria Kaufhof umfasste zum 30. September 2014 insgesamt 137 Warenhäuser, davon 122 in Deutschland und 15 in Belgien.

Sonstige

Das Segment Sonstige enthält neben der METRO AG als strategischer Führungs-Holding der METRO GROUP unter anderem die Einkaufsorganisation in Hongkong, die auch für fremde Dritte tätig ist, sowie die Logistkdienstleistungen und außerdem die Immobilienaktivitäten der METRO PROPERTIES, die nicht den Vertriebslinien zugeordnet sind. Dazu zählen beispielsweise Fachmarktzentren, Läger und Hauptverwaltungen.

Im Geschäftsjahr 2013/14 erreichte der Umsatz im Segment Sonstige insgesamt 10 Mio. € (2012/13: 14 Mio. €). Er enthält unter anderem Provisionen für das Geschäft mit Dritten über die Einkaufsorganisation der METRO GROUP in Hongkong.

Das EBIT lag im Geschäftsjahr 2013/14 bei –91 Mio. € (2012/13: –145 Mio. €). Im EBIT enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 85 Mio. € (2012/13: 91 Mio. €). Diese beinhalten unter anderem Risikovorsorge für Rechtsstreitigkeiten. Das EBIT vor Sonderfaktoren verbesserte sich deutlich von –54 Mio. € auf –6 Mio. €. Die Verbesserung resultierte vor allem aus höheren Erträgen aus Immobilienverkäufen. Am Standort Düsseldorf wurden Ende Juni einzelne Büroimmobilien der METRO GROUP Unternehmenszentrale verkauft. Der Zeitpunkt für eine solche Transaktion war aufgrund der positiven Entwicklung des Immobilienmarkts sehr günstig.

Finanzergebnis und Steuern

Mio. €	9M 2013	12M 2012/13	12M 2013/14
Betriebliches Ergebnis EBIT	703	1.688	1.273
Ergebnis aus assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	6	6	9
Sonstiges Beteiligungsergebnis	7	19	78
Zinsertrag/-aufwand (Zinsergebnis)	–365	–517	–409
Übriges Finanzergebnis	–162	–148	–242
Finanzergebnis	–514	–640	–564
Ergebnis vor Steuern EBT	189	1.048	709
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–260	–990	–527
Periodenergebnis	–71	58	182

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich im Wesentlichen aus dem Zinsergebnis in Höhe von –409 Mio. € (2012/13: –517 Mio. €) und dem übrigen Finanzergebnis in Höhe von –242 Mio. € (2012/13: –148 Mio. €) zusammen. Das Zinsergebnis verbesserte sich insbesondere durch die Rückzahlung hochverzinsster Schulden, die nun deutlich günstiger refinanziert werden konnten, sowie die rückläufige Verschuldung. Die Veränderung des übrigen Finanzergebnisses um –94 Mio. € resultierte im Wesentlichen aus negativen Währungseffekten, die bislang erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst wurden und aufgrund des Abgangs von Tochterunternehmen beziehungsweise im Jahr der Einstellung der Geschäftstätigkeit des Tochterunternehmens erfolgswirksam aufgelöst wurden. Diese Währungseffekte in Höhe von rund –122 Mio. € wurden als Sonderfaktor erfasst und entfallen im aktuellen Geschäftsjahr im Wesentlichen auf Real Türkei und Real Polen. Der korrespondierende Vorjahresbetrag in Höhe von –66 Mio. € betraf überwiegend Real Russland und Real Rumänien. Zusätzlich wirkte sich der im sonstigen Beteiligungsergebnis

erfasste Ertrag in Höhe von 62 Mio. € aus der Veräußerung der Anteile von 9 Prozent an der Booker Group PLC aus.

——— Weitere Angaben zum Finanzergebnis finden sich im Konzernanhang unter den Nummern 6 bis 9 Ergebnis aus assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen, Sonstiges Beteiligungsergebnis, Zinsertrag/Zinsaufwand und Übriges Finanzergebnis.

Steuern

Der Anstieg des ausgewiesenen Steueraufwands von 9M 2013 zu 12M 2013/14 resultiert vor allem aus dem höheren Vorsteuerergebnis im Berichtsjahr gegenüber dem Rumpfgeschäftsjahr 2013 und entfällt im Wesentlichen auf die Vertriebslinien Media-Saturn sowie METRO Cash & Carry.

Der Rückgang des in der obigen Tabelle ausgewiesenen Ertragsteueraufwands von 12M 2012/13 zu 12M 2013/14 ist eine rechnerische Größe, die daraus resultiert, dass der Steueraufwand des neunmonatigen Rumpfgeschäftsjahres um den Steueraufwand des vierten Kalenderquartals 2012 erhöht wurde. Aus systematischen Gründen ist jedoch eine Vergleichbarkeit nur bedingt gegeben. Eine detaillierte Steuerberechnung für den zwölfmonatigen Vergleichszeitraum liegt nicht vor. Aus diesem Grund ist in der nachfolgenden Tabelle keine detaillierte Aufgliederung der Steuerpositionen für den zwölfmonatigen Vergleichszeitraum möglich.

Mio. €	9M 2013	12M 2013/14
Tatsächliche Steuer	232	496
davon Deutschland	(67)	(128)
davon international	(165)	(368)
davon Steueraufwand/-ertrag der laufenden Periode	(240)	(473)
davon Steueraufwand/-ertrag aus Vorperioden	(-8)	(23)
Latente Steuern	28	31
davon Deutschland	(-9)	(43)
davon international	(37)	(-12)
	260	527

Die latenten Steuern haben sich im Vergleich zum Vorjahr im Saldo nur unwesentlich geändert.

Im Berichtszeitraum beträgt die Konzernsteuerquote 74,32 Prozent (9M 2013: 137,81 Prozent). Bereinigt um Sonderfaktoren liegt die Quote bei 45,41 Prozent (9M 2013: 94,50 Prozent). Die Konzernsteuerquote bildet das Verhältnis zwischen dem ausgewiesenen Ertragsteueraufwand und dem Vorsteuerergebnis ab. Die große Abweichung zwischen der berichteten und der um Sonderfaktoren bereinigten Steuer-

quote liegt im Wesentlichen daran, dass die im Zusammenhang mit den Sonderfaktoren stehenden Aufwendungen zum größten Teil keinen korrespondierenden Steuereffekt aufweisen (insbesondere Aufwand aus Portfoliomaßnahmen sowie Wertminderung auf Geschäfts- oder Firmenwerte von METRO Cash & Carry in den Niederlanden).

——— Weitere Erläuterungen zu Steuern vom Einkommen und vom Ertrag finden sich im Konzernanhang unter Nummer 11 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag.

Periodenergebnis und Ergebnis je Aktie

Das Periodenergebnis erreichte im Geschäftsjahr 2013/14 182 Mio. € und lag damit um 124 Mio. € höher als im Vorjahreszeitraum (2012/13: 58 Mio. €). Nach Abzug der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallendes Periodenergebnis von 127 Mio. € (2012/13: -35 Mio. €). Dies entspricht einer deutlichen Verbesserung um 162 Mio. €.

Das Periodenergebnis enthält Sonderfaktoren in Höhe von 491 Mio. € (2012/13: 522 Mio. €). Das um diese Sonderfaktoren bereinigte Periodenergebnis beträgt somit 673 Mio. € (2012/13: 580 Mio. €).

Die METRO GROUP erzielte im Geschäftsjahr 2013/14 ein verbessertes Ergebnis je Aktie von 0,39 € (2012/13: -0,11 €). Der Berechnung war im Berichtszeitraum unverändert eine gewichtete Anzahl von 326.787.529 Aktien zugrunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde das den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnende Periodenergebnis von 127 Mio. € verteilt. Ein Verwässerungseffekt aus sogenannten potenziellen Aktien war weder im Geschäftsjahr 2013/14 noch im Vorjahr gegeben.

Das Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren lag bei 1,84 € (2012/13: 1,47 €). Dieses Ergebnis bildet die Basis für den Dividendenvorschlag.

				Veränderung	
		9M 2013	12M 2012/13	12M 2013/14	
Periodenergebnis	Mio. €	-71	58	182	absolut
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. €	0	93	55	%
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. €	-71	-35	127	
Ergebnis je Aktie (unverwässert = verwässert) ¹	€	-0,22	-0,11	0,39	
Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren ¹	€	0,03	1,47	1,84	

¹ Nach Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter

Wertorientiertes Management

Die Leistungsstärke der METRO GROUP zeigt sich unter anderem 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 daher seit dem Jahr 2000 auch wertorientierte Kennzahlen ein, die auf operativen Steuerungsgrößen aufbauen. Seit 2009 ermitteln wir den Wertbeitrag mit der Kennzahl EBITaC (EBIT after Cost of Capital). Ein positiver Wertbeitrag ist entsprechend der Konzeption des EBITaC dann erreicht, wenn das Ergebnis vor Zinsen und Steuern über den Kapitalkosten, die für die Finanzierung des durchschnittlich gebundenen Geschäftsvermögens erforderlich sind, liegt.

$$\begin{aligned} \text{EBITaC} &= \text{EBIT}^1 - \text{Kapitalkosten} \\ &= \text{EBIT}^1 - (\text{Geschäftsvermögen} \times \text{WACC}^2) \end{aligned}$$

¹ Sonderfaktoren grundsätzlich über vier Jahre periodisiert

² WACC = Weighted Average Cost of Capital (gewichteter Kapitalkostensatz vor Steuern)

Die Verwendung der Kennzahl EBITaC ermöglicht generell, 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 erreichen wir durch unsere Strategie, uns 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. In allen Fällen steht dabei der Kunde jeweils im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Im Zuge der Expansionsstrategie haben wir nun auch den Wachstumsmarkt Indien neben Russland, China und der Türkei als eines der zentralen Expansionsländer im Großhandelsgeschäft definiert. Ergänzend verfolgen wir weiterhin Maßnahmen zur Sicherung der Effizienz im operativen und administrativen Bereich und treiben die Optimierung des Kapitaleinsatzes voran. Letzteres erreichen wir beispielsweise durch das Angebot maßgeschneiderter Lösungen für einzelne Zielkundengruppen. In diesem Kontext spielt unter anderem ein kundenorientiertes Warengruppenmanagement, das sich an den konkreten Bedürfnissen hinsichtlich Sortiment, Preisgruppen, Verpackung und Vermarktung orientiert, eine wichtige Rolle.

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 wird auf Basis von Kapitalmarktmodellen abgeleitet. Er stellt eine Maßgröße für die von den Kapitalgebern geforderte Mindestrendite auf das eingesetzte Kapital dar. Dabei spiegelt er die gesamten Kosten des eingesetzten Kapitals wider und setzt sich demnach aus dem Eigen- und dem Fremdkapitalkostensatz zusammen. Im Geschäftsjahr 2013/14 lag der Kapitalkostensatz der METRO GROUP vor Steuern bei 9,0 Prozent. Dieser ergibt sich grundsätzlich aus einer Aggregation der segmentspezifischen Kapitalkostensätze.

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 einfließen zu lassen.

Sonderfaktoren werden bei der Berechnung des EBITaC grundsätzlich linear über vier Jahre periodisiert im 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.

Mio. €	2012/13 ¹	2013/14	Delta
EBIT vor Sonderfaktoren	2.000	1.727	-273
EBIT nach Periodisierung von Sonderfaktoren ²	1.680	1.376	-304
Geschäftsvermögen	15.076	13.579	-1.497
Vorsteuer-WACC	9,0%	9,0%	
Kapitalkosten	-1.357	-1.222	135
EBITaC	323	153	-170

¹ Vorjahr vergleichbar gerechnet

² Wirkung der Sonderfaktoren über vier Jahre verteilt

Das EBIT 2013/14 lag nach Periodisierung der Sonderfaktoren aus den Vorjahren (2010/11: 177 Mio. €; 2011/12: 463 Mio. €; 2012/13: 313 Mio. €) sowie nach Berücksichtigung der periodisierten Einmalaufwendungen aus dem Jahr 2013/14 in Höhe von 454 Mio. € bei 1.376 Mio. €. Bei einem durchschnittlichen Geschäftsvermögen in Höhe von 13.579 Mio. € betragen die Kapitalkosten 1.222 Mio. €. Trotz einer unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik setzte die METRO GROUP im Jahr 2013/14 ihr Geschäftsvermögen erfolgreich ein und erzielte ein positives EBITaC in Höhe von 153 Mio. €. Der Rückgang ist insbesondere auf gesunkene Erträge aus Immobilientransaktionen im Rahmen der Neuausrichtung der Immobilienstrategie, den

Wegfall der Ergebnisbeiträge aus dem verkauften Real-Geschäft in Osteuropa sowie auf negative Wechselkurseffekte zurückzuführen.

Neben dem EBITaC wird zur besseren Vergleichbarkeit der einzelnen Segmente die Renditekennzahl Return on Capital Employed (RoCE) herangezogen. Der RoCE misst die in der betrachteten Periode erzielte Rendite auf das eingesetzte Geschäftsvermögen. Für diesen Vergleich der Segmente beinhaltet das Geschäftsvermögen über die oben dargestellten Positionen hinaus Mietbarwerte, um den unterschiedlichen Eigentumsverhältnissen am Immobilienvermögen Rechnung zu tragen. Bei der Berechnung des RoCE stellt die METRO GROUP auf das EBIT vor Sonderfaktoren ab, da dieses die operative Ertragskraft der Einheiten losgelöst von Einflüssen der Sonderfaktoren angemessen widerspiegelt.

RoCE = EBIT¹ / Geschäftsvermögen inkl. Mietbarwerten

¹ EBIT vor Sonderfaktoren

Der RoCE wird dem jeweiligen segmentspezifischen Kapitalkostensatz vor Steuern gegenübergestellt, da dieser eine auf Basis von Kapitalmarktmodellen abgeleitete marktgerechte Mindestverzinsung auf das eingesetzte Kapital darstellt.

Die Ergebnisse der Analyse des EBITaC und des RoCE 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 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 der weiterhin starken Priorisierung bei der Zuteilung der Investitionsmittel werden neben der strategischen Relevanz insbesondere Rentabilitätskennziffern bezogen auf die eingesetzten Mittel zur Beurteilung alternativer Investitionsprojekte als zusätzliche Entscheidungsgrundlage herangezogen.

Sonderfaktoren

Sonderfaktoren
 nach Vertriebslinien¹

Mio. €	9M 2013 wie berichtet	12M 2012/13 wie berichtet	12M 2013/14 wie berichtet	9M 2013 Sonder- faktoren	12M 2012/13 Sonder- faktoren	12M 2013/14 Sonder- faktoren	9M 2013 vor Sonder- faktoren	12M 2012/13 vor Sonder- faktoren	12M 2013/14 vor Sonder- faktoren
EBITDA	1.657	3.133	2.545	-54	98	292	1.603	3.230	2.836
davon METRO Cash & Carry	1.004	1.797	1.460	65	45	86	1.069	1.842	1.546
Media-Saturn	152	515	537	15	73	87	167	588	625
Real	303	410	172	-168	-114	43	135	296	215
Galeria Kaufhof	114	335	314	15	15	0	129	350	314
Sonstige	87	75	64	22	83	79	109	159	143
Konsolidierung	-3	0	-2	-3	-4	-4	-6	-4	-6
EBIT	703	1.688	1.273	25	313	454	728	2.000	1.727
davon METRO Cash & Carry	600	1.205	904	125	174	221	725	1.379	1.125
Media-Saturn	-54	184	244	21	115	91	-33	299	335
Real	193	224	19	-163	-79	62	29	145	81
Galeria Kaufhof	24	214	193	16	16	0	40	229	193
Sonstige	-62	-145	-91	30	91	85	-32	-54	-6
Konsolidierung	2	6	4	-3	-4	-4	-2	2	0
Finanzergebnis	-514	-640	-564	68	69	70	-446	-571	-494
EBT	189	1.048	709	93	381	524	282	1.429	1.233
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-260	-990	-527	-6	141	-33	-266	-849	-560
Periodenergebnis	-71	58	182	87	522	491	16	580	673
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	0	93	55	7	6	19	7	99	73
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	-71	-35	127	80	516	472	9	481	600
Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)	-0,22	-0,11	0,39	0,25	1,58	1,45	0,03	1,47	1,84

¹ Geänderte Darstellung (siehe Kapitel Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernanschlusses); die Vergleichsperioden wurden entsprechend angepasst

Sonderfaktoren
 nach Regionen

Mio. €	9M 2013 wie berichtet	12M 2012/13 wie berichtet	12M 2013/14 wie berichtet	9M 2013 Sonder- faktoren	12M 2012/13 Sonder- faktoren	12M 2013/14 Sonder- faktoren	9M 2013 vor Sonder- faktoren	12M 2012/13 vor Sonder- faktoren	12M 2013/14 vor Sonder- faktoren
EBITDA	1.657	3.133	2.545	-54	98	292	1.603	3.230	2.836
davon Deutschland	365	932	965	46	131	145	411	1.063	1.110
Westeuropa (ohne Deutschland)	439	920	610	49	31	107	488	951	717
Osteuropa	772	1.253	869	-138	-111	31	634	1.142	900
Asien/Afrika	78	30	105	-11	46	7	67	75	112
Konsolidierung	3	-1	-3	0	0	0	3	-1	-3
EBIT	703	1.688	1.273	25	313	454	728	2.000	1.727
davon Deutschland	-76	332	402	55	147	155	-22	479	556
Westeuropa (ohne Deutschland)	240	627	271	68	51	217	309	678	488
Osteuropa	528	825	552	-117	4	75	412	829	627
Asien/Afrika	8	-95	52	18	111	7	26	16	59
Konsolidierung	3	-1	-3	0	0	0	3	-1	-3
Finanzergebnis	-514	-640	-564	68	69	70	-446	-571	-494
EBT	189	1.048	709	93	381	524	282	1.429	1.233
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-260	-990	-527	-6	141	-33	-266	-849	-560
Periodenergebnis	-71	58	182	87	522	491	16	580	673
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	0	93	55	7	6	19	7	99	73
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	-71	-35	127	80	516	472	9	481	600
Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)	-0,22	-0,11	0,39	0,25	1,58	1,45	0,03	1,47	1,84

5. 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.

Unterstützt wird der Kapitalmarktzugang durch einen intensiven Dialog mit Anleiheinvestoren und Kreditanalysten. Auch präsentiert das Creditor-Relations-Team unser Unternehmen im Rahmen einer jährlichen Roadshow auf allen wichtigen europäischen Finanzmärkten. Ergänzend dazu können sich Investoren und Analysten in bilateralen Gesprächen und Führungen von der Leistungskraft der METRO GROUP überzeugen.

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 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 Vier-Augen-Prinzip. Abläufe und Verantwortlichkeiten sind in konzernweit geltenden Richtlinien festgelegt. Der Abschluss von Finanzgeschäften ist organisatorisch von Abwicklung und Kontrolle getrennt.

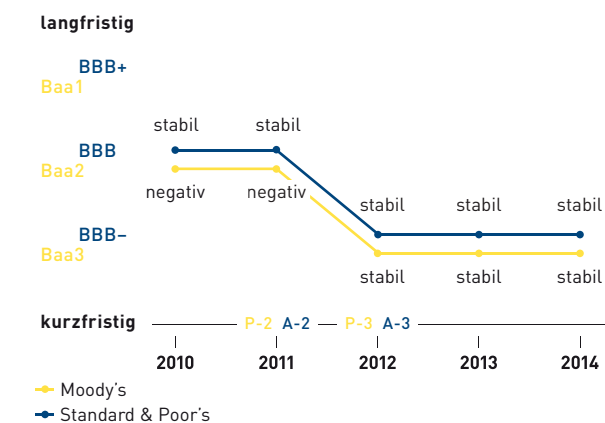
Informationen zu den Risiken aus Finanzinstrumenten und Sicherungsbeziehungen finden sich im Konzernanhang – Nummer 43 Management der finanzwirtschaftlichen Risiken.

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 zwei international führenden Rating-Agenturen – Moody's und Standard & Poor's – beauftragt, die Kreditwürdigkeit der METRO GROUP kontinuierlich zu analysieren.

Die Entwicklung des lang- und kurzfristigen Ratings der METRO GROUP der vergangenen fünf Jahre ist in der folgenden Grafik dargestellt:

Entwicklung von Rating und Ausblick



Die aktuelle Bewertung des Ratings der METRO GROUP durch Moody's und Standard & Poor's lautet wie folgt:

Kategorie	2014	
	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 im Geschäftsjahr 2013/14 keine Neutransaktionen abgewickelt. Die im November 2013 fällige Anleihe über 500 Mio. € sowie die im Juli 2014 fällige Anleihe über 600 Mio. € wurden fristgerecht zurückgezahlt.

Das Daueremissionsprogramm wurde zum 30. September 2014 mit insgesamt 3,4 Mrd. € in Anspruch genommen.

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 zusammen im Berichtszeitraum im Durchschnitt mit 782 Mio. € in Anspruch genommen. Zum 30. September 2014 wurden die Programme mit rund 938 Mio. € ausgenutzt.

Ferner wurden zum 30. September 2014 bilaterale Kreditlinien von insgesamt 865 Mio. € genutzt.

Weitere Informationen zu Finanzierungsprogrammen und Kreditlinien finden sich im Konzernanhang – Nummer 36 Finanzschulden.

Außer den etablierten Emissionsprogrammen stand dem Konzern zu jedem Zeitpunkt ausreichende Liquidität durch umfangreiche, im Wesentlichen mehrjährige Kreditlinien zur Verfügung. Sie sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Freie Kreditlinien der METRO GROUP

Mio. €	30.9.2013		
	Restlaufzeit		
	Gesamt	bis 1 Jahr	über 1 Jahr
Bilaterale Kreditlinien	1.826	405	1.421
Inanspruchnahme	-1.096	-310	-787
Freie bilaterale Kreditlinien	730	95	634
Syndizierte Kreditlinien	2.500	0	2.500
Inanspruchnahme	0	0	0
Freie syndizierte Kreditlinien	2.500	0	2.500
Kreditlinien gesamt	4.326	405	3.921
Inanspruchnahme gesamt	-1.096	-310	-787
Freie Kreditlinien gesamt	3.230	95	3.134

Mio. €	30.9.2014		
	Restlaufzeit		
	Gesamt	bis 1 Jahr	über 1 Jahr
Bilaterale Kreditlinien	1.430	300	1.130
Inanspruchnahme	-865	-260	-604
Freie bilaterale Kreditlinien	565	40	526
Syndizierte Kreditlinien	2.525	0	2.525
Inanspruchnahme	0	0	0
Freie syndizierte Kreditlinien	2.525	0	2.525
Kreditlinien gesamt	3.955	300	3.655
Inanspruchnahme gesamt	-865	-260	-604
Freie Kreditlinien gesamt	3.090	40	3.051

Investitionen/Desinvestitionen

Im Geschäftsjahr 2013/14 hat die METRO GROUP 1.209 Mio. € investiert und liegt damit 34 Mio. € über den Investitionen im Vorjahreszeitraum. Die Investitionen nahmen trotz reduzierter Expansionstätigkeit insbesondere aufgrund von Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen, einer größeren Immobilientransaktion bei Real sowie dem Zugang eines Immobilienobjekts bei Galeria Kaufhof insgesamt zu. Unter anderem wurden im Rahmen des Projekts „Big Bang“ bei Real 50 Märkte umgebaut, um die Kundenbedürfnisse noch besser abzudecken. Die reduzierte Expansionstätigkeit zeigt sich in einer geringeren Anzahl von 68 Neueröffnungen inklusive Zugängen gegenüber 91 Neueröffnungen im Vorjahreszeitraum.

Investitionen der METRO GROUP

Mio. €	Veränderung				
	9M 2013 ¹	12M 2012/13 ¹	12M 2013/14	absolut	%
METRO					
Cash & Carry	261	504	441	-63	-12,5
Media-Saturn	183	276	244	-32	-11,7
Real	68	117	172	56	47,9
Galeria Kaufhof	60	97	208	111	-
Sonstige	119	181	144	-37	-20,7
METRO GROUP	691	1.175	1.209	34	2,9

¹ Geänderte Darstellung (siehe Kapitel „Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses“); die Vergleichsperioden wurden entsprechend angepasst

METRO Cash & Carry hat im Geschäftsjahr 2013/14 441 Mio. € investiert. Die Investitionen liegen damit um 63 Mio. € unter dem Wert des Vorjahreszeitraums. Der deutliche Investitionsrückgang resultiert neben Währungseffekten aus einer reduzierten Expansionstätigkeit (17 Neueröffnungen inklusive Übernahmen 2013/14 gegenüber 31 Neueröffnungen 2012/13). Der Expansionsschwerpunkt lag weiterhin bei den Fokusländern China und Russland, in denen das bestehende Filialnetz um 10 beziehungsweise 3 neue METRO Cash & Carry Märkte erweitert wurde. In Indien und der Türkei wurde jeweils 1 neuer METRO Cash & Carry Standort, in Belgien wurden 2 neue Märkte eröffnet. In China wurde 1 Standort und in Ägypten wurden 2 Standorte geschlossen.

Die Investitionen von **Media-Saturn** lagen im Geschäftsjahr 2013/14 mit 244 Mio. € um 32 Mio. € unter den Investitionen im Vorjahreszeitraum. Der Investitionsrückgang ist vor allem auf Einsparungen von Investitionen für die Erweiterung des Standortportfolios zurückzuführen. Im Berichtszeitraum wurden 50 (im Vorjahr 54) Märkte eröffnet. Der Fokus der Expansion lag mit 28 neu eröffneten Elektrofachmärkten auf Osteuropa. Hier wurden 14 neue Märkte in Russland sowie 9 neue Märkte in der Türkei eröffnet. In Polen kamen 5 neue Standorte hinzu. In Westeuropa (ohne Deutschland) wurde das Standortnetz um 10 neue Märkte erweitert, davon 4 in den Niederlanden und jeweils 2 neue Märkte in Belgien, Italien und Spanien. Zusätzlich wurden in Deutschland 12 Märkte eröffnet. Außerdem wurden im Geschäftsjahr 12 Standorte geschlossen. In der Türkei kam es zur Schließung von 4 Standorten. Zusätzlich wurden je 2 Märkte in den Niederlanden, in Schweden und in Deutschland sowie je 1 Markt in Russland und Belgien geschlossen.

Real investierte im Geschäftsjahr 2013/14 172 Mio. € und somit 56 Mio. € mehr als im Vorjahreszeitraum. Die Investitionszunahme resultiert im Wesentlichen aus dem Erwerb dreier Standorte in Deutschland, die zuvor gemietet waren. Die investierten Mittel wurden außerdem genutzt, um durch Konzeptumstellungen das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Nach Umzug am Standort Essen eröffnete im Oktober 2013 der modernste Real-Markt Deutschlands. Hier wurde ein neuartiges Konzept realisiert, das neben Sortimentsvielfalt auch auf größere Regionalität bei Frischeprodukten setzt. Nach diesem neuen Konzept wurden in diesem Geschäftsjahr 50 weitere Märkte modular umgebaut. Real hat im Geschäftsjahr 2013/14 das Ladennetz um 1 Markt in Deutschland erweitert und insgesamt 74 Märkte abgegeben. Dies betrifft die Veräußerung von Real Polen (57 Standorte) und Real Türkei (12 Standorte). In Deutschland wurden 4 Standorte geschlossen. Der verblie-

bene Real-Standort in Moskau wurde an METRO Cash & Carry abgegeben.

Die Investitionen von **Galeria Kaufhof** beliefen sich auf 208 Mio. € und lagen damit 111 Mio. € über dem Niveau des Vorjahreszeitraums. Diese deutliche Zunahme an Investitionen ist vor allem auf den zusätzlichen Anteilserwerb für einen Standort zurückzuführen, der zu einer Konsolidierung führt. Im Vordergrund standen zudem Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen. Im Geschäftsjahr 2013/14 wurden weder neue Filialen eröffnet noch bestehende Warenhäuser geschlossen.

Die Investitionen im Segment **Sonstige** beliefen sich im Geschäftsjahr 2013/14 auf 144 Mio. € (2012/13: 181 Mio. €). Die Investitionen entfielen primär auf immaterielle Vermögenswerte sowie auf Betriebs- und Geschäftsausstattung. Darüber hinaus wurde durch die Ausübung von Ankaufsrechten und weitere Transaktionen in Immobilien investiert.

Die bereits eingegangenen Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagevermögen, immateriellen Vermögenswerten und als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien belaufen sich auf 129 Mio. €.

—— Weitere Informationen hierzu finden sich im Konzernanhang – Nummer 19 Sonstige immaterielle Vermögenswerte, Nummer 20 Sachanlagen und Nummer 21 Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien.

Aus Desinvestitionen sind der METRO GROUP Zahlungsmittel in Höhe von 534 Mio. € zugeflossen, die im Wesentlichen aus dem Verkauf der Anteile an der Booker Group PLC (244 Mio. €) sowie der Veräußerung einzelner Büroimmobilien der METRO GROUP Unternehmenszentrale am Standort Düsseldorf (187 Mio. €) resultieren.

—— Weitere Informationen zu Desinvestitionen finden sich im Konzernabschluss – Kapitalflussrechnung sowie im Konzernanhang – Nummer 41 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung.

Liquidität (Kapitalflussrechnung)

Die Liquidität der METRO GROUP wird anhand der Kapitalflussrechnung ermittelt. In dieser wird der Zahlungsmittelfluss berechnet und dargestellt, den die METRO GROUP im Geschäftsjahr aus der betrieblichen Tätigkeit sowie der 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 betrieblichen Tätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2013/14 ein Mittelzufluss von 2.008 Mio. € (2012/13: +2.667 Mio. €) generiert. Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit ist ein Mittelabfluss von 715 Mio. € (2012/13: +721 Mio. €) zu verzeichnen. Daraus ergibt sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum eine Reduktion des Cashflows vor

Finanzierungstätigkeit um 2.095 Mio. € auf 1.293 Mio. €. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weist einen Mittelabfluss von 1.448 Mio. € (2012/13: –2.814 Mio. €) aus.

Erläuterungen finden sich im Konzernabschluss – Kapitalflussrechnung sowie im Konzernanhang – Nummer 41 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung.

Kapitalflussrechnung¹

Mio. €	9M 2013	12M 2012/13	12M 2013/14
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit	–1.768	2.667	2.008
Cashflow aus Investitionstätigkeit	747	721	–715
Cashflow vor Finanzierungstätigkeit	–1.021	3.388	1.293
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	–1.690	–2.814	–1.448
Summe der Cashflows	–2.711	574	–155
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	–24	–19	–1
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	–2.735	555	–156

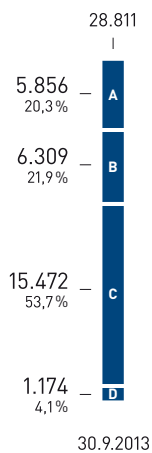
¹Verkürzte Fassung. Die vollständige Fassung ist im Konzernabschluss enthalten.

Kapitalstruktur

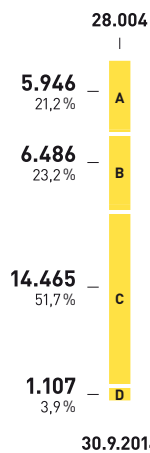
Kapitalstruktur der METRO GROUP

Mio. €

AKTIVA

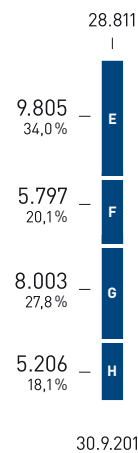
A Vorräte (kurzfristig)**C** Anlagevermögen**B** Übrige kurzfristige Vermögenswerte**D** Übrige langfristige Vermögenswerte

30.9.2013

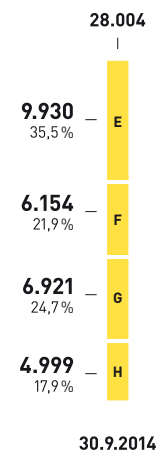


30.9.2014

PASSIVA

E Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (kurzfristig)**G** Fremdkapital (langfristig)**F** Übriges Fremdkapital (kurzfristig)**H** Eigenkapital

30.9.2013



30.9.2014

Die Konzernbilanz der METRO GROUP weist zum 30. September 2014 ein Eigenkapital in Höhe von 5,0 Mrd. € aus (30.9.2013: 5,2 Mrd. €). Für die Reduzierung war im Wesentlichen die Veränderung der Gewinnrücklagen verantwortlich. Diese sind seit dem 30. September 2013 um 191 Mio. € gesunken. Dieser Rückgang war insbesondere eine Folge der Neubewertung von leistungsorientierten Pensionsplänen. Positiv wirkte sich die Erhöhung der sonstigen Gewinnrücklagen aus, die im Wesentlichen aus dem Periodenergebnis resultiert. Die Eigenkapitalquote beträgt 17,9 Prozent (30.9.2013: 18,1 Prozent). Der Anteil der Gewinnrücklagen am Eigenkapital liegt bei 32,0 Prozent gegenüber 34,4 Prozent zum 30. September 2013.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2013	30.9.2014
Eigenkapital	31	5.206	4.999
Gezeichnetes Kapital		835	835
Kapitalrücklage		2.551	2.551
Gewinnrücklagen		1.793	1.602
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	27		11

Die bilanzielle Nettoverschuldung wurde deutlich um 736 Mio. € verbessert und beträgt zum 30. September 2014 nur noch 4,7 Mrd. € (30.9.2013: 5,4 Mrd. €). Sie wird ermittelt durch Saldierung der Finanzschulden inklusive Finanzierungs-Leasingverhältnissen in Höhe von 7,1 Mrd. € (30.9.2013: 8,0 Mrd. €) mit den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten gemäß Bilanz in Höhe von 2,4 Mrd. € (30.9.2013: 2,6 Mrd. €) sowie den Geldanlagen in Höhe von 7 Mio. € (30.9.2013: 8 Mio. €).

Mio. €	30.9.2013	30.9.2014
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gemäß Bilanz	2.564	2.406
Geldanlagen > 3 Monate < 1 Jahr ¹	8	7
Finanzschulden (inkl. Finanzierungs-Leasingverhältnissen)	7.963	7.068
Nettoverschuldung	5.391	4.655

¹ In der Bilanz in den sonstigen finanziellen und anderen Vermögenswerten (kurzfristig) enthalten

Die langfristigen Schulden betragen zum 30. September 2014 6,9 Mrd. € (30.9.2013: 8,0 Mrd. €) und wurden somit um 1,1 Mrd. € reduziert. Dies wurde insbesondere durch einen Abbau der langfristigen Finanzschulden um 1,3 Mrd. € erreicht (30.9.2014: 4,5 Mrd. €; 30.9.2013: 5,8 Mrd. €). Ihr Rückgang resultiert im Wesentlichen aus der Umgliederung einer im März 2015 fälligen Anleihe mit einem Nominalvolumen von 1 Mrd. € in die kurzfristigen Finanzanlagen sowie aus der Umklassifizierung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten bei METRO Cash & Carry Vietnam in Höhe von rund 97 Mio. € in die Schulden im Zusammenhang mit zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten. Gegenläufig wirkte sich die Erhöhung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 176 Mio. € auf 1,7 Mrd. € (30.9.2013: 1,5 Mrd. €) aus. Der Grund hierfür waren die zum Teil deutlich gesunkenen Rechnungszinssätze, die zu einem Anstieg der Pensionsverpflichtungen führten.

Zum 30. September 2014 hatte die METRO GROUP kurzfristige Schulden in Höhe von 16,1 Mrd. € (30.9.2013: 15,6 Mrd. €). Der Anstieg lässt sich im Wesentlichen mit den um 415 Mio. € höheren kurzfristigen Finanzschulden begründen (30.9.2014: 2,6 Mrd. €; 30.9.2013: 2,2 Mrd. €). Der Zugang gegenüber dem 30. September 2013 resultiert im Wesentlichen aus der Umgliederung der im März 2015 fälligen Anleihe mit einem Nominalvolumen von 1 Mrd. € aus den langfristigen in die kurzfristigen Finanzschulden sowie einem Anstieg der „Commercial Paper Programme“ in Höhe von 555 Mio. €. Sehr positiv wirkte sich die Tilgung von zwei Anleihen mit einem Nominalvolumen von insgesamt 1,1 Mrd. € aus.

Gegenüber dem 30. September 2013 ist die Fremdkapitalquote um 0,2 Prozentpunkte auf 82,1 Prozent gestiegen. Die kurzfristigen Schulden haben einen Anteil von 69,9 Prozent am gesamten Fremdkapital nach 66,1 Prozent zum 30. September 2013.

Angaben zur Fälligkeits-, Währungs- und Zinsstruktur der finanziellen Schulden sowie zu Kreditlinien finden sich im Konzernanhang – Nummer 36 Finanzschulden.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2013	30.9.2014
Langfristige Schulden		8.003	6.921
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	32	1.508	1.684
Sonstige Rückstellungen	33	429	478
Finanzschulden	34, 36	5.763	4.453
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	34, 37	176	176
Latente Steuerschulden	24	127	130
Kurzfristige Schulden		15.602	16.084
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34, 35	9.805	9.930
Rückstellungen	33	621	615
Finanzschulden	34, 36	2.200	2.615
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	34, 37	2.531	2.528
Ertragsteuerschulden	34	181	198
Schulden i. Z. m. zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten	30	264	198

Weitere Informationen zur Entwicklung der Schulden finden sich im Konzernanhang unter den in der Tabelle angegebenen Nummern. Angaben zu Eventualverbindlichkeiten sowie sonstigen finanziellen Verpflichtungen finden sich im Konzernanhang – Nummer 44 Eventualverbindlichkeiten und Nummer 45 Sonstige finanzielle Verpflichtungen.

Vermögenslage

Im Geschäftsjahr 2013/14 verringerte sich die Bilanzsumme um 807 Mio. € auf 28,0 Mrd. € (30.9.2013: 28,8 Mrd. €).

Bei den langfristigen Vermögenswerten war im Geschäftsjahr 2013/14 ein Rückgang von 1,0 Mrd. € auf 15,6 Mrd. € zu verzeichnen, der im Wesentlichen aus einer Reduzierung der Sachanlagen um 684 Mio. € auf 10,0 Mrd. € (30.9.2013: 10,7 Mrd. €) resultierte. Er wurde verursacht durch negative Währungseffekte vor allem in Russland und der Ukraine, den Abgang von Sachanlagen sowie Umgliederungen in die zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerte. Zudem waren die langfristigen Finanzanlagen um 248 Mio. € niedriger als im Vorjahr (30.9.2014: 71 Mio. €; 30.9.2013: 319 Mio. €). Hierfür verantwortlich war im Wesentlichen der Verkauf der Anteile in

Höhe von 9 Prozent an der Booker Group PLC. Diese Anteile waren im Geschäftsjahr 2012 als ein Teil der Gegenleistung für den Verkauf des Großhandelsgeschäfts der METRO GROUP im Vereinigten Königreich zugegangen. Darüber hinaus reduzierte eine Wertminderung auf die Geschäfts- oder Firmenwerte von METRO Cash & Carry in den Niederlanden in Höhe von 88 Mio. € die Geschäfts- oder Firmenwerte (30.9.2014: 3,7 Mrd. €; 30.9.2013: 3,8 Mrd. €).

Langfristige Vermögenswerte

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2013	30.9.2014
Langfristige Vermögenswerte		16.646	15.572
Geschäfts- oder Firmenwerte	18	3.763	3.671
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	19	393	380
Sachanlagen	20	10.709	10.025
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	21	156	223
Finanzanlagen	22	319	71
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	22	132	95
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	23	337	272
Latente Steueransprüche	24	837	835

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

Die kurzfristigen Vermögenswerte stiegen um 267 Mio. € auf 12,4 Mrd. €. Diese Erhöhung resultiert im Wesentlichen aus der um 235 Mio. € gestiegenen Position sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte (30.9.2014: 2,8 Mrd. €; 30.9.2013: 2,6 Mrd. €). Ihre Zunahme ist insbesondere auf höhere Forderungen gegenüber Lieferanten sowie deutlich gestiegene Umsatzsteuererstattungsansprüche zurückzuführen. Zudem stiegen die zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerte um 168 Mio. € auf 460 Mio. € (30.9.2013: 292 Mio. €). Dies war im Wesentlichen die Folge der Umgliederung der Vermögenswerte von METRO Cash & Carry Vietnam in diese Position sowie der erstmaligen Erfassung von zehn durch die Vertriebslinie Real genutzten Immobilien, die aufgrund der kurzfristigen Weiterveräußerungsabsicht sofort in den zur Veräu-

ßerung vorgesehenen Vermögenswerten erfasst wurden. Gegenläufig wirkte sich die Entkonsolidierung von Real Polen aus.

Kurzfristige Vermögenswerte

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2013	30.9.2014
Kurzfristige Vermögenswerte		12.165	12.432
Vorräte	25	5.856	5.946
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	26	547	560
Finanzanlagen	8		1
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	23	2.601	2.836
Ertragsteuererstattungsansprüche		297	223
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	29	2.564	2.406
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte	30	292	460

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

Gesamtaussage des Vorstands der METRO AG zum Geschäftsverlauf und zur Lage der METRO GROUP

Das Geschäftsjahr 2013/14 war für die METRO GROUP vor allem durch die geopolitischen Ereignisse eine besondere Herausforderung. Dennoch blickt der Vorstand auf ein insgesamt erfolgreiches Jahr zurück. Die Transformation der METRO GROUP wurde weiter erfolgreich fortgeführt und bei der Fokussierung des Portfolios wurden weitere Fortschritte erzielt. Zudem wurde die Verschuldung weiter verringert.

Insgesamt ist der Vorstand mit der Geschäftsentwicklung sehr zufrieden, vor allem da alle für die METRO GROUP kommunizierten Ziele erreicht wurden. Dementsprechend wird den Aktionären wieder ein Dividendenvorschlag unterbreitet.

Auf das Weihnachtsgeschäft haben wir uns gut vorbereitet und wir sind optimistisch in das Geschäftsjahr 2014/15 gestartet.

6. Mitarbeiter

Nachhaltige Personalstrategie

Unser Unternehmen hat es sich zum Ziel gesetzt, ein langfristig nachhaltiges Wachstum bei Umsatz und Ergebnis sicherzustellen. Dafür benötigen wir engagierte Mitarbeiter, die unsere Strategie in ihrem Arbeitsalltag mit Leben füllen und vor allem Mehrwert für unsere Kunden schaffen. Wir sind überzeugt: Die METRO GROUP kann nur dann wachsen, wenn wir unsere Mitarbeiter fördern. In unserer Personalstrategie konzentrieren wir uns dabei auf zwei Schwerpunkte: zum einen auf das Personalmanagement, zu dem wir die Anwerbung, Bindung und Weiterentwicklung von Mitarbeitern zählen; zum anderen auf die Arbeitssicherheit und das Gesundheitsmanagement. Ziel ist es, die besten Mitarbeiter zu gewinnen, sie entsprechend ihrer Leistungsbereitschaft und ihren Fähigkeiten zu fördern und sie langfristig an unser Unternehmen zu binden. Auf diese Weise wollen wir für bestehende und künftige Mitarbeiter ein bevorzugter Arbeitgeber sein.

Anwerbung von Mitarbeitern

Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte setzen wir auf Maßnahmen, die unsere Außenwahrnehmung bei potenziellen Bewerbern verbessern. Mit unseren Ausbildungs- und Trainee-Programmen ermöglichen wir jungen Menschen den Einstieg bei der METRO GROUP.

Ausbildung bei der METRO GROUP

Mit einer Ausbildungsquote – einschließlich Praktikanten und Studenten – von 7,7 Prozent (2012/13: 7,8 Prozent) sind wir einer der großen Ausbilder in Deutschland. Auch in anderen Ländern, in denen unsere Vertriebslinien aktiv sind, bieten wir jungen Menschen einen Berufseinstieg in die Handelswelt. Im Berichtszeitraum belief sich die Zahl der Auszubildenden im Unternehmen auf weltweit 9.109 (2012/13: 9.262). Sie ging damit um 1,7 Prozent zurück.

In Deutschland haben wir im Berichtszeitraum 2.247 Auszubildende neu eingestellt. Die Gesamtzahl unserer Auszubildenden betrug im Berichtszeitraum 6.745 (2012/13: 6.917). Gegenüber dem Vorjahreszeitraum sank sie damit um 2,5 Prozent. Wir setzen auf eine bedarfsgerechte Ausbildung, damit wir einem Großteil der Absolventen am Ende der Ausbildung eine Übernahme anbieten können. Dieses Ziel haben wir im abge-

laufenen Geschäftsjahr mit unserem Konzernbetriebsrat in einer Konzernbetriebsvereinbarung über die Übernahme von Auszubildenden festgehalten. Darin haben sich die Unternehmensleitung und der Konzernbetriebsrat darauf verständigt, Auszubildende, die ihre Ausbildung mit einer positiven Eignungsbeurteilung abschließen, grundsätzlich in Vollzeit und unbefristet zu übernehmen. Die genauen Anforderungen und etwaige Ausnahmen haben die einzelnen Gesellschaften der METRO GROUP für sich selbst festgelegt. Im Berichtszeitraum haben 60,4 Prozent (2012/13: 61,4 Prozent) der Absolventen einen Anschlussvertrag erhalten. Wir profitieren dabei von der guten Leistung unserer Nachwuchskräfte, denn 95,0 Prozent (2012/13: 94,9 Prozent) der Prüflinge haben im Berichtsjahr ihre Ausbildung erfolgreich abschließen können. Im Juli 2014 erhielten fünf Auszubildende von Media-Saturn sogar den Bayerischen Staatspreis für ihre herausragenden Leistungen.

Über die klassischen Ausbildungsinhalte hinaus schulen wir unsere Nachwuchskräfte auch darin, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen und sich gesellschaftlich zu engagieren. Ein Beispiel ist das Projekt „Zu schade für die Tonne“ der Vertriebslinie Real. In mehr als 30 SB-Warenhäusern führten die Auszubildenden Aktionstage zur Reduzierung der Lebensmittelverschwendung durch. Die Auszubildenden des Real-Markts Iserlohn wiederum starteten eine Muttertagsaktion sowie eine 18-tägige Kundenrallye, um auf fair gehandelte Produkte aufmerksam zu machen. Für ihre Kreativität und den Einsatz erreichten sie den dritten Platz im Wettbewerb „FABI – Deutschlands fairste Azubis“ des gemeinnützigen Vereins TransFair.

Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung bieten wir jungen Menschen auch die Möglichkeit, ein duales Studium mit Praxisanteilen aufzunehmen. In Deutschland hatten wir im Berichtsjahr 2013/14 in neun Studiengängen 295 Studierende.

METRO Potentials

Nach der Durchführung von Assessment-Centern im Sommer 2014 startete METRO Cash & Carry im Oktober 2014 das Programm METRO Potentials in allen 28 Ländern, in denen die Vertriebslinie vertreten ist. Es richtet sich an die weltweit besten Absolventen von Universitäten und an junge Berufstätige mit zwei bis drei Jahren Berufserfahrung bei METRO Cash & Carry oder anderen Unternehmen. Ziel ist es, einen ausreichenden Bestand an künftigen Managern und Geschäftsführern aufzubauen. Im Rahmen des zweijährigen Trainee-Programms erweitern die Teilnehmer ihr Wissen in verschiedenen Praxisprojekten. Außerdem erhalten sie Coachings von ihrem lokalen

Mentor, einem Mitglied der zuständigen Landesgeschäftsführung. Trainees durchlaufen verschiedene Stationen im In- und Ausland sowie in der Zentrale in Düsseldorf. Nach Beendigung des Programms können sie eine Managementposition übernehmen, zum Beispiel als Marktleiter. Der Entwicklungspfad reicht aber weit darüber hinaus bis zu einer Position in der Geschäftsführung des jeweiligen Landes.

Arbeitgebermarke und Personalmarketing

Um unser Profil am Bewerbermarkt zu schärfen, kooperieren wir auf zentraler Ebene mit Hochschulen und Organisationen wie der internationalen Studentenvereinigung Enactus. Mit finanziellen und ideellen Fördermaßnahmen beteiligen wir uns am Förderprogramm „AccountingTalents“ der Universität Münster, das Spitzenleistungen von Studenten in den Fachgebieten Rechnungswesen und Controlling auszeichnet. Den Austausch mit Studenten und Absolventen fördert die METRO GROUP über das Karrierenetzwerk „careerloft“. Wir vermitteln Mitgliedern Praktika und bieten exklusive Veranstaltungen mit unseren Vertriebslinien an.

Seit 2013 ist die METRO GROUP zudem mit einem Unternehmensprofil im sozialen Netzwerk XING vertreten. Die 2.244 Abonnenten (2012/13: 1.418) werden dort über Neuigkeiten aus dem Konzern und Jobangebote informiert.

Unsere Vertriebslinien betreiben darüber hinaus eigene Maßnahmen für das Personalmarketing. Ein Beispiel sind die Informationsveranstaltungen zur Berufswahl, die Real an Schulen anbietet. Die SB-Warenhäuser beteiligen sich außerdem an nationalen Aktionstagen wie dem „Girls' Day“ und dem „Boys' Day“: Im Berichtsjahr 2013/14 blickten über 400 Jugendliche einen Tag lang hinter die Kulissen des Unternehmens und machten sich ein Bild von den Ausbildungsmöglichkeiten. Zur Nachwuchsgewinnung setzt Real auf weitere Kanäle, darunter bundesweite Radiospots, Ausbildungsinformationen auf den Eigenmarkenprodukten oder Beiträge auf der Facebook-Seite der Vertriebslinie.

Auch Media-Saturn nahm im Berichtsjahr erneut am „Girls' Day“ teil. Die Unternehmensgruppe informierte insbesondere über die technischen Berufe im Bereich der Informationstechnologie (IT). Im Februar 2014 präsentierte sich die IT-Gesellschaft der Vertriebslinie zudem als Arbeitgeber auf der Fachmesse CeBIT in Hannover. Die Vertriebsmarke Saturn arbeitet seit März 2014 mit einem neuen Personalmarketingauftritt „Meine Welt. Mein Beruf.“: Mitarbeiter von Saturn erzählen dabei ihre Geschichte. Die Kampagne umfasst

Kommunikationsmaterialien, wie zum Beispiel eine neue Karriereseite, Flyer und Plakate, und unterstützt die Elektrofachmärkte bei der Personalsuche.

Bei Galeria Kaufhof standen Rekrutierungsmaßnahmen im Vordergrund, die auf die Bedürfnisse einzelner Zielgruppen und Regionen eingehen. So wurde für den Münchner Raum eigens ein Kinospot konzipiert, um junge Zielgruppen für Ausbildungsberufe im Einzelhandel zu begeistern. Eine im Juli 2014 gestartete Microsite Wir-lieben-ecommerce.de wendet sich wiederum gezielt an Bewerber, deren Herz für neue Technologien, Mehrkanalvertrieb und Online-Shopping schlägt. Sie soll die Aufmerksamkeit der onlineaffinen Zielgruppe auf Galeria Kaufhof als modernen Arbeitgeber lenken.

Erstmals in ihrer 50-jährigen Geschichte hat unsere größte Vertriebslinie METRO Cash & Carry im Berichtsjahr eine international einheitliche Arbeitgebermarke entwickelt. Sie baut auf der neuen Markenpositionierung des Großhändlers auf und wird kreativ ebenfalls unter der Leitidee YOU & METRO umgesetzt. Auf diese Weise stärkt METRO Cash & Carry sein Image als Arbeitgeber und stellt weltweit ein einheitliches Erscheinungsbild mit konsistenten Botschaften sicher. Im Fokus der Kampagne stehen Mitarbeiter des Unternehmens. Sie vermitteln, was den Arbeitgeber METRO Cash & Carry auszeichnet, welche Persönlichkeiten die Vertriebslinie sucht, was sie von ihren Mitarbeitern erwartet und im Gegenzug anbieten kann. Insgesamt sind mehr als 30 Anzeigenmotive sowie ein Imagefilm entstanden.

Beliebter Arbeitgeber

Unabhängige Rankings bestätigen die Attraktivität der METRO GROUP als Arbeitgeber im In- und Ausland. So haben MAKRO Cash & Carry Belgien und MAKRO Cash & Carry Spanien im Berichtsjahr erneut das Arbeitgebersiegel „Top Employer“ erhalten, METRO Cash & Carry Italien erstmals. MAKRO Cash & Carry Spanien wurde zudem mit dem „Great Place to Work“-Siegel ausgezeichnet. METRO Cash & Carry Indien gehört laut „India's Best Companies to Work For 2014“-Studie zu den besten Arbeitgebern des Landes. Auch die Vertriebslinie Galeria Kaufhof belegt ihre Attraktivität durch die Auszeichnung als „Top Arbeitgeber“.

Die italienische Landesgesellschaft von Media-Saturn wurde nach 2013 zum zweiten Mal „Top Employer Italy 2014“ und hat als „Great Place to Work 2014“ den zehnten Platz erreicht. Media-Saturn wurde am Standort Ingolstadt zudem vom Portal Karriere.de als „Fair Company“ ausgezeichnet.

Bindung von Mitarbeitern

Mit unseren Vergütungsmodellen schaffen wir Anreize für Mitarbeiter und Führungskräfte, leistungsorientiert und gemäß unseren Führungsgrundsätzen zu arbeiten. Durch eine gezielte Nachfolgeplanung ermöglichen wir unseren Fach- und Führungskräften eine attraktive Karriere innerhalb der METRO GROUP.

Leistungsorientierte Vergütung für Führungskräfte

Unser Vergütungssystem PERFORM & REWARD beinhaltet eine feste monatliche Grundvergütung sowie variable Gehaltsanteile, deren Höhe zum einen von der wirtschaftlichen Entwicklung unseres Unternehmens abhängt. Zum anderen orientiert sich die Höhe der variablen Anteile an der individuellen Leistung, Kundenmehrwert zu schaffen und die Führungsgrundsätze unseres Unternehmens im Arbeitsalltag umzusetzen.

Vergütungsprinzipien

Das Vergütungsmodell für die weltweit rund 600 Top-Führungskräfte der METRO GROUP beruht auf den folgenden vier Prinzipien:

- Fair und konsistent nach innen
- Leistungs differenziert
- Marktgerecht und angemessen
- Förderung von vorbildlichem Führungsverhalten

Die Hauptelemente unseres Vergütungsmodells sind die Grundvergütung, die einjährige variable Vergütung sowie die mehrjährige variable Vergütung. Im Berichtsjahr wurde – analog zur Vergütung des Vorstands – die erste Tranche des neuen Sustainable Performance Plan zugeteilt. Des Weiteren haben wir im Berichtsjahr eine sogenannte Green Car Policy eingeführt, die neben der Begrenzung des CO₂-Ausstoßes der Dienstwagenflotte auch alternative Mobilitätskonzepte anbietet. Ungenutztes Leasingbudget für Autos kann in Altersversorgung umgewandelt werden. Darüber hinaus bieten wir eine betriebliche Altersversorgung für Top-Führungskräfte mit einer beitrags- und einer leistungsorientierten Komponente.

Im Berichtsjahr haben wir begonnen, die Vergütungsprinzipien auf weitere Führungskräfte auszudehnen. Unter anderem wird für Deutschland ein Fachkarrieremodell erarbeitet, auf das die Prinzipien ebenfalls angewendet werden. Dieser Prototyp soll perspektivisch auch international adaptiert zur Anwendung kommen.

——— Weitere Informationen zum Vergütungssystem finden sich in Kapitel 9 Vergütungsbericht.

Leistungsbeurteilung und Nachfolgeplanung

Innerhalb der METRO GROUP ist die systematische Führungskräfteentwicklung eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführungen der Gesellschaften sowie der strategischen Management-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. So stellen wir sicher, dass frei werdende Positionen aus den eigenen Reihen besetzt werden können. Im Berichtszeitraum lag die interne Nachbesetzungsquote für Top-Führungskräfte – also insbesondere Geschäftsführer von Konzerngesellschaften sowie Bereichsleiter der METRO AG – bei 88 Prozent.

Individuelle Leistungsbeurteilung

Einmal im Jahr führen wir mit unseren Führungskräften eine individuelle Leistungsbeurteilung im Rahmen des RESULTS-&-GROWTH-Prozesses durch. Ziel ist es, Fortschritte und Fähigkeiten besser einschätzen zu können und eine starke Feedbackkultur zu etablieren, die einen Schwerpunkt auf individuelle Leistungen und Entwicklungen legt. Zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres werden hierfür Prioritäten definiert, die die Richtung vorgeben. Diese Schwerpunkte werden im Rahmen eines Halbjahresgesprächs erneut überprüft und gegebenenfalls angepasst. Zum Ende eines jeden Geschäftsjahres erfolgt dann die Leistungsbeurteilung inklusive eines Feedbackgesprächs. Dieses hat sowohl die Erreichung der Prioritäten als auch die Einhaltung der Führungsgrundsätze zum Inhalt.

Systematische Nachfolgeplanung

Im Rahmen des LTR-Prozesses (Leadership Talent Review) werden einmal im Jahr die Nachfolgeplanungen für unsere Kernpositionen besprochen. Dabei berücksichtigen wir die Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen jedes potenziellen Nachfolgekandidaten und stellen sie den Anforderungsprofilen der Positionen gegenüber. Das Verfahren unterstützt unseren Führungskreis dabei, geeignete interne Kandidaten für Schlüsselpositionen frühzeitig zu identifizieren und zu fördern. In einem anschließenden Entwicklungsgespräch legen Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam die weiteren Entwicklungsschritte sowie zielgerichtete Maßnahmen fest. Das Leadership Talent Review ist damit mehr als eine reine Nachfolgeplanung – es ist

vielmehr ein langfristig orientierter Entwicklungsprozess unserer Kandidaten im Hinblick auf die Top-Positionen in unserem Unternehmen. Dieser Prozess wird unterstützt durch weitere Methoden wie Development-Center und 360-Grad-Feedbackrunden. Sie zeigen, welches Entwicklungspotenzial der jeweilige Mitarbeiter noch hat.

Führungskräfteentwicklung

Mit dem Ziel, die persönliche Weiterentwicklung unserer Beschäftigten zu fördern, können talentierte Mitarbeiter für Development-Center nominiert werden. Dabei erhalten sie eine Beurteilung ihrer Stärken und Lernfelder. Basierend darauf werden sie aufgefordert, einen eigenen Entwicklungsplan zu erstellen.

Entsprechend den Entscheidungen aus dem systematischen Nachfolgeplanungsprozess wählen wir die Kandidaten für die Programme „Excellence“, „Impact“ und „Connect“ zur Führungskräfteentwicklung aus. Jedes dieser Programme ist ausgerichtet auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teilnehmergruppen. Die Moderatoren kommen teilweise aus unserem eigenen Top-Management. Zusätzlich integrieren wir renommierte internationale Trainer, um sicherzustellen, dass wir auf Basis der neuesten Entwicklungen und Fallbeispiele lehren und diskutieren. Zu den externen Partnern gehören beispielsweise die Business School for the World (INSEAD) in Frankreich und die Ashridge Business School in England. Im Berichtszeitraum haben insgesamt mehr als 100 angehende und bestehende Führungskräfte an diesen Programmen teilgenommen.

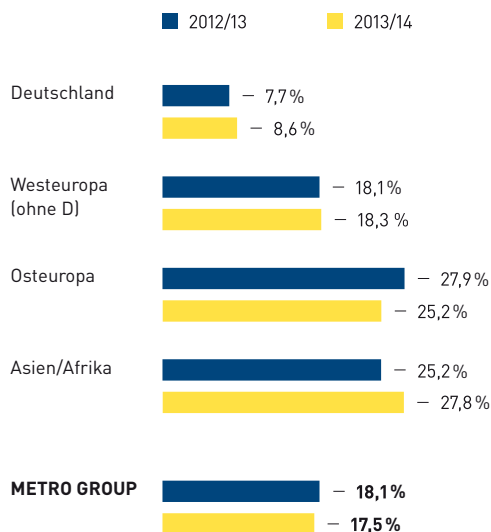
Im Rahmen des 50-jährigen Jubiläums von METRO Cash & Carry hat unsere Vertriebslinie 2014 erstmals die Initiative „Crossing Borders“ (Grenzen überschreiten) durchgeführt, die sich speziell an den Führungskräftenachwuchs richtete. Die 50 Teilnehmer tauschten für 50 Tage ihren Job. Mitarbeiter aus der Landeszentrale waren beispielsweise in einem Markt eines anderen Landes tätig, um dort das operative Geschäft kennenzulernen. Umgekehrt erhielten die Marktmitarbeiter Einblicke in die Arbeit der Verwaltung. Der praxisbezogene Perspektivwechsel in einem Gastland gab den Teilnehmern die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Fluktuationsrate der Mitarbeiter

Im Berichtszeitraum stieg die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit um 0,5 auf 9,5 Jahre. Die Fluktuationsrate betrug konzernweit 17,5 Prozent (2012/13: 18,1 Prozent). In Deutschland lag die Fluktuationsrate bei 8,6 Prozent (2012/13: 7,7 Pro-

zent). Die Fluktuationsraten unterscheiden sich stark je nach Region. In der folgenden Grafik sind zum Vergleich die Entwicklungen der Fluktuationsraten nach Regionen dargestellt:

Fluktuation METRO GROUP
nach Regionen



Weiterentwicklung von Mitarbeitern

Die METRO GROUP hat es sich zum Ziel gesetzt, das kontinuierliche Lernen ihrer Mitarbeiter zu fördern, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen im Handel zu begegnen. Die folgenden Schulungsmethoden kommen innerhalb unseres Unternehmens zum Einsatz:

E-Learning ist der effektivste Weg, um eine Vielzahl von Lernenden auszubilden. Heute nutzen die meisten Vertriebslinien sowie verschiedene Gesellschaften der METRO GROUP diese Methode, um zum Beispiel Produktwissen, Warenpräsentation und Nachhaltigkeit zu trainieren. Seit 2009 sind mehr als eine Million Module in 40 verschiedenen Sprachen absolviert worden.

Seminare erlauben einen interaktiven Austausch mit anderen Teilnehmern und sind ideal für kleinere Gruppen, die von einem erfahrenen Trainer angeleitet werden. Diese Methode wird angewendet, um Wissen zu vertiefen, Fertigkeiten zu verfeinern, Verhalten einzüben und von persönlichem Feedback zu profi-

tieren. Zunehmend setzen lokale Trainer die Seminare vor Ort um, damit eine hohe Praxisnähe gewährleistet bleibt.

On-the-Job-Trainings werden lokal am jeweiligen Arbeitsplatz durchgeführt und stellen den Lerninhalt in den tatsächlichen Geschäftskontext. Hierbei geht es um den Transfer von neu gewonnenem Wissen, neuen Fertigkeiten und Verhaltensweisen in die täglichen Arbeitsabläufe.

Webinare sind eine virtuelle Form von Seminaren. Der Inhalt wird online durch Präsentationen, Demonstrationen und Diskussionen vermittelt. Diese Trainingsform zielt darauf ab, über Standards und Prozesse zu informieren und die Teilnehmer anzuregen, sich mit Wortbeiträgen einzubringen.

Bei METRO Cash & Carry ist beispielsweise der Bereich „House of Learning“ verantwortlich für Personalentwicklungsmaßnahmen. Er hat seine Angebote seit der Gründung 2004 kontinuierlich erweitert beziehungsweise auf die Bedürfnisse des Geschäftsalltags angepasst. Der Fokus liegt auf der Qualifizierung von Mitarbeitern sowie von Führungskräften aus dem Vertrieb, dem Außendienst, dem Einkauf, dem Marketing und den Finanzen. Im Berichtszeitraum gab es bei METRO Cash & Carry insgesamt 333.709 E-Learnings mit 247.636 Teilnehmern in 327.562 Teilnehmerstunden. Darüber hinaus wurden 34.770 Seminare oder On-the-Job Trainings von 299.796 Teilnehmern mit 2.312.563 Teilnehmerstunden absolviert. Insgesamt gab es im Berichtsjahr 369.376 Trainings mit 550.827 Teilnehmern und 2.646.203 Teilnehmerstunden.

Die Trainingsinhalte des „House of Learning“ befassen sich mit der Unternehmensstrategie, den Erfolgsaktivitäten und den Führungsgrundsätzen von METRO Cash & Carry. Insgesamt gibt es sechs Expertenteams für Managementfähigkeiten, Marketing, das operative Geschäft, Einkauf, Systeme sowie Finanzen. Die Experten erarbeiten die Trainingslösungen gemeinsam mit Spezialisten aus der Didaktik. Zusätzlich zu den weiter oben beschriebenen Methoden erkundet das Team des „House of Learning“ kontinuierlich neue Trainingskonzepte, darunter selbst organisierte Lernumgebungen, Lernspiele und Simulationen. Darüber hinaus verfolgt der Bereich das Ziel, eine Lernkultur in der METRO GROUP zu verankern, unter anderem mit einer offenen Lernplattform.

Auch die übrigen Vertriebslinien investieren in die Weiterbildung ihrer Belegschaft. Bei Real haben beispielsweise weitere 58 Mitarbeiter die Qualifizierungsmaßnahme „Fachkraft für Qualitätsbackwaren (IHK)“ beziehungsweise „Fachkraft für

Frischfisch und Fischfeinkost (IHK)“ erfolgreich abgeschlossen. Mit Ende des Berichtszeitraums haben bereits rund 600 Mitarbeiter von Real an den beiden Qualifizierungsmaßnahmen teilgenommen.

Das E-Learning-Programm von Media-Saturn mit Produkt- und Technischulungen für Mitarbeiter in den Märkten wurde in der Kategorie Wissensmanagement für den Human Resources Excellence Award nominiert – eine der bedeutendsten Auszeichnungen für Personalmanagement in Deutschland – und hat hier im Dezember 2013 den zweiten Platz erreicht.

Einbettung von Führungsgrundsätzen

Im Berichtsjahr hat insbesondere METRO Cash & Carry den Prozess des kulturellen Wandels fortgeführt. Ziel ist es, den Mehrwert für die Kunden weiter zu steigern. Basis sind die im Jahr 2012 entwickelten Führungsgrundsätze (Guiding Principles):

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

Diese Führungsgrundsätze wurden im Berichtsjahr weiter in Personalprogramme und -prozesse im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung integriert. Damit unterstützen wir die Neuausrichtung des Unternehmens, um eine Unternehmenskultur zu etablieren, die geprägt ist von gegenseitiger Unterstützung, Verantwortung jedes Einzelnen und persönlichem Wachstum.

Bei METRO Cash & Carry haben sich im Rahmen der Workshopserie „Leadership for Growth“ rund 91.000 Teilnehmer aus 26 Ländern über den Kulturwandel ausgetauscht. In 18 Landesgesellschaften haben alle Mitarbeiter den Workshop durchlaufen – von den Führungskräften bis hin zu den Mitarbeitern in den Märkten. Dies ist der erste Schritt im Veränderungsprozess. Ziel von „Leadership for Growth“ ist es, die Fähigkeit jedes Mitarbeiters zur Selbstführung zu erhöhen, um damit die Voraussetzung für den Kulturwandel zu schaffen.

Im nächsten Schritt haben zwölf Landesgesellschaften von METRO Cash & Carry im Berichtsjahr mit der Durchführung des Folgewerkshops „Leadership for Growth 2“ für Führungskräfte in Verwaltung und Märkten begonnen. Dabei geht es um eine Vertiefung von Führungskompetenzen, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit nachhaltig verbessern. Zwölf weitere

Landesgesellschaften planen, mit der Durchführung der Workshops in den nächsten Monaten zu starten.

Auch die übrigen Vertriebslinien arbeiten gezielt daran, den Wandel ihrer Unternehmenskulturen voranzutreiben und zu gestalten. Beispiel Real: Auch dort nehmen Führungskräfte aus Verwaltung und SB-Warenhäusern an den „Leadership for Growth“-Workshops teil. Galeria Kaufhof wiederum begleitet die Mitarbeiter aktiv im Veränderungsprozess – vom rein stationären Anbieter hin zum Mehrkanalvertrieb. Dazu fanden zwischen Juli und November 2014 mehr als 1.000 Schulungen statt, in denen die Mitarbeiter einerseits für das Thema Multichannel begeistert und andererseits befähigt wurden, Kunden mithilfe von Tablets bedarfsgerecht zu beraten.

Mitarbeiterengagement

Ein wichtiges Instrument, um das Engagement der Belegschaft und die Bindung an unser Unternehmen zu ermitteln, ist unsere globale Mitarbeiterbefragung, die wir in den Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist, in den Querschnittsgesellschaften sowie in der Hauptverwaltung regelmäßig durchführen. Im Folgeprozess erhalten Führungskräfte Einblick in die Befragungsergebnisse, besprechen diese mit ihrem Team und erarbeiten Maßnahmen zur Verbesserung des Engagements. Im Berichtszeitraum hat die Erhebung zum siebten Mal stattgefunden. 87 Prozent der Mitarbeiter in den befragten Unternehmenseinheiten beteiligten sich. Insgesamt haben 100.000 Mitarbeiter teilgenommen, so viele wie nie zuvor. Das Ergebnis der Umfrage: Seit der letzten Befragung stieg der Engagement-Wert von 66 Prozent auf 72 Prozent und liegt damit deutlich über der Global Retail Benchmark von Aon Hewitt, die 58 Prozent beträgt. Dieser Wert gibt den Anteil der engagierten Mitarbeiter im Unternehmen an. Engagement bedeutet, diese Mitarbeiter sind stolz auf ihr Unternehmen und sprechen positiv darüber; sie sind loyal, fühlen sich dem Unternehmen verbunden und setzen sich über das normale Maß hinaus ein. Die positive Entwicklung lässt sich außer auf einen intensiven Nachfolgeprozess auf konzernweit etablierte Initiativen zurückführen, mit denen wir verstärkt den Umgang mit innovativen Ideen sowie die Wertschätzung und Anerkennung unserer Mitarbeiter fördern.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement

Die METRO GROUP legt großen Wert darauf, faire Arbeitsbedingungen für die gesamte Belegschaft sicherzustellen. Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement sind dafür elementar. In einer personalintensiven Branche wie dem Handel sind Prävention, Sicherheit und Gesundheit essenziell – und wir handeln entsprechend, indem wir klare und effiziente Strukturen entwickeln. Eine definierte Organisation für den Bereich Occupational Health & Safety (OHS) wurde allen METRO Cash & Carry Ländern vorgegeben, zum Beispiel durch die Benennung eines Occupational Health & Safety Officers. Die Länder arbeiten an der Umsetzung. Der Grundsatz, so lokal wie möglich zu handeln, bleibt hierbei erhalten. Von Seiten der METRO AG werden OHS-Projekte von gesellschafts- oder länderübergreifendem Interesse angestoßen. So wurde beispielsweise ein von Real entwickeltes SAP-System zur Erfassung von Arbeitsunfällen für den internationalen Gebrauch angepasst. Unfallschwerpunkte und etwaiger Trainingsbedarf können somit ermittelt werden. Das System wurde im Berichtszeitraum bereits in zwölf Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist, eingeführt. In allen weiteren Ländern, die SAP nutzen, ist die Implementierung in Arbeit.

Auf nationaler Ebene wurde bei den Unfällen im Berichtsjahr gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum ein Rückgang verzeichnet. Die 1.000-Mann-Quote für die deutschen METRO GROUP Gesellschaften liegt für das Geschäftsjahr 2013/14 bei 23,45. Die 1.000-Mann-Quote ist die relative Unfallhäufigkeit pro 1.000 Vollzeitmitarbeiter. Insgesamt wurden 2.177 Unfälle gemeldet.

Im operativen Geschäft begleitete die OHS-Organisation der METRO AG unter Federführung der Abteilung Global Store Sales – zuständig für Lösungen in den Bereichen Lieferservice und Markt – die Entwicklung eines neuen, wegweisenden Kassentisch-Modells für die Großmärkte von METRO Cash & Carry. Es vereint Produktivität und Kundenorientierung mit ergonomischen Gesichtspunkten. Spezifische Belastungen der Mitarbeiter wurden bei der Entwicklung berücksichtigt. Das Modell wird derzeit in ausgewählten Ländern getestet.

Das Thema der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen in der Arbeitswelt hat die METRO GROUP mit diversen Projekten aufgenommen: Real entwickelt gemeinsam mit der Technischen Universität Dresden und der Berufsgenossenschaft

Handel und Warendistribution (BGHW) das Projekt „Gesunde Arbeit im Handel“, die Pilotphase läuft zurzeit.

Die MIB METRO GROUP Insurance Broker GmbH hat die Gefährdungsbeurteilung zur psychischen Belastung mit dem „Kurzverfahren psychische Belastung“ für ihre Mitarbeiter am Standort Düsseldorf durchgeführt. Die Ergebnisse bieten eine gute Arbeitsgrundlage, da in einem ersten Schritt mögliche Handlungsfelder definiert werden. Die MIB hat die Ergebnisse ihrer Gefährdungsbeurteilung mit den anderen Konzerngesellschaften geteilt, um allen Zugang zu möglichen Lösungen zu verschaffen.

Bei Galeria Kaufhof steht die Stressprävention weiterhin im Fokus. Führungskräfte nehmen eine Schlüsselrolle ein, wenn es darum geht, ein gutes Arbeitsklima zu schaffen sowie Leistungsfähigkeit und Motivation bis zum Renteneintritt zu erhalten. Deshalb bindet das Unternehmen die Führungskräfte im Rahmen von Seminaren ein, beispielsweise zum Thema „Gesundes Führen“.

Ein weiteres Ziel der METRO GROUP im Kontext der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsmanagements ist es, den steigenden Anforderungen im Berufsleben und der demografischen Entwicklung gerecht zu werden. In diesem Zusammenhang führt METRO Cash & Carry Deutschland mit der Deutschen Sporthochschule Köln ein Projekt mit dem Titel „Gestaltung von alter(n)sgerechten Arbeitsplätzen“ durch. Hierbei wurden die Arbeitsplätze in der Warenannahme analysiert und Handlungsfelder definiert. Zurzeit findet in sieben Märkten eine sechswöchige Interventionsphase statt, in der die Umsetzung definierter Empfehlungen getestet wird.

Weitere Beispiele für OHS-Initiativen finden sich in vielen Ländern der METRO GROUP, etwa in Frankreich: Hier wurde eine Umfrage zur psychischen Belastung der Mitarbeiter durchgeführt. Die Ergebnisse sollen in Führungskräfte trainings einfließen. Ein externes psychologisches Notfallteam wurde eingerichtet. Eine Präventionsrichtlinie für jeden Beruf und jeden Markt wurde erstellt und berücksichtigt individuelle physische Gefährdungen.

Diversity-Management

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 170 Nationen für die METRO GROUP tätig. Das Durchschnittsalter unserer Belegschaft betrug 38,7 Jahre (2012/13: 38,2). Auch älteren Arbeitnehmern ermöglichen wir den Zugang zur Arbeitswelt. Im Berichtszeitraum hat die METRO GROUP zum Beispiel in Deutschland 861 (2012/13: 717) Mitarbeiter der Altersgruppe 50 plus eingestellt; international waren es 974 (2012/13: 1.027) Beschäftigte. Der Anteil der Mitarbeiter dieser Altersgruppe an der Gesamtbelegschaft belief sich auf 20,0 Prozent (2012/13: 18,8 Prozent). In Deutschland betrug ihr Anteil 34,5 Prozent (2012/13: 33,0 Prozent). Im Berichtsjahr beschäftigten wir bundesweit zudem 6.082 (2012/13: 5.883) Menschen mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte. Damit liegt die Quote über der gesetzlichen Mindestanforderung von 5 Prozent. 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. Es ermöglicht benachteiligten Jugendlichen eine praktische Ausbildung.

Galeria Kaufhof kooperiert seit Juli 2014 mit den Berufsförderungswerken, um Menschen, die ihren Job nicht mehr ausüben können, die Rückkehr ins Arbeitsleben zu ermöglichen. Unsere Vertriebslinie ermöglicht es den Teilnehmern, den praktischen Teil ihrer Umschulung zum Einzelhandelskaufmann beziehungsweise zur Einzelhandelskauffrau in den Warenhäusern zu absolvieren.

Unsere Vertriebslinie Real richtet ihren Fokus auf Jugendliche, die keine Ausbildungsstelle finden konnten, nicht für eine Ausbildung geeignet, lernbeeinträchtigt oder sozial benachteiligt sind. Sie erhalten die Möglichkeit, an der betrieblichen Einstiegsqualifizierung (EQ) teilzunehmen. Dabei handelt es sich um eine bundesweite Maßnahme zur Berufsorientierung im Rahmen des Nationalen Pakts für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs. In sechs bis zwölf Monaten lernen die Jugendlichen das Berufsleben kennen. Die Einstiegsqualifizierung dient als Türöffner für eine Ausbildung oder eine Beschäftigung. Im Berichtszeitraum haben mehr als 70 junge Menschen bei Real an dem EQ-Programm teilgenommen. Rund 50 Prozent

wurden nach Abschluss des Programms in eine Ausbildung übernommen.

Auch viele Elektrofachmärkte von Media Markt und Saturn kooperieren mit der Agentur für Arbeit, indem sie beispielsweise junge Menschen durch Einstiegsqualifizierungsmaßnahmen bei der Eingliederung in den Berufsprozess unterstützen.

Im Berichtsjahr hat die METRO GROUP ihre Strategie zur Förderung von Inklusion und Vielfalt weiterentwickelt. Unser Unternehmen strebt in diesem Bereich eine führende Position innerhalb der Handelsbranche an. Wir konzentrieren uns dabei zunächst auf unsere Vertriebslinie METRO Cash & Carry, die mit 766 Märkten in 28 Ländern vertreten ist. Ziel ist eine bewusste Anerkennung und Wertschätzung unterschiedlicher Bedürfnisse, damit Mitarbeiter sich engagieren und vielfältige Ressourcen eingebracht werden können. Der strategische Ansatz besteht aus den Elementen Lead, Link und Live. Die Komponente Lead beinhaltet Aktivitäten der Führungskräfte, die das Verständnis für Inklusion und Vielfalt in die Organisation tragen und in ihrem Führungsverhalten vorleben. Der Link-Ansatz verknüpft weltweite Maßnahmen mit den Aktivitäten der dezentralen und zentralen Einheiten. Darüber hinaus stärkt er die Verankerung von Inklusion und Vielfalt in die Personalprozesse. Das Element Live beinhaltet die praktische Überführung in den Unternehmensalltag, zum Beispiel in Mitarbeiternetzwerken und auf Veranstaltungen. Darüber hinaus sollen die Mitarbeiter und Führungskräfte Inklusion und Vielfalt in ihren täglichen Geschäftsentscheidungen und im täglichen Miteinander berücksichtigen.

Bereits seit 2013 ist die METRO GROUP im Vorstand der Charta der Vielfalt e.V. vertreten. Im Berichtsjahr haben wir mit 16 weiteren Unternehmen ein regionales Diversity-Netzwerk gegründet. Zum 2. Deutschen Diversity-Tag im Juni 2014 organisierten die Partner erstmals für die Region Nordrhein-Westfalen eine Veranstaltung in Düsseldorf. Im Mittelpunkt stand der Erfahrungsaustausch der knapp 100 eingeladenen Führungskräfte.

Chancengleichheit im Beruf

Im Rahmen unseres Diversity-Managements fördern wir die berufliche Chancengleichheit von Männern und Frauen. Gemeinsam mit weiteren börsennotierten deutschen Unternehmen hat sich die METRO GROUP bereits 2011 freiwillig dazu verpflichtet, den Anteil von Frauen auf den Führungsebenen eins bis drei weiter auszubauen. Im Geschäftsjahr 2013/14 hat die METRO GROUP ihre freiwillige Selbstverpflichtung zur

Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen aktualisiert. Im Kalenderjahr 2017 soll der Anteil von Frauen in Führungspositionen (Level eins bis drei) konzernweit 25 Prozent betragen. In der METRO AG soll der Anteil von Frauen in den ersten beiden Managementebenen unter dem Vorstand im Kalenderjahr 2017 ebenfalls 25 Prozent erreichen. Diese Zielsetzungen werden im Rahmen unserer Rekrutierung und Nachfolgeplanung berücksichtigt und korrespondieren mit der Zielsetzung des Aufsichtsrats für den Vorstand.

Weitere Informationen zu den Zielen für die Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats finden sich im Corporate-Governance-Bericht.

Der Anteil von Frauen an der Gesamtbelegschaft belief sich zum Stichtag 30. September 2014 auf 53,8 Prozent (30.9.2013: 55,1 Prozent). In den Managementebenen eins bis drei waren zum Stichtag 30. September 2014 18,5 Prozent der Führungskräfte weiblich (30.9.2013: 18,5 Prozent). Besonders hoch ist der Anteil von Frauen in Führungspositionen im Ausland. Außerhalb von Deutschland sind zum Stichtag 30. September 2014 bereits 21,0 Prozent der Führungskräfte weiblich. Das Mitarbeiternetzwerk Women in Trade (WiT) umfasst mittlerweile rund 130 Mitglieder. WiT möchte dazu beitragen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen nachhaltig zu steigern, den internen und externen Dialog zu fördern und bessere Rahmenbedingungen für Frauen im Konzern zu schaffen. Das Netzwerk ist international ausgerichtet und wendet sich an Kolleginnen und Kollegen aus allen Ländern.

Lebensphasenorientierte Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Unsere Konzernzentrale in Düsseldorf stellt in drei Kindergärten 238 Vollzeitplätze für Kinder ab vier Monaten zur Verfügung. Die Kinder werden in deutscher und englischer Sprache bilingual betreut. Auch 2014 haben wir in unserer Konzernzentrale ein Ferienbetreuungsprogramm angeboten, an dem mehr als 150 Kinder von Mitarbeitern teilnahmen.

Galeria Kaufhof hat ein neues Eltern-Kind-Büro in der Hauptverwaltung in Köln eröffnet, damit Eltern in einer Notfallsituation ihren Nachwuchs mit zur Arbeit bringen können. Media-Saturn ist am Unternehmenshauptsitz in Ingolstadt von der Hertie-Stiftung seit 2010 als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert. Im Rahmen zahlreicher Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, bietet Media-Saturn in Ingolstadt Ferienbetreuung sowie Krippenplätze für Kinder der Mitarbeiter an.

Die Teilzeitquote der METRO GROUP ist gegenüber dem Vorjahreszeitraum auf 28,4 Prozent (2012/13: 27,8 Prozent) leicht gestiegen. In Deutschland arbeiteten 44,8 Prozent unserer Mitarbeiter in Teilzeit (2012/13: 44,8 Prozent).

Die METRO GROUP möchte die Mitarbeiter in allen Lebensphasen unterstützen – das schließt die Pflege von Angehörigen mit ein. In Kooperation mit dem Deutschen Pflegering bietet die METRO AG ihren Mitarbeitern seit März 2014 zwei Servicemodule an: Das Online-Pflegeportal stellt Informationen zum Thema zur Verfügung und umfasst ein Verzeichnis mit mehr als 25.000 Pflegeanbietern. Über die Pflegehotline können die Mitarbeiter Fragen direkt mit einem Pflegeexperten besprechen.

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

Die METRO GROUP fördert den offenen Dialog zwischen ihren Mitarbeitern beziehungsweise deren Vertretern und dem Management auf verschiedenen Ebenen. Wir wollen nachhaltig gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter sichern und so zum Wachstum beitragen. Konkret bedeutet das:

- In all unseren Aktivitäten wenden wir die Prinzipien fairer Arbeitsbedingungen und sozialer Partnerschaft an
- Wir bestärken das Management darin, eine offene und vertrauensvolle Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Menschen ihre Ideen und Probleme teilen
- Wir treffen unsere Mitarbeiter und/oder ihre Vertreter regelmäßig, um über das Geschäft zu informieren und sie um Feedback zu bitten
- Wir prüfen regelmäßig unsere Märkte und Büros daraufhin, ob sie unseren Prinzipien fairer Arbeitsbedingungen und sozialer Partnerschaft entsprechen

Im Dezember 2013 wurde dieser Ansatz in einer gemeinsamen Erklärung von der METRO GROUP und der internationalen Gewerkschaft UNI Global Union unterschrieben. Diese Erklärung unterstreicht die gemeinsame Verpflichtung zu einer guten und langfristigen Arbeitspartnerschaft. Sie bestätigt unsere Bemühungen um faire Arbeitsbedingungen.

Die METRO GROUP spielt eine wichtige Rolle bei dem jährlichen UNI-Global-METRO-Alliance-Treffen. Im Oktober 2013 trafen sich in Bukarest Arbeitnehmervertreter mit Vertretern des Managements, um ihre Ansichten über die Entwicklungen in der METRO GROUP in den verschiedenen Ländern auszutauschen.

Auf europäischer Ebene erfüllt das METRO GROUP Euro-Forum die Funktion des europäischen Betriebsrats. Im Berichtsjahr 2013/14 wurden die Verhandlungen zu einem neuen Euro-Forum-Abkommen erfolgreich abgeschlossen, die in Einklang mit der veränderten Gesetzgebung zu europäischen Betriebsräten stehen.

Auf nationaler Ebene hat die METRO GROUP den sozialen Dialog mit Arbeitnehmervertretungen fortgeführt, beispielsweise mit Betriebsräten und Gewerkschaften. Das Ergebnis waren vielfach kollektive Arbeitsverträge auf Ebene von Geschäftseinheiten, Ländern oder Märkten – abhängig von der Gesetzgebung vor Ort und von gängigen Praktiken.

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Im Berichtszeitraum beschäftigte die METRO GROUP durchschnittlich 226.934 (2012/13: 242.967) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das sind 6,6 Prozent weniger als im Vorjahreszeitraum. Der größte Teil unserer Mitarbeiter ist außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland beschäftigt. In Westeuropa (ohne Deutschland), Osteuropa und Asien/Afrika hatten wir mit 139.510 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis 9,9 Prozent weniger als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Ein wesentlicher Grund für diesen Rückgang ist der Verkauf des Osteuropageschäfts von Real. In Deutschland hat sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis leicht um 0,9 Prozent auf 87.424 verringert.

Mitarbeiterentwicklung der METRO GROUP
Durchschnitt

Mitarbeiterzahl nach Köpfen

	Deutschland	International	Gesamt
2012/13	105.517	167.350	272.867
2013/14	104.616	150.417	255.033 [–6,5 %]

Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis

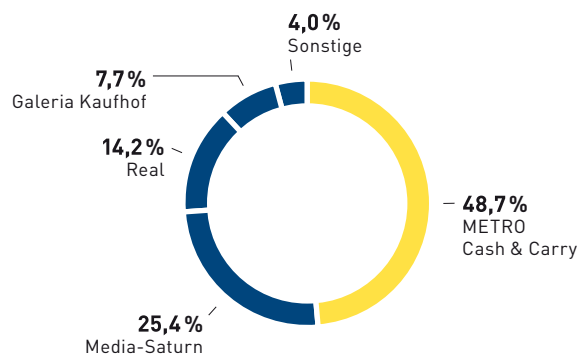
	Deutschland	International	Gesamt
2012/13	88.180	154.787	242.967
2013/14	87.424	139.510	226.934 [–6,6 %]

Unsere Vertriebslinie METRO Cash & Carry beschäftigte im Berichtszeitraum im Durchschnitt 110.483 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das entspricht einer Reduktion um 1,7 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Für Media-Saturn waren im Berichtszeitraum durchschnittlich 57.553 Vollzeitkräfte tätig, das sind 1,2 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Bei Real verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis um 30,4 Prozent auf 32.322, bedingt durch den Verkauf von Real Osteuropa. Bei Galeria Kaufhof sank die Zahl der Vollzeitkräfte im Vergleich zum Vorjahreszeitraum geringfügig um 0,1 Prozent auf 17.536 Beschäftigte. Die Zahl der Vollzeitkräfte im Segment Sonstige nahm um 7,1 Prozent auf 9.040 Beschäftigte ab.

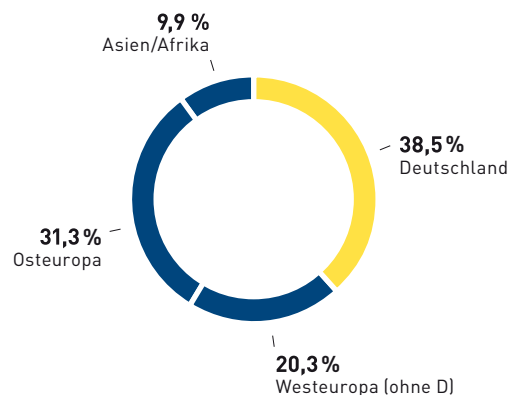
Entwicklung des Personalaufwands

Unsere Personalaufwendungen sanken gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 1,8 Prozent auf 7,2 Mrd. € (2012/13: 7,3 Mrd. €). Davon entfielen 5,8 Mrd. € (2012/13: 6,0 Mrd. €) auf Löhne und Gehälter, einschließlich Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteil an der Sozialversicherung. Der Rest entfiel auf soziale Abgaben sowie auf Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung.

Mitarbeiter nach Segmenten
auf Vollzeitbasis



Mitarbeiter nach Regionen
auf Vollzeitbasis



Wir fördern den Aufbau der privaten Altersvorsorge unserer Mitarbeiter. Unser konzernweites Zukunftspaket bietet ihnen freiwillige Leistungen, die über branchenübliche tarifliche Standards hinausgehen. Im Berichtsjahr haben 55.064 Mitarbeiter in Deutschland dieses Angebot in Anspruch genommen (2012/13: 55.579 Mitarbeiter). Das entspricht einer Quote von 53,9 Prozent (2012/13: 53,9 Prozent).

——— Weitere Informationen zum Personalaufwand finden sich im Konzernanhang – Nummer 16 Personalaufwand.

Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten
 nach Köpfen zum Stichtag 30.9.

	METRO Cash & Carry		Media-Saturn		Real		Galeria Kaufhof		Sonstige		METRO GROUP	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Deutschland	14.914	14.788	26.447	26.906	36.944	36.538	19.944	19.851	6.315	6.065	104.564	104.148
Belgien	3.226	3.312	1.521	1.603			1.218	1.264			5.965	6.179
Dänemark	755	667	28	35							783	702
Frankreich	8.808	8.559	17	12							8.825	8.571
Italien	4.449	4.429	6.754	6.499							11.203	10.928
Luxemburg			125	127							125	127
Niederlande	4.625	4.080	4.415	4.513					10	11	9.050	8.604
Österreich	2.088	2.113	2.668	2.737							4.756	4.850
Portugal	1.191	1.188	490	504							1.681	1.692
Schweden			1.850	1.491							1.850	1.491
Schweiz			1.226	1.224					88	87	1.314	1.311
Spanien	3.837	3.881	5.213	5.494							9.050	9.375
Vereinigtes Königreich			1	0							1	0
Westeuropa (ohne D)	28.979	28.229	24.308	24.239			1.218	1.264	98	98	54.603	53.830
Bulgarien	2.366	2.268									2.366	2.268
Griechenland	1.028	1.010	752	783							1.780	1.793
Kasachstan	1.208	1.012							5	0	1.213	1.012
Kroatien	1.111	1.140									1.111	1.140
Moldawien	655	617									655	617
Polen	6.014	6.147	4.694	4.915	9.064	0			563	511	20.335	11.573
Rumänien	5.325	4.931			643	655			654	703	6.622	6.289
Russland	17.955	17.669	4.125	4.305	271	0			1.029	561	23.380	22.535
Serbien	1.444	1.309									1.444	1.309
Slowakei	1.341	1.275									1.341	1.275
Tschechien	3.473	3.440									3.473	3.440
Türkei	4.450	4.565	2.403	2.224	1.796	0			129	115	8.778	6.904
Ukraine	5.309	4.250							11	1	5.320	4.251
Ungarn	2.626	2.626	1.079	1.096					68	6	3.773	3.728
Osteuropa	54.305	52.259	13.053	13.323	11.774	655			2.459	1.897	81.591	68.134
Ägypten	447	55									447	55
China	10.824	11.935	18	15					503	515	11.345	12.465
Indien	3.186	3.349							417	529	3.603	3.878
Japan	1.069	1.080									1.069	1.080
Pakistan	1.910	1.852									1.910	1.852
Singapur ¹	34	0									34	0
Vietnam	3.636	3.703									3.636	3.703
Asien/Afrika	21.106	21.974	18	15					920	1.044	22.044	23.033
USA²	3	5									3	5
International	104.393	102.467	37.379	37.577	11.774	655	1.218	1.264	3.477	3.039	158.241	145.002
METRO GROUP	119.307	117.255	63.826	64.483	48.718	37.193	21.162	21.115	9.792	9.104	262.805	249.150

¹ Beschäftigte in Singapur sind Mitarbeiter von Verwaltungsgesellschaften

² 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 zum Stichtag 30.9.¹

	METRO Cash & Carry		Media-Saturn		Real		Galeria Kaufhof		Sonstige		METRO GROUP	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Deutschland	12.848	12.748	23.685	24.081	28.479	28.158	16.286	16.313	6.215	5.955	87.513	87.255
Belgien	2.705	2.796	1.419	1.514			977	1.017			5.100	5.327
Dänemark	518	461	28	35							546	495
Frankreich	8.448	8.238	17	12							8.464	8.250
Italien	3.893	3.862	6.029	5.823							9.922	9.685
Luxemburg			120	122							120	122
Niederlande	2.772	2.471	2.450	3.421					10	11	5.232	5.902
Österreich	1.878	1.910	2.305	2.353							4.183	4.263
Portugal	1.132	1.130	463	459							1.595	1.589
Schweden			1.320	1.053							1.320	1.053
Schweiz			1.085	1.051					83	82	1.168	1.133
Spanien	3.481	3.515	4.389	4.589							7.870	8.104
Vereinigtes Königreich			1	0							1	0
Westeuropa (ohne D)	24.826	24.383	19.624	20.431			977	1.017	93	93	45.520	45.924
Bulgarien	2.338	2.261									2.338	2.261
Griechenland	920	902	693	713							1.613	1.615
Kasachstan	1.208	1.007							1	0	1.209	1.007
Kroatien	1.093	1.122									1.093	1.122
Moldawien	655	617									655	617
Polen	5.728	5.883	4.646	4.864	8.314	0			555	507	19.243	11.254
Rumänien	5.311	4.908			638	652			654	702	6.603	6.262
Russland	16.353	17.512	4.105	4.283	271	0			1.029	558	21.758	22.353
Serbien	1.444	1.309									1.444	1.309
Slowakei	1.332	1.269									1.332	1.269
Tschechien	3.313	3.281									3.313	3.281
Türkei	4.310	4.420	2.403	2.224	1.636	0			129	115	8.477	6.759
Ukraine	5.065	4.249							11	1	5.076	4.250
Ungarn	2.545	2.586	1.060	1.078					68	6	3.673	3.670
Osteuropa	51.613	51.326	12.906	13.162	10.859	652			2.446	1.888	77.824	67.028
Ägypten	446	54									446	54
China	10.724	11.910	18	15					494	506	11.236	12.431
Indien	3.167	3.335							416	528	3.583	3.863
Japan	755	777									755	777
Pakistan	1.910	1.843									1.910	1.843
Singapur ²	33	0									33	0
Vietnam	3.560	3.634									3.560	3.634
Asien/Afrika	20.595	21.552	18	15					910	1.034	21.523	22.601
USA³	3	5									3	5
International	97.037	97.266	32.548	33.608	10.859	652	977	1.017	3.449	3.015	144.870	135.558
METRO GROUP	109.885	110.014	56.234	57.689	39.337	28.810	17.263	17.330	9.664	8.970	232.383	222.813

¹ Rundungsdifferenzen möglich

² Beschäftigte in Singapur sind Mitarbeiter von Verwaltungsgesellschaften

³ Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig

7. Innovationsmanagement

Als Handelsunternehmen stellt die METRO GROUP keine eigenen Produkte her und betreibt folglich keine Forschung und Entwicklung im engeren Sinn. Im Rahmen unseres Innovationsmanagements verfolgen wir vielmehr das Ziel, unsere Neupositionierung in einem sich wandelnden Umfeld voranzutreiben.

Denn unsere Branche befindet sich in einem tief greifenden Veränderungsprozess, der insbesondere durch die Digitalisierung vorangetrieben wird. So sind beispielsweise Smartphones und Tablet-Computer zu einem wichtigen Bestandteil unseres Lebens geworden. Durch die daraus resultierende permanente Verfügbarkeit von Produkt- und Leistungsinformationen entsteht eine hohe Preistransparenz und Online-Händler steigen zu bedeutsamen Konkurrenten auf. Mit dem Ziel einer erfolgreichen Neupositionierung setzen wir unseren Schwerpunkt daher auf die Weiterentwicklung und Optimierung unserer stationären Handelsformen: Bewährtes wird mit neuen Elementen zu innovativen Vertriebsformaten vereint. In der Adaption von Strategien und Technologien aus der digitalisierten Welt sehen wir für unser Unternehmen eine Chance, bestehende und potenzielle Kunden auf neuen Wegen zu erreichen.

Für die METRO GROUP ist es folglich unerlässlich, Synergien zwischen dem Internet- und dem Präsenzhandel zu nutzen. Unsere Vertriebslinien haben bereits frühzeitig damit begonnen,

Strategien zu entwickeln, um das Potenzial des Online-Vertriebs und der digitalen Technologien – in Ergänzung und zur Unterstützung des stationären Geschäfts – zu erschließen. Im November 2013 hat die METRO GROUP zusätzlich eine neue Organisationseinheit Business Innovation geschaffen, die sich in fünf Schwerpunktfeldern (siehe Grafik) systematisch und intensiv mit Innovationen und neuen Geschäftsmodellen befasst.

Die eigentliche Ausgestaltung der Innovationen liegt in der Verantwortung der Vertriebslinien. Überwiegende Aufgabe der neuen Organisationseinheit ist es, die bestehenden Aktivitäten zu bündeln sowie zu unterstützen und die Umsetzung von Innovationsprojekten voranzutreiben. Dazu zählt, den vertriebslinienübergreifenden Austausch zwischen eigenen Experten, externen Partnern und Hochschulen zu fördern. Darüber hinaus beteiligt sich die METRO GROUP über Venturecapital an Start-up-Unternehmen. In unserem Innovationsmanagement unterscheiden wir evolutionäre von revolutionären Prozessen. Erstere beschreiben die Optimierung und Weiterentwicklung bestehender Vertriebsformen; Letztere die Bewertung, den Test und die Realisierung neuer Geschäftsmodelle.

Mit unserem Innovationsmanagement schaffen wir so einen zeitgemäßen Multichannel-Handel. Im Grunde geht es darum, den Kunden dort zu erreichen, wo er seine Kaufentscheidung trifft: Im Büro vor dem PC, auf dem Sofa mit dem Tablet-Computer in der Hand, unterwegs über das Smartphone oder im Markt, wo unsere Vertriebslinien unmittelbar erlebbar und unsere Mitarbeiter persönlich ansprechbar sind.

Die fünf Innovationsfelder der METRO GROUP



Unsere Vertriebslinien testen in den genannten fünf Innovationsfeldern bereits zahlreiche Neuerungen beziehungsweise setzen diese erfolgreich um. Ausgewählte Beispiele hierfür sind im Folgenden dargestellt.

In einigen Pilotmärkten bei **METRO Cash & Carry** erhalten Kunden individualisierte, auf ihren Bedarf zugeschnittene Angebote in Form von Coupons – so lassen sich Streuverluste in der Werbung verringern. Seit Einführung des sogenannten Targeted Marketing im Oktober 2013 wurden in Deutschland, den Niederlanden, Polen und Rumänien zahlreiche mehrstufige Kampagnen mit über zehn Millionen Empfängern durchgeführt.

Media-Saturn steht im unmittelbaren Wettbewerb zur Online-Konkurrenz und muss sich vor allem an der schnellen Warenauslieferung messen lassen. Seit April 2014 testen Media Markt und Saturn in Deutschland einen noch kundenfreundlicheren Lieferservice: Kunden können nun beim Kauf zwischen einer Zustellung innerhalb von drei Stunden (Expresslieferung) oder zu einem vereinbarten Wunschtermin wählen. Expresslieferungen werden zunächst in sieben ausgewählten deutschen Städten erprobt; beim Erfolg der Testphase soll der Service schrittweise in weiteren deutschen Ballungszentren angeboten werden. In Ingolstadt hat Media Markt im September 2014 zudem den weltweit ersten

Drive-in-Markt für Elektronikartikel eröffnet. Kunden können hier einfach mit dem Auto vorfahren, am Schalter die Bestätigung für die zuvor bestellten Waren vorlegen und ihren Einkauf in Empfang nehmen.

Real hat eine neue App eingeführt. Kunden können sich aktuelle Angebote nicht nur in Form eines digitalen Verkaufsprospekts anzeigen lassen, sondern erhalten darüber auch detailliertere Produktinformationen. Die App bietet dazu eine Produktsuche an. Zusätzlich lässt sich der Barcode auf der Verpackung mit der Smartphone-Kamera einscannen, um Zugriff auf weiterführende Informationen zu erhalten. Ein wichtiger Bestandteil der App ist die digitale Einkaufsliste, die von mehreren Personen gleichzeitig genutzt und bearbeitet werden kann. Die Daten hierzu sind in einem Online-Speicherplatz hinterlegt. Weitere Funktionen sind ein digitales Sammelheft zur Verwaltung von Coupons – Payback-Punkten und Real-Treuepunkten – sowie Bewertungsmöglichkeiten für Eigenmarken der Vertriebslinie. Auf diese Weise kann Real Anregungen der Kunden bei der Entwicklung neuer Produkte beziehungsweise der Verbesserung existierender Artikel berücksichtigen.

Um künftiges Wachstum zu ermöglichen, treibt **Galeria Kaufhof** die konsequente Verzahnung von Warenhaus- und Online-Geschäft voran, also die Integration stationärer und

digitaler Vertriebswege in die Beratung und in den Verkauf. Seit Mitte 2014 setzen die Mitarbeiter unserer Vertriebslinie in Beratungsgesprächen mit Kunden auch Tablet-Computer ein. Über die Geräte ist ein Zugriff auf Warenbestände möglich, die nicht vor Ort verfügbar sind oder die nicht zum gängigen Sortiment der Filiale gehören. Über den Tablet-Computer können Mitarbeiter direkt Bestellungen auslösen. Die Auslieferung erfolgt wahlweise an eine Wunschadresse oder an das jeweilige Warenhaus. Derzeit sind rund 1.100 Tablet-Computer im Einsatz.

Auch darüber hinaus halten neue Technologien Einzug in die Märkte und Filialen unserer Vertriebslinien. Sowohl Galeria Kaufhof als auch Real bieten ihren Kunden neue Zahlungssysteme an. Dazu gehören beispielsweise Selbstzahlerkassen sowie Kassen, die mit der drahtlosen Übertragungstechnik NFC (Near Field Communication) ausgestattet sind. Damit lassen sich Einkäufe mit kompatiblen Karten oder Mobiltelefonen kontaktlos bezahlen. METRO Cash & Carry wiederum hat alle Großmärkte in Deutschland mit digitalen Kennzeichnungssystemen für Warenregale (Electronic Shelf Labels) ausgestattet. Künftige Formen dieser Labels können unseren Vertriebslinien einen innovativen Weg bieten, neuen Informationspflichten gegenüber Kunden gerecht zu werden.

8. Nachhaltigkeitsmanagement

Die METRO GROUP versteht sich als Teil der Gesellschaft und trägt zu deren Wertschöpfung bei. Es liegt in der Verantwortung unseres Unternehmens, die ökonomischen Ziele über gesetzliche Vorgaben hinaus mit den gesellschaftlichen Anfor-

derungen sowie denen der Kunden, Mitarbeiter, Investoren und Partner in Einklang zu bringen. Dabei gilt es, die Grenzen zu berücksichtigen, die uns die Umwelt vorgibt. So handeln wir heute für morgen. Im Sinne der METRO GROUP Nachhaltigkeitsvision „Wir bieten Lebensqualität“ bedeutet dies für unsere Geschäftstätigkeit, mehr Wert zu schaffen und gleichzeitig belastende Auswirkungen zu verringern.

Wir bieten Lebensqualität ...

Weil wir im Handeln nachhaltiger werden, ...

... 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.

... arbeiten wir an einer verantwortlichen Produkt- und Sortimentsgestaltung.

Bis 2015 werden wir Prozesse definiert haben, um die Nachhaltigkeitswirkung der Eigenmarkenprodukte der METRO GROUP Vertriebslinien zu bewerten. Über die kontinuierliche Umsetzung unserer allgemeinen METRO GROUP Einkaufspolitik „Nachhaltigkeit“ werden wir in Zukunft alle unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten relevanten Produktkategorien bearbeiten.

... für unsere Mitarbeiter, ...

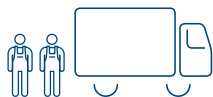


... indem wir sie jederzeit respektieren, schützen, fördern und vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen aufbauen. So gestalten wir ein attraktives Arbeitsumfeld.

... machen wir Nachhaltigkeit systematisch zum Bestandteil unserer Arbeit.

Bis 2016 ist Nachhaltigkeit in alle (wesentlichen) Geschäftsprozesse integriert. Über Kampagnen wird das Bewusstsein unserer Mitarbeiter in Bezug auf nachhaltiges Verhalten geschärft. Trainingsmaßnahmen zur unternehmerischen Verantwortung werden entwickelt und allen Mitarbeitern angeboten worden sein.

... 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.

... setzen wir uns für menschenwürdige Arbeitsbedingungen ein.

Erfassung aller Nicht-Lebensmittel-Eigenmarken-Lieferanten¹ in ein BSCI- oder äquivalentes Sozialstandardsystem bis Ende 2014, sofern das Produkt in einem Risikoland hergestellt wurde (Definition Risikoland nach BSCI). Dies umfasst Lieferanten, bei denen wir dezentral Waren beziehen, sowie die Lieferanten, mit denen wir über die MGB Hongkong in direkter Beziehung stehen.

... für die Gesellschaft, ...



... indem wir die Umwelt schonen, natürliche Ressourcen bewahren und unsere Klimawirkung minimieren. So helfen wir, die Grundlagen für den Handel von morgen zu sichern.

... arbeiten wir durch unser kontinuierliches Engagement und im vertrauensvollen Dialog mit unseren Stakeholdern an der Lösung globaler Herausforderungen.

Unser Beitrag zum Klima- und Ressourcenschutz: Bis 2020 reduziert die METRO GROUP ihre Treibhausgasemissionen um 20 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2011.

¹ Erfasst sind hiervon die Produzenten von Handelswaren (Eigenmarken sowie Eigenimporte), die den letzten maßgeblichen und wertgebenden Produktionsschritt betreiben

Verankerung von Nachhaltigkeit

Die strategische Verankerung der Nachhaltigkeit in unserem Kerngeschäft ist eine wichtige Voraussetzung, um unserem Anspruch in Bezug auf Nachhaltigkeit gerecht werden zu können. Dies gewährleisten wir einerseits durch unseren Nachhal-

tigkeitsrat und seine Gremien, andererseits durch Anpassung relevanter Geschäftsprozesse und Entscheidungsabläufe sowie die Veränderung unseres individuellen Verhaltens. Denn das Thema kann von oben getrieben, muss aber von allen getragen werden.

VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT



Unser Nachhaltigkeitsmanagement

Das Nachhaltigkeitsmanagement dient dazu, die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft voranzutreiben und dabei Wechselwirkungen zwischen wirtschaftlichen sowie umwelt- und sozialbezogenen Aspekten effizient und lösungsorientiert zu berücksichtigen. Es ist eng verbunden mit dem Risiko- und Chancenmanagement der METRO GROUP. Die Geschäftsführung wird dabei unterstützt, mögliche Abweichungen von den Nachhaltigkeitszielen, also Risiken und Chancen, systematisch zu identifizieren, zu bewerten und zu steuern.

— Weitere Informationen zum Risiko- und Chancenmanagement finden sich in Kapitel 12 Risiko- und Chancenbericht.

Der Nachhaltigkeitsrat sorgt als Gremium der METRO GROUP dafür, dass die strategischen Weichen in Bezug auf die Nachhaltigkeitsleistung der Gruppe gestellt und die wesentlichen Themen über entsprechende Zielvorgaben abgedeckt sind.

Der Runde Tisch zur Unternehmensverantwortung bildet die Schnittstelle zwischen der strategischen und operativen Dimension der Nachhaltigkeit. Das Gremium bereitet Entscheidungen des Nachhaltigkeitsrats vor und unterstützt dabei, diese umzusetzen.

Die Vertriebslinien sind auf operativer Ebene dafür verantwortlich, spezifische Ziele und Maßnahmen zu definieren, diese im Tagesgeschäft umzusetzen sowie die Zielerreichung nachzuhalten. Über den Runden Tisch berichten sie dem Nachhaltigkeitsrat über ihre Fortschritte.

Die Maßnahmen, die die METRO GROUP im Bereich Nachhaltigkeit umsetzt, werden unter anderem im Rahmen von Ratings von unseren Anspruchsgruppen bewertet. Diese Bewertungen sind eine wichtige Motivation und ein Managementinstrument für uns, weil sie uns Fortschritte und Verbesserungspotenziale in unserem Handeln aufzeigen.

NACHHALTIGKEITSRAT



GESCHÄFTSFÜHRER DER VERTRIEBSLINIEN UNTER VORSITZ DES FÜR NACHHALTIGKEIT VERANTWORTLICHEN VORSTANDS,
NACHHALTIGKEITSVERTRETER DER VERTRIEBSLINIEN UND DER METRO AG

bestimmt die Nachhaltigkeitsstrategie der METRO GROUP.

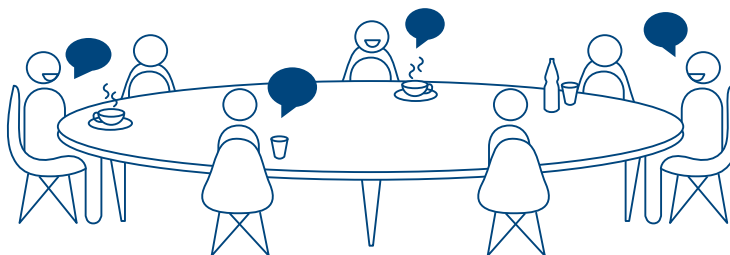


RUNDER TISCH ZUR UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG



NACHHALTIGKEITSMANAGER DER VERTRIEBSLINIEN UND DER METRO AG

bündelt Nachhaltigkeitsexpertise, unterstützt Nachhaltigkeitsrat und Vertriebslinien auf operativer Ebene.



VERTRIEBSLINIEN

verantworten ihr Nachhaltigkeitsmanagement und die operative Umsetzung,
entsenden Experten in Projektgruppen.

METRO

makro

MediaMarkt

SATURN

redcoon.de

real-

GALERIA
KAUFTOPF

Bewertung in relevanten Nachhaltigkeitsindizes und -rankings

Index/Ranking	Rating/Punkte	Skala	Jahr
Dow Jones Sustainability Index (DJSI) – World/Europe	71 gelistet	0 bis 100	2014
Oekom Corporate Rating	C	D– bis A+	2014
CDP Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) Region DACH	98/A– (Disclosure/Performance) gelistet; Sector Leader Consumer Staples	0 bis 100 / E bis A	2014
FTSE4Good Global/Europe Index	gelistet	–	2014

Handeln entlang der Lieferkette

Wir fokussieren unser Engagement für Nachhaltigkeit auf die Teile der Wertschöpfungskette und unsere Berührungspunkte mit der Gesellschaft, auf die unser Einfluss auf nachhaltigkeitsrelevante Prozesse am größten ist. Hier zeigen unsere Maßnahmen entsprechend effiziente Wirkung. Die exemplarische Lieferkette umfasst dabei folgende Stufen:

- Beschaffung, Produktion und Verarbeitung
- Transport, Lagerung und Markt
- Kunde
- Entsorgung
- Gesellschaftliches Engagement

Zu den einzelnen Stufen geben wir nachfolgend einen Überblick über unsere Ansätze, mit denen wir den spezifischen Herausforderungen begegnen. Dabei greifen wir auch die im Rahmen der Lageberichterstattung relevanten Sustainable Development Key Performance Indicators (SD-KPIs) auf.

Vertiefende Informationen und Kennzahlen zum Thema Nachhaltigkeit finden sich im METRO GROUP Corporate Responsibility Report 2013/14 sowie auf unserer Website unter der Rubrik Verantwortung.

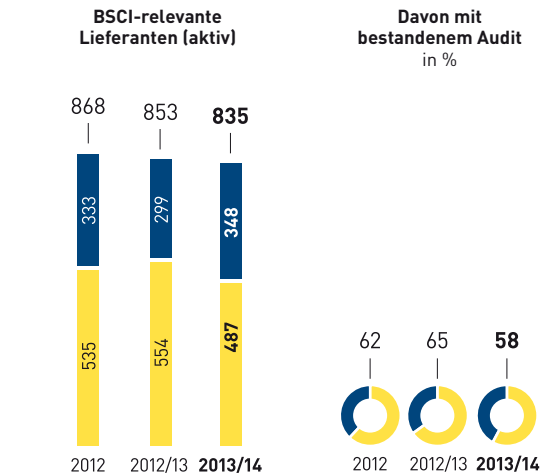
Beschaffung, Produktion und Verarbeitung

Bei der Beschaffung, Produktion und Verarbeitung ist es uns wichtig zu wissen, welche Ressourcen beziehungsweise Rohstoffe zur Herstellung unserer Produkte eingesetzt werden und unter welchen sozialen und ökologischen Bedingungen unsere Ware gefertigt wird. Für das Management dieser Aspekte beziehen wir uns auf unsere konzernweite und produktübergreifende Einkaufspolitik „Nachhaltigkeit“. Mit ihr haben wir die Basisanforderungen an ein nachhaltiges Lieferketten- und Beschaffungsmanagement definiert. Gleichzeitig bündelt unsere Einkaufspolitik verschiedene Richtlinien, die sich mit spezifischen Fragestellungen einzelner Produkt- beziehungsweise Rohstoffkategorien befassen. Indem wir solche Richtlinien für den nachhaltigen Einkauf erarbeiten und umsetzen, stärken wir unsere Beschaffungswege und tragen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit unserer Produkte bei.

Um sozial verträgliche Arbeitsbedingungen innerhalb unserer Beschaffungskanäle sicherzustellen, setzen wir auf die Implementierung von Sozialstandardsystemen bei unseren Lieferanten.

Alle unsere Produzenten in definierten Risikoländern (basierend auf der Bewertung der Business Social Compliance Initiative [BSCI]), die uns über unsere Importgesellschaft MGB METRO Group Buying Hongkong mit Bekleidung, Schuhen, Spielwaren und Hartwaren beliefern, werden nach dem Standard der BSCI oder äquivalenten Standards auditiert. Zum 30. September 2014 waren dies 835 Produzenten. Davon haben 58 Prozent das Audit mit „gut“ bestanden. Produzenten mit einem nicht bestandenen Audit haben innerhalb von 18 Monaten nach dem Tag des Audits die Möglichkeit, eine Verbesserung nachzuweisen. Gelingt dies nicht, wird die Produktionsstätte für weitere Aufträge gesperrt, bis sie vorweisen kann, dass sie ihre Organisationsprozesse nachhaltig verbessert hat. 12 Prozent der Lieferanten mit einem zuvor nicht bestandenen Audit konnten im Geschäftsjahr 2013/14 eine Verbesserung erzielen. Insgesamt ist der Anteil von Lieferanten mit bestandenem Audit jedoch gesunken. Dies ist vor allem durch die gestiegenen Anforderungen der BSCI an die Auditverfahren begründet.

Sozialaudits bezogen auf Eigenimporte durch MGB Hongkong zum Stichtag



■ Lieferanten mit bestandenem Audit

Aktive Lieferanten sind solche mit tatsächlichem Umsatz zum Stichtag. Lieferanten mit bestandenem Audit können die erfolgreiche Umsetzung des BSCI- oder eines äquivalenten Sozialstandardsystems durch das Zertifikat unabhängiger Dritter nachweisen.

Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
INTERNATIONALE ARBEITSNORMEN/ SOZIALSTANDARDS	Die METRO GROUP baut ihr Engagement für faire Arbeitsbedingungen bei ihren Lieferanten aus.		Einbeziehung aller Non-Food-Eigenmarken-Lieferanten ¹ in ein BSCI- oder äquivalentes Sozialstandardsystem bis Ende 2014, sofern das Produkt in einem Risikoland hergestellt wurde (Definition Risikoland nach BSCI)	

¹ Erfasst sind hiervon die Produzenten von Handelsware (Eigenmarken sowie Eigenimporte), die den letzten maßgeblichen und wertgebenden Produktionsschritt betreiben
Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 124

Transport, Lagerung und Markt

Als Handelsunternehmen übernehmen wir Verantwortung für den Klima- und Ressourcenschutz in den Bereichen innerhalb der Wertschöpfungskette, auf die wir unmittelbar Einfluss nehmen können: angefangen bei der Lagerung und Kühlung von Produkten über den Transport bis hin zum Betrieb unserer

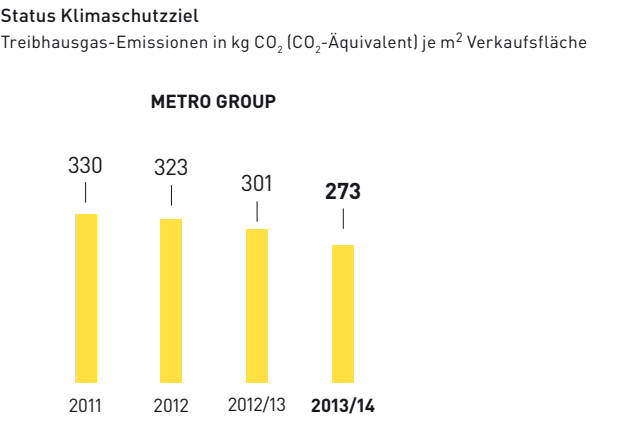
Märkte und Verwaltungsstandorte. Dabei verfolgen wir zwei zentrale Ziele: Erstens wollen wir die klimarelevanten Emissionen in Verbindung mit unserem Geschäftsbetrieb verringern. Zweitens wollen wir unseren Ressourcenverbrauch reduzieren. Auf diese Weise tragen wir auch dazu bei, unsere Betriebskosten zu senken.

Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
KLIMASCHUTZ/ RESSOURCEN- MANAGEMENT	Die METRO GROUP reduziert ihre Treibhausgasemissionen um 20 Prozent von 330 kg/m² im Jahr 2011 auf 264 kg/m² im Jahr 2020.		Fortführung des „low-hanging fruit“-Programms als Energy Saving Programme; zusätzliches Programm zur Stärkung des Energiebewusstseins (Energy Awareness Programme – EAP) ab 2013.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 124

Status Klimaschutzziel

Von Oktober 2013 bis September 2014 verursachte die METRO GROUP pro Quadratmeter Verkaufsfläche 273 Kilogramm CO₂-Äquivalente. Damit sanken unsere Emissionen konzernweit um rund 28 Kilogramm CO₂ pro Quadratmeter Verkaufsfläche gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Unserem Ziel von 264 Kilogramm CO₂ pro Quadratmeter kommen wir damit schon sehr nahe. Der Rückgang der Emissionen lässt sich im Wesentlichen auf drei Gründe zurückführen: Maßnahmen zur Senkung der Energieverbräuche, den Verkauf von in der Regel besonders emissionsintensiven Standorten in Osteuropa und der Türkei sowie die allgemeine technische und wissenschaftliche Entwicklung, die sich in den Emissionsfaktoren für die Berechnung des CO₂-Äquivalents der Verbräuche niederschlägt.



Anders als in den Vorjahren führen wir ab diesem Berichtszeitraum bei den Umweltkennzahlen keine Portfoliobereinigungen (Verkäufe von Real in Polen, Russland, der Ukraine, Rumänien und der Türkei 2012 bzw. 2013) mehr durch. Daher weichen die in diesem Bericht abgebildeten Vorjahresdaten und die Werte des Basisjahres 2011 von den im Vorjahr berichteten ab. Zusätzlich ergeben sich Abweichungen zu in früheren Berichten genannten Emissionsmengen aus der Aktualisierung von Emissionsfaktoren und Korrekturen von Schätzungen. Dies führt, insbesondere bei Emissionen aus Kältemitteln, zu einer leichten Veränderung der Angaben bis zurück ins Basisjahr 2011.

Kunde

Die spezifischen Angebote unserer Vertriebslinien sind so beschaffen, dass sie optimal auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse der privaten wie gewerblichen Käufer zugeschnitten sind. Die Angebote müssen dabei nicht nur hinsichtlich Qualität und Sicherheit überzeugen. Auch die Sozial- und Umweltverträglichkeit von Waren und Dienstleistungen – von der Herstellung und Beschaffung über die Nutzungsphase bis hin zur Entsorgung – wird zunehmend zum entscheidenden Kriterium. Uns ist wichtig, dass unsere Kunden beim Einkauf und bei der Nutzung der Waren auf diese Eigenschaften unserer Angebote vertrauen können. Daher setzen wir konsequent auf Maßnahmen, mit denen wir Einfluss auf Sicherheit, Qualität und Nachhaltigkeit der Produkte in unseren Sortimenten nehmen können. Innerhalb des Lieferketten- und Produktmanagements schaffen wir dies durch die Umsetzung unserer Richtlinien für den nachhaltigen Einkauf. Sie definieren Kriterien für Qualität und Nachhaltigkeit und fordern, die Einhaltung von Qualitäts- und Nachhaltigkeitsstandards regelmäßig zu kontrollieren. Für Transparenz sorgen wir zudem durch direkte Beziehungen zu unseren Geschäftspartnern sowie innovative technische Lösungen, mit denen sich die einzelnen Stufen in der Lieferkette zurückverfolgen lassen. Darüber hinaus setzen wir zur besseren Kundenorientierung auf Labels, die für die Zertifizierung nach bestimmten Qualitäts- oder Nachhaltigkeitsstandards bürgen. Auch unsere Eigenmarken kennzeichnen wir entsprechend. Begleitend stellen wir in unseren Märkten zudem spezifisch aufbereitete Informationen zur Verfügung und treten mit unseren Kunden in Dialog. So unterstützen und fördern wir den verantwortungsbewussten Konsum unserer Kunden.

Im Sortiment unserer Vertriebslinien finden sich beispielsweise Artikel aus fairem Handel sowie Lebensmittel, die mit dem europäischen Biosiegel gekennzeichnet sind. Im Geschäftsjahr 2013/14 betrug der Umsatz unserer Vertriebslinien METRO Cash & Carry, Real und Galeria Kaufhof mit nach EU-Bioverordnung zertifizierten Produkten in Deutschland insgesamt 96 Mio. €. Ebenso bietet unser Sortiment Erzeugnisse aus bestandserhaltender und umweltverträglicher Fischerei. Dies

erkennt der Kunde am Siegel des Marine Stewardship Council (MSC). Im Geschäftsjahr 2013/14 umfasste das nachhaltige Fischsortiment unserer Vertriebslinien METRO Cash & Carry, Real und Galeria Kaufhof in Deutschland zusammen 90 MSC-zertifizierte Eigenmarkenartikel und 775 Markenartikel. Damit wurde ein Umsatz von rund 56 Mio. € erwirtschaftet.

Darüber hinaus bieten unsere Vertriebslinien ihren Kunden in anderen 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 Blauen Engels oder nachhaltiger Forstwirtschaft,
- Naturkosmetik nach den Standards des BDIH und Natrue und
- Textilien aus Biobaumwolle oder aus Baumwolle gemäß „Cotton made in Africa“-Standard.

Als Orientierungshilfe für ihre Kunden kennzeichnet unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof Produkte, die einem definierten Nachhaltigkeitsstandard entsprechen, zusätzlich mit dem Logo „natürlich GALERIA“. Derzeit entsprechen knapp 13.600 Produkte aus dem Sortiment diesem Standard.

In puncto Rückverfolgbarkeit geht die METRO GROUP innovative Wege: Seit 2013 arbeiten wir gemeinsam mit weiteren Händlern, namhaften Partnern und der Standardisierungsorganisation GS1 Germany an einer branchenübergreifenden internationalen Lösung. Ziel dabei ist es, lückenlose Transparenz in Bezug auf die genutzten Ressourcen und die Beschaffung von Produkten über die Wertschöpfungskette hinweg herzustellen. Kern des Ansatzes, den wir „Traceability in the cloud“ nennen, ist die elektronische Erfassung relevanter Daten und das Zusammenführen dieser Daten über eine integrierte Softwareplattform, die den Zugriff auf diese Informationen deutlich vereinfacht, zuverlässiger ausgestaltet und so noch mehr Transparenz in der gesamten Kette schafft – bis hin zum Endverbraucher.

Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
RESSOURCENSCHUTZ/ NAHRUNGSSICHERUNG/ NACHHALTIGE BESCHAFFUNG	Die METRO GROUP initiiert und fördert die Entwicklung einer internationalen, branchenübergreifenden und produktumfassenden technischen Lösung zur Rückverfolgbarkeit.		Nach erfolgreicher Pilotierung der Rückverfolgbarkeitslösung in den Produktkategorien Fisch und Fleisch bei MCC in Deutschland sowie dem anschließenden Rollout beginnt Anfang 2015 die Einführung der Rückverfolgbarkeitslösung in weiteren Ländern. Das Projekt wird darüber hinaus in 2015 ausgedehnt auf weitere interessierte Lieferanten aus ausgewählten Sortimentsbereichen.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 124

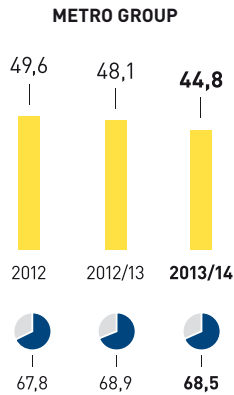
Entsorgung

Als Handelsunternehmen ist die METRO GROUP darauf angewiesen, dass Ressourcen langfristig verfügbar sind. Denn diese Rohstoffe werden sowohl für die Herstellung der von uns angebotenen Produkte als auch für deren Verpackung benötigt. Daher stellen wir uns am Ende der Nutzungsphase die Frage, ob und wie die enthaltenen Rohstoffe wiedergewonnen beziehungsweise möglichst umweltschonend beseitigt werden können. Den ersten Ansatzpunkt bildet die sogenannte Vermeidungsstrategie. Sie zielt darauf ab, dass Abfall gar nicht erst entsteht. Beispielsweise, indem Produkte und Verpackungen mit optimiertem Ressourceneinsatz gefertigt werden. Ein weiterer Ansatz bezieht sich auf die Verwertung von Ressourcen. Anstatt Produkte und Verpackungen, die

nicht mehr gebraucht werden, dem Abfall zuzuordnen, führen wir sie einer neuen Nutzung zu und verwenden sie weiter. Auch in der Rückgewinnung durch Recycling – unserem dritten Ansatzpunkt – steckt wirtschaftliches Potenzial. Uns ist es daher wichtig, innovative Fertigungs- und Rückgewinnungstechnologien zu fördern und dabei in Kreisläufen zu denken. Da sich die Produkte und Verpackungen zum Ende ihrer Nutzungsphase bei unseren Kunden befinden, zählen wir es auch zu unserer Aufgabe, sie bei der Frage der Entsorgung zu beraten: Wir sensibilisieren unsere Kunden für das Ressourcenthema, informieren in Sachen Abfallvermeidung und schaffen Anreize und Möglichkeiten für die fachgerechte Entsorgung. So tragen wir dazu bei, dass Reststoffe wieder zu Rohstoffen werden.

Abfall

Abfallaufkommen in kg je m² Verkaufsfläche der Standorte der METRO GROUP / Recyclingquote in %



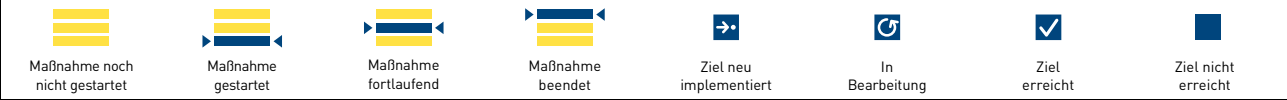
Gesellschaftliches Engagement

Die METRO GROUP versteht auch ihr gesellschaftliches Engagement als eine Form von Wertschöpfung, denn es trägt dazu bei, gesellschaftliche Herausforderungen anzugehen. Im Ansatz zielen unsere vielfältigen Aktivitäten daher darauf ab, den interkulturellen Dialog zu fördern, unsere Standorte und die dort lebenden Gemeinschaften zu unterstützen und Bedürftigen gezielt Hilfe zukommen zu lassen.

Investitionen in das Gemeinwesen

Tsd. €	2013/14
Spenden für wohltätige Zwecke	2.943
Gesellschaftliche Investitionen	524
Kommerzielle Initiativen	4.058
Gesamt	7.525

Zielerreichungsgrad



9. Vergütungsbericht

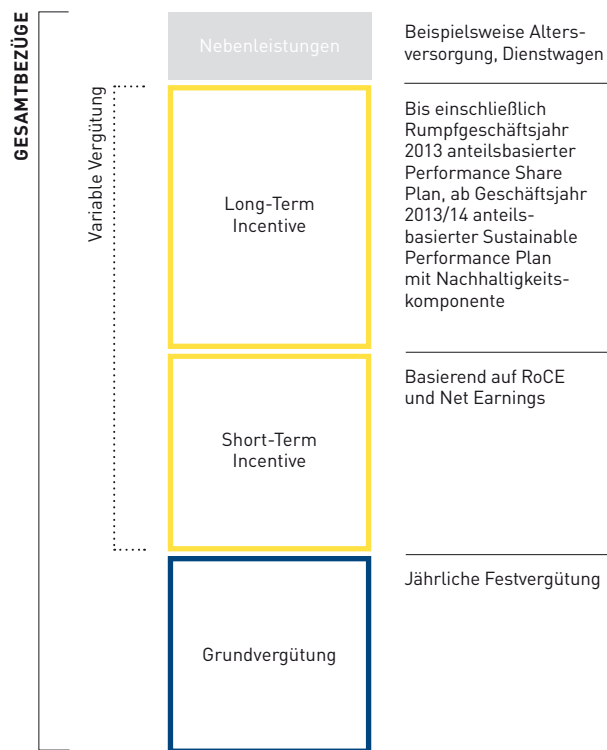
Der nachstehende Bericht erläutert die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats der METRO AG für das Geschäftsjahr 2013/14 (1. Oktober 2013 bis 30. September 2014) im Vergleich zum Rumpfgeschäftsjahr 2013 (1. Januar 2013 bis 30. September 2013) nach Maßgabe des Handelsgesetzbuchs und des Deutschen Corporate Governance Kodex. Er beschreibt das System der Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats und gibt auch Informationen zur anteilsbasier-ten Vergütung der Führungskräfte der METRO GROUP.

Das Vergütungssystem für den Vorstand wird durch den Auf-sichtsrat der METRO AG beschlossen und von seinem Perso-nalausschuss vorbereitet. Das bestehende Vergütungssystem einschließlich der ab dem Geschäftsjahr 2013/14 neu einge-führten erfolgsabhängigen Vergütung mit langfristiger Anreiz-wirkung (Sustainable Performance Plan) wurde von der Haupt-versammlung am 12. Februar 2014 mit 98,43 Prozent gebilligt.

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands

Die Vorstandsvergütung besteht aus einer Grundvergütung und zwei variablen Komponenten: der kurzfristigen erfolgsabhän-gigen Vergütung (Short-Term Incentive) sowie der erfolgsabhän-gigen Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung (Long-Term Incentive). Zusätzlich gewährt das Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung und weitere Nebenleistungen.

Vergütungssystem für Mitglieder des Vorstands



(Schematische Darstellung)

Dabei sind im Regelfall die Grundvergütung und die variable Vergütung für neue Mitglieder des Vorstands in den ersten beiden Dienstjahren prozentual gemindert.

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 variable Vergütung 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 2013/14 wie folgt dar:

Grundvergütung

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

Short-Term Incentive (kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung)

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 (NE) auf Geschäftsjahresbasis entwickeln. Durch die Verwendung der Kennziffer NE 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. 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.

Die Mitglieder des Vorstands erhalten für ein Geschäftsjahr pro 0,01 Prozentpunkte RoCE oberhalb von 7 Prozent einen Betrag zwischen 500 € und 833 €. Hinzu kommt pro einer Million € NE ein Betrag von 304 € bis 506 €. Der Aufsichtsrat der METRO AG legt die Höhe dieser Beträge auf Basis der Unternehmensstrategie und der mittelfristigen Zielsetzung fest, prüft sie regelmäßig und passt sie gegebenenfalls an. Die jährliche Auszahlung der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung gemäß RoCE und NE ist in der Höhe begrenzt. Für die Vorstandsvergütung im Geschäftsjahr 2013/14 wurden individuell folgende Werte zugrunde gelegt:

€ p. a.	Betrag pro 0,01 Prozentpunkte RoCE oberhalb 7 %	Begrenzung der Auszahlung für das Geschäfts- jahr 2013/14	
		Betrag pro Mio. € NE	
Olaf Koch	833	506	3.900.000
Mark Frese ¹	594	361	2.470.000
Pieter Haas	500	304	2.080.000
Heiko Hutmacher	625	380	2.600.000

¹ Ratierter Durchschnittswert für das Geschäftsjahr 2013/14, basierend auf folgenden Beträgen: RoCE 500 € für 1. Oktober bis 31. Dezember 2013, 625 € für 1. Januar bis 30. September 2014; NE 304 € für 1. Oktober bis 31. Dezember 2013, 380 € für 1. Januar bis 30. September 2014

Die kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung der Mitglieder des Vorstands wird im Regelfall vier Monate nach dem Ende eines Geschäftsjahres zur Zahlung fällig.

Long-Term Incentive (erfolgsabhängige Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung)

Das Long-Term Incentive ist eine erfolgsabhängige Vergütungskomponente mit langfristiger Anreizwirkung. Sie ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet und hat eine mehrjährige Bemessungsgrundlage.

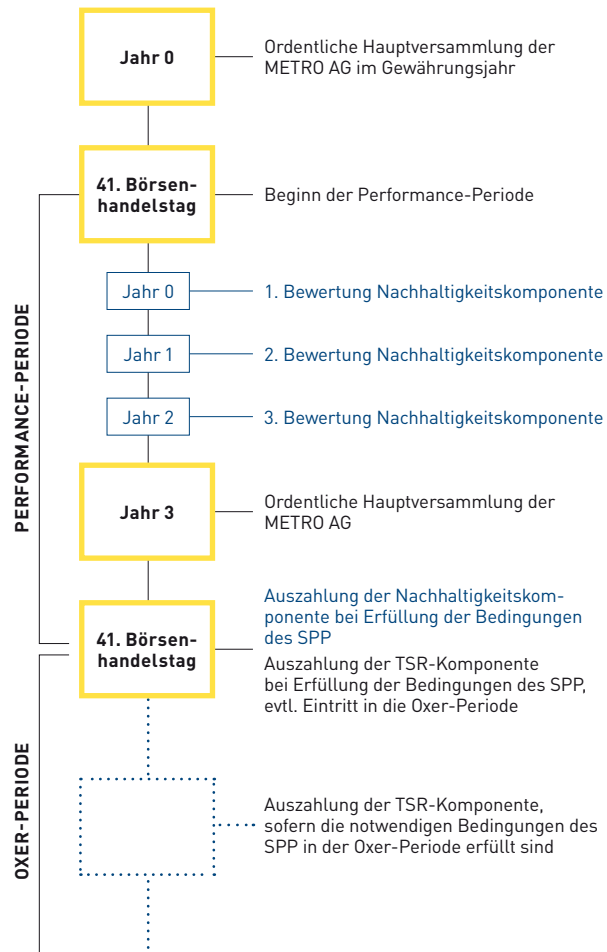
Sustainable Performance Plan 2013/14–2015/16

Nachdem im Rumpfgeschäftsjahr 2013 die letzte Tranche des Performance Share Plan begeben wurde, hat der Aufsichtsrat der METRO AG am 10. Dezember 2013 einen zunächst auf drei Tranchen begrenzten Plan zur erfolgsabhängigen Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung für die Geschäftsjahre 2013/14, 2014/15 und 2015/16 beschlossen: den Sustainable Performance Plan. Der Sustainable Performance Plan setzt Anreize für eine nachhaltige und erfolgreiche Unternehmensentwicklung der METRO GROUP unter Berücksichtigung der langfristigen Erwartungen der Aktionäre und der weiteren Stakeholder sowie der ökologischen Verantwortung. Zur Messung der Performance werden neben anteilsbasierten Kennzahlen auch qualitative Aspekte der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Unternehmensführung mit einbezogen.

Für jedes Vorstandsmitglied wird zunächst ein Zielbetrag in Euro festgesetzt. Dieser ist zu 75 Prozent abhängig von der sogenannten TSR-Komponente (Total Shareholder Return), die daran gemessen wird, wie sich die Aktienrendite der METRO-Stammaktie im Performance-Zeitraum relativ zu einem definierten Vergleichsindex entwickelt. Die verbleibenden 25 Prozent sind abhängig von der sogenannten Nachhaltigkeitskomponente, die berücksichtigt, welchen durchschnittlichen Rang die METRO AG während des Performance-Zeitraums im Corporate Sustainability Assessment, das von dem externen unabhängigen Dienstleister RobecoSAM AG durchgeführt wird, belegt. Für den Fall der Beendigung der Tätigkeit sind gesonderte Regelungen zur Auszahlung von Tranchen vereinbart.

Der zeitliche Ablauf des Sustainable Performance Plan strukturiert sich wie folgt:

Zeitlicher Ablauf Sustainable Performance Plan (SPP)



Für die Berechnung der **TSR-Komponente** werden über einen Zeitraum von 40 Börsenhandelstagen unmittelbar nach der ordentlichen Hauptversammlung der METRO AG die Xetra-Schlusskurse der METRO-Stammaktie ermittelt und daraus wird der arithmetische Durchschnitt gebildet, der sogenannte Anfangskurs. Am 41. Börsenhandelstag nach der ordentlichen Hauptversammlung beginnt die Performance-Periode für die jeweilige Tranche. Wiederum über einen Zeitraum von 40 Bör-

senhandelstagen unmittelbar nach der ordentlichen Hauptversammlung drei Jahre nach Ermittlung des Anfangskurses und Begebung der jeweiligen Tranche werden die Xetra-Schlusskurse der METRO-Stammaktie ermittelt und daraus wird erneut der arithmetische Durchschnitt gebildet, der sogenannte Endkurs. Dabei berechnet sich der TSR aus der Veränderung des METRO-Aktienkurses und der Summe der reinvestierten Dividenden über die Performance-Periode in Relation von Anfangkurs und Endkurs als Prozentsatz.

Der so errechnete METRO-TSR wird mit dem TSR des Dow Jones STOXX Europe 600 Retail Index (Index-TSR) in der Performance-Periode verglichen und der Faktor für die Berechnung der TSR-Komponente wie folgt ermittelt:

- Ist der METRO-TSR identisch mit dem Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente eins,
- liegt der METRO-TSR um 30 Prozentpunkte oder mehr unter dem Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente null,
- ist der METRO-TSR um 30 Prozentpunkte größer als der Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente zwei und
- liegt der METRO-TSR 60 Prozentpunkte oder mehr über dem Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente maximal drei (Cap).
- Zwischen diesen Werten berechnet sich der TSR-Faktor für den Sustainable Performance Plan mittels linearer Interpolation auf zwei Nachkommastellen.

Beträgt der TSR-Faktor null, erfolgt keine Auszahlung und die TSR-Komponente wird geschlossen. Ist der TSR-Faktor positiv, gilt die folgende zusätzliche Bedingung: Eine Auszahlung von 75 Prozent des Zielbetrags multipliziert mit dem TSR-Faktor erfolgt nur dann, wenn der ermittelte Endkurs der METRO-Aktie nicht kleiner ist als der Anfangskurs. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, wird der errechnete Betrag zunächst nicht ausgezahlt. Ein Anspruch auf Auszahlung besteht in diesem Fall erst dann, wenn innerhalb von drei Jahren nach Ablauf der Performance-Periode, der sogenannten OXER-Periode, der Xetra-Schlusskurs der METRO-Stammaktie über 40 aufeinanderfolgende Börsenhandelstage größer oder gleich dem Anfangskurs ist. Wird diese Bedingung nicht innerhalb der drei Jahre nach Ablauf der Performance-Periode erfüllt, erfolgt keine Auszahlung der TSR-Komponente der Tranche.

Für die Ermittlung des Faktors der **Nachhaltigkeitskomponente** nimmt die METRO AG in jedem Jahr der dreijährigen Performance-Periode des Sustainable Performance Plan am

Corporate Sustainability Assessment, das von dem externen unabhängigen Dienstleister RobecoSAM AG durchgeführt wird, teil. Auf Basis dieses Assessments ermittelt die RobecoSAM AG den Rang der METRO AG innerhalb der Branchengruppe „Food and Staples Retailing“, die gemäß Global Industry Classification Standard (GICS) definiert ist. Dieser Rang dient S&P Dow Jones Indices als Entscheidungsgrundlage für die Aufnahme in seine Dow Jones Sustainability Indices (DJSI). Jedes Jahr wird die METRO AG von der RobecoSAM AG über ihren entsprechenden Rang informiert. Aus den drei während der Performance-Periode von der RobecoSAM AG mitgeteilten Rängen wird der Durchschnitt – kaufmännisch gerundet auf ganze Zahlen – ermittelt. Abhängig vom Durchschnittsrang über die Performance-Periode ergibt sich der Faktor für die Nachhaltigkeitskomponente wie folgt:

Durchschnittsrang (kaufmännisch gerundet)	Nachhaltigkeitsfaktor Tranche Geschäftsjahr 2013/14	Nachhaltigkeitsfaktor Tranche Geschäftsjahr 2014/15	Nachhaltigkeitsfaktor Tranche Geschäftsjahr 2015/16
1	3,00	3,00	3,00
2	3,00	3,00	2,50
3	3,00	2,50	2,00
4	2,50	2,00	1,50
5	2,00	1,50	1,25
6	1,50	1,25	1,00
7	1,25	1,00	0,75
8	1,00	0,67	0,50
9	0,50	0,33	0,25
Unter 9	0,00	0,00	0,00

Dabei gilt die folgende zusätzliche Bedingung: Eine Auszahlung von 25 Prozent des Zielbetrags multipliziert mit dem Nachhaltigkeitsfaktor erfolgt nur unter der Bedingung, dass der Rang der METRO AG in keinem Jahr der Performance-Periode mehr als zwei Ränge geringer ist als der letzte veröffentlichte Rang vor Begebung der Tranche, sonst beträgt der Faktor aus der Nachhaltigkeitskomponente null.

Performance Share Plan 2009–2013

Durch Beschluss des Personalausschusses des Aufsichtsrats und mit Zustimmung des Aufsichtsrats hat die METRO AG 2009 einen auf fünf Jahre angelegten Performance Share Plan eingeführt, dessen letzte Tranche im Rumpfgeschäftsjahr 2013 ausgegeben wurde. Für jedes Mitglied des Vorstands wurde zunächst ein Zielwert in Euro festgesetzt. Um die Zielanzahl der Performance Shares zu ermitteln, wurde der Zielwert durch den Aktienkurs bei Zuteilung dividiert. Maßgeblich war dabei der Drei-Monats-Durchschnittskurs der METRO-Aktie

vor dem Zuteilungszeitpunkt. Ein Performance Share berechtigt zu einer Barauszahlung in Euro in Höhe des Kurses der METRO-Aktie zum Auszahlungszeitpunkt. Auch hier ist der Drei-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 drei und höchstens 4,25 Jahren die endgültige Anzahl der auszahlenden 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 null.

Die Auszahlung kann zu sechs möglichen und vorab fest definierten Zeitpunkten erfolgen. Der früheste Auszahlungstermin ist drei Jahre nach Zuteilung der Performance Shares. Ab diesem Zeitpunkt ist eine Auszahlung alle drei Monate möglich. Die Mitglieder des Vorstands haben die Wahl, zu welchem dieser Zeitpunkte sie ihre Performance Shares ausüben möchten. Eine Aufteilung auf mehrere Auszahlungszeitpunkte ist nicht möglich. Die Obergrenze der Auszahlung in Euro (Cap) liegt beim Fünffachen 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 dreijährigen 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. Bei Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt eines Versorgungsfalls bleiben die Beiträge mit dem erreichten Stand erhalten. 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 Garantie auf die eingezahlten Beiträge.

Anspruch auf Versorgungsleistungen besteht,

- wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Erreichen der Regelaltersgrenze in der deutschen gesetzlichen Rentenversicherung endet,
- als vorzeitige Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis nach Vollendung des 60. Lebensjahres beziehungsweise nach Vollendung des 62. Lebensjahres für Versorgungszusagen, die nach dem 31. Dezember 2011 erteilt wurden, 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.

Bezüglich der Auszahlung besteht ein Wahlrecht zwischen Kapital, Ratenzahlungen und lebenslanger Rente. 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 zehn 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 sechs Monate gezahlt.

Nebenleistungen

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

Im Geschäftsjahr 2013/14 wurde für die Mitglieder des Vorstands durch den Aufsichtsrat eine neue Dienstwagenrichtlinie, die Green Car Policy, verabschiedet, in der erstmals als Nachhaltigkeitskriterium – analog zu der neuen Dienstwagenregelung für die Führungskräfte der METRO GROUP – eine Grenze für den CO₂-Ausstoß von Dienstwagen enthalten ist und auch ein Cap für die mit der privaten Nutzung von Dienstwagen verbundenen geldwerten Vorteile gesetzt wurde.

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).

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2013/14¹

Tsd. €	Rumpf- geschäftsjahr 2013 Geschäftsjahr 2013/14	Short-Term Incentive ²		Long-Term Incentive		Wert der gewährten Tranche ³	(Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen)	Gesamt ⁴	[Effektive Vergütung ⁵]
		Grundvergütung	Nebenleistungen	für das Rumpf- geschäftsjahr 2013	für das Geschäftsjahr 2013/14				
Olaf Koch	2013 (9 Monate)	900	52	0	0	1.573	(0)	2.525	(952)
	2013/14 (12 Monate)	1.200	16	575	676	1.098	(0)	3.565	(2.467)
Mark Frese	2013 (9 Monate)	540	17	0	0	944	(0)	1.501	(557)
	2013/14 (12 Monate)	855	102	332	445	823	(0)	2.557	(1.734)
Pieter Haas ⁶	2013 (9 Monate)	360	7	0	0	944	(0)	1.311	(367)
	2013/14 (12 Monate)	720	107	203	390	659	(0)	2.079	(1.420)
Heiko Hutmacher	2013 (9 Monate)	540	86	0	0	944	(0)	1.570	(626)
	2013/14 (12 Monate)	900	54	304	468	823	(0)	2.549	(1.726)
Gesamt⁷	2013 (9 Monate)	2.340	162	0	0	4.405	(0)	6.907	(2.502)
	2013/14 (12 Monate)	3.675	279	1.414	1.979	3.403	(0)	10.750	(7.347)

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

²Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 erfolgte keine Angabe des Short-Term Incentive, da dessen Kalkulation auf Basis des Kalenderjahres 2013 erfolgte und gemäß DRS 17 erst mit vollständiger Erdienung der Ansprüche angegeben werden darf. Im Geschäftsjahr 2013/14 wird das Short-Term Incentive für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 und das Geschäftsjahr 2013/14 ausgewiesen.

³Dargestellt ist der Fair Value zum Zeitpunkt der Gewährung der Tranche

⁴Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, Short-Term Incentive und Wert der gewährten Tranche des Long-Term Incentive

⁵Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, Short-Term Incentive und Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen des Long-Term Incentive

⁶Mitglied des Vorstands seit 1. April 2013

⁷Werte für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 ausgewiesen für die im Geschäftsjahr 2013/14 aktiven Mitglieder des Vorstands

Long-Term Incentive im Geschäftsjahr 2013/14

Der Zielbetrag für die Tranche 2013/14 beträgt für Herrn Koch 1,6 Mio. €, für die Herren Frese und Hutmacher 1,2 Mio. € und für Herrn Haas 0,96 Mio. €. Der Wert der im Geschäftsjahr 2013/14 zugeteilten Tranche des Sustainable Performance Plan wurde zum Zeitpunkt der Gewährung durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren ermittelt.

Sustainable Performance Plan (Tranchen 2013/14–2015/16)

Tranche	Ende der Performance- Periode	Anfangskurs für die TSR-Komponente	Zielbetrag Vorstand zum 30.9.2014
	41. Börsen- handelstag nach der Haupt- versammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche		
2013/14		29,73 €	4.960.000 €

Die im Geschäftsjahr 2013/14 aktiven Mitglieder des Vorstands verfügen außer über die in diesem Geschäftsjahr ausgegebene Tranche des Sustainable Performance Plans über Rechte aus den folgenden Tranchen des Performance Share Plans: Herr Koch über Rechte aus den Tranchen 2010, 2011, 2012 und 2013, Herr Haas über Rechte aus der Tranche 2013 und Herr Hutmacher über Rechte aus den Tranchen 2012 und 2013.

Performance Share Plan (Tranchen 2009–2013)

Tranche	Ende der Sperrfrist	Drei-Monats- Durchschnittskurs vor Zuteilungs- zeitpunkt	Anzahl Performance Shares Vorstand zum 30.9.2014
2009	August 2012	36,67 €	Verfallen
2010	August 2013	42,91 €	11.652
2011	August 2014	41,73 €	11.982
2012	April 2015	29,18 €	87.731
2013	April 2016	22,84 €	154.117

Aus den Tranchen 2010 sowie 2011, deren Sperrfristen im August 2013 beziehungsweise im August 2014 endeten, erfolgten im Geschäftsjahr 2013/14 keine Auszahlungen an die Mitglieder des Vorstands.

Im Geschäftsjahr 2013/14 haben sich Wertveränderungen aus den laufenden Tranchen erfolgsabhängiger Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung ergeben. Der Aufwand für die Gesellschaft betrug betreffend Herrn Koch 0,54 Mio. €, betreffend Herrn Haas 0,4 Mio. € und betreffend Herrn Hutmacher 0,36 Mio. €. Betreffend Herrn Frese ist ein Ertrag von 0,4 Mio. € angefallen.

Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Geschäftsjahr 2013/14 (einschließlich Altersversorgung)

Im Geschäftsjahr 2013/14 wurden für die aktiven Mitglieder des Vorstands der METRO AG nach IFRS (International Financial Reporting Standards) 0,57 Mio. € und nach HGB 0,54 Mio. € für Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit aufgewendet (9M 2013 nach IFRS und HGB: 4,6 Mio. €). Davon entfielen nach IFRS auf die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,169 Mio. €, von Herrn Frese rund 0,129 Mio. €, von Herrn Haas rund 0,144 Mio. € und von Herrn Hutmacher rund 0,131 Mio. €.

Die entsprechenden Werte nach HGB betragen für die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,165 Mio. €, von Herrn Frese rund 0,123 Mio. €, von Herrn Haas rund 0,129 Mio. € und von Herrn Hutmacher rund 0,121 Mio. €.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens nach IFRS und nach HGB beträgt für Herrn Koch rund 0,007 Mio. €, für Herrn Frese rund 0,015 Mio. €, für Herrn Haas rund 0,026 Mio. € und für Herrn Hutmacher rund 0,016 Mio. €.

Gesamtbezüge Geschäftsjahr 2013/14 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 3,5 Mio. € (9M 2013: 7,0 Mio. €) erbracht.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen nach IFRS beträgt 54,3 Mio. € (30.9.2013: 54,1 Mio. €).

Der entsprechende Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen nach HGB beträgt 44,0 Mio. € (30.9.2013: 46,6 Mio. €).

Long-Term Incentive 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.

Sustainable Performance Plan 2013/14–2015/16

Der Sustainable Performance Plan 2013/14–2015/16 gilt nicht nur für die Mitglieder des Vorstands, sondern ebenso für die oberen Führungskräfte der METRO AG sowie für Geschäftsführungsorgane und die oberen Führungskräfte der Unternehmen der METRO GROUP. Die Bezugsberechtigten erhalten entsprechend der Bedeutung ihrer Funktion einen individuellen Betrag im Rahmen des Sustainable Performance Plan (Zielbetrag). Die weitere Systematik entspricht den Festlegungen für den Vorstand.

Sustainable Performance Plan (Tranchen 2013/14–2015/16)

Tranche	Ende der Performance-Periode	Anfangskurs für die TSR-Komponente	Zielbetrag Führungskräfte zum 30.9.2014
2013/14	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche	29,73 €	3.355.000 €

Der Wert der im Geschäftsjahr 2013/14 zugeteilten Tranche des Sustainable Performance Plan betrug zum Zeitpunkt der Zuteilung 2,3 Mio. € (Vorjahr Performance Share Plan 9M 2013: 17,3 Mio. €) und wurde durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren ermittelt.

Performance Share Plan 2009–2013

Auch der Performance Share Plan 2009–2013 gilt nicht nur für die Mitglieder des Vorstands, sondern ebenso für die oberen Führungskräfte der METRO AG sowie für Geschäftsführungsorgane und die oberen Führungskräfte der Unternehmen der METRO GROUP. Die Bezugsberechtigten erhalten entsprechend der Bedeutung ihrer Funktion einen individuellen Betrag im Rahmen des 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.

Dabei gelten analog zum Vorstand folgende Bedingungen:

Performance Share Plan (Tranchen 2009–2013)

Tranche	Ende der Sperrfrist	Drei-Monats-Durchschnittskurs vor Zuteilungszeitpunkt	Anzahl Performance Shares Führungskräfte zum 30.9.2014
2009	August 2012	36,67 €	Verfallen
2010	August 2013	42,91 €	252.125
2011	August 2014	41,73 €	289.993
2012	April 2015	29,18 €	465.434
2013	April 2016	22,84 €	647.535

Aus den Tranchen 2010 sowie 2011, deren Sperrfristen im August 2013 beziehungsweise im August 2014 endeten, erfolgten im Geschäftsjahr 2013/14 keine Auszahlungen.

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats ist in § 13 der Satzung der METRO AG geregelt. Auf Vorschlag des Vorstands und des Aufsichtsrats hat die Hauptversammlung 2013 beschlossen, die Aufsichtsratsvergütung auf ein reines Fixum umzustellen. Für das Geschäftsjahr 2013/14 wurde daher keine variable Vergütung mehr gezahlt. Die feste Vergütung beträgt 65.000 € je ordentliches Mitglied.

Die auf die 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 ¹	● ●
Ausschussmitglieder ¹	● ●
Aufsichtsratsmitglieder	●

¹ Bei mindestens zwei Sitzungen/Beschlussfassungen

Die individuelle Höhe der 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 zwei 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.

Individuell ergeben sich für das Geschäftsjahr 2013/14 folgende Werte:

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2013/14 gemäß § 13 der Satzung¹

€	Geschäftsjahr ²	Multiplikator	Feste Vergütung	Erfolgsabhängige Vergütung ³	Gesamt
Franz M. Haniel, Vorsitzender	2013	●●●	105.000	52.128	157.128
	2013/14	●●●	195.000	–	195.000
Werner Klockhaus, stellv. Vorsitzender	2013	●●	70.000	34.752	104.752
	2013/14	●●	130.000	–	130.000
Prof. Dr. oec. Dr. iur. Ann-Kristin Achleitner	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Dr. Wulf H. Bernotat	2013	●■	52.500	26.064	78.564
	2013/14	●■	97.500	–	97.500
Ulrich Dalibor	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Jürgen Fitschen	2013	●■	52.500	26.064	78.564
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Hubert Frieling	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Dr. Florian Funck	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●/●■	67.708	–	67.708
Andreas Herwarth	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Uwe Hoepfel	2013	●/●■	44.722	22.203	66.925
	2013/14	●■	97.500	–	97.500
Peter Küpfer	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Rainer Kuschewski	2013	●/●■	44.722	22.203	66.925
	2013/14	●■	97.500	–	97.500
Susanne Meister	2013	●	14.583	7.240	21.823
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Baroness Lucy Neville-Rolfe DBE CMG (bis 18.8.2014)	2013	●	14.583	7.240	21.823
	2013/14	●	59.583	–	59.583
Mattheus P. M. (Theo) de Raad	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Dr. Fredy Raas	2013	●/●■	8.750	5.068	13.818
	2013/14	●■	97.500	–	97.500
Gabriele Schendel	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Xaver Schiller	2013	●■	52.500	26.064	78.564
	2013/14	●■	97.500	–	97.500
Dr. jur. Hans-Jürgen Schinzler	2013	●●	70.000	34.752	104.752
	2013/14	●●	130.000	–	130.000
Angelika Will	2013	●	35.000	17.376	52.376
	2013/14	●	65.000	–	65.000
Gesamt⁴	2013		844.860	420.162	1.265.022
	2013/14		1.719.791	–	1.719.791

¹ Jeweils zuzüglich gegebenenfalls anfallender Umsatzsteuer gemäß § 13 Abs. 5 der Satzung

² Bei dem Geschäftsjahr 2013 handelte es sich um ein Rumpfgeschäftsjahr (1. Januar bis 30. September 2013)

³ Die erfolgsabhängige Vergütung 2013 wurde letztmalig nach der Hauptversammlung der METRO AG am 12. Februar 2014 fällig

⁴ Die Werte 2013 sind für die im Geschäftsjahr 2013/14 aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats ausgewiesen

Die Mitgliedschaften im Nominierungs- und Vermittlungsausschuss des Aufsichtsrats wurden im Geschäftsjahr 2013/14 nicht vergütet.

Für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wurden einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats der METRO AG durch die Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2013/14 ebenfalls Vergütungen gewährt.

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.

**Konzerninterne Vergütungen¹ der Mitglieder
des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2013/14**

€	Geschäftsjahr ²	
Ulrich Dalibor	2013	6.750
	2013/14	5.250
Uwe Hoepfel	2013	49.800
	2013/14	49.800
Werner Klockhaus	2013	6.695
	2013/14	9.300
Rainer Kuschewski	2013	18.979
	2013/14	39.400
Gabriele Schendel	2013	49.800
	2013/14	49.800
Susanne Meister	2013	3.000
	2013/14	2.500
Mattheus P. M. (Theo) de Raad ³	2013	–
	2013/14	17.692
Xaver Schiller	2013	9.000
	2013/14	9.000
Angelika Will	2013	2.000
	2013/14	–
Gesamt	2013	146.024
	2013/14	182.742

¹ Jeweils zuzüglich Umsatzsteuer

² Bei dem Geschäftsjahr 2013 handelte es sich um ein Rumpfgeschäftsjahr
[1. Januar bis 30. September 2013]

³ Im Berichtszeitraum gezahlte Vergütung einer Konzerngesellschaft
mit abweichendem Geschäftsjahr

10. Angaben gemäß § 315 Abs. 4 und § 289 Abs. 4 HGB sowie erläuternder Bericht des Vorstands

Zusammensetzung des Kapitals (§ 315 Abs. 4 Nr. 1 und § 289 Abs. 4 Nr. 1 HGB)

Das Grundkapital der METRO AG zum 30. September 2014 beträgt 835.419.052,27 € und ist eingeteilt in 324.109.563 Stück auf den Inhaber lautende Stammaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: rund 828.572.941 €, circa 99,18 Prozent) sowie 2.677.966 Stück auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: rund 6.846.111 €, circa 0,82 Prozent). Der anteilige Wert je Aktie am Grundkapital beträgt rund 2,56 €.

Jede Stammaktie gewährt eine Stimme. Stammaktien berechnen 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 und § 289 Abs. 4 Nr. 2 HGB)

Nach Kenntnis des Vorstands bestehen beziehungsweise bestanden im Geschäftsjahr 2013/14 folgende Vereinbarungen, die als Beschränkungen im Sinne von § 315 Abs. 4 Nr. 2 und § 289 Abs. 4 Nr. 2 HGB angesehen werden können:

Zwischen der Otto Beisheim Betriebs GmbH, der Otto Beisheim Holding GmbH und der OB Beteiligungsgesellschaft mbH besteht ein Pool-Vertrag, in den die von der Otto Beisheim Holding GmbH und der OB Beteiligungsgesellschaft mbH gehaltenen Aktien der METRO AG einbezogen sind.

Ferner bestand bis zum Ablauf des 31. Oktober 2014 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 eine Vereinbarung zur Koordination der Ausübung der Stimmrechte aus Aktien der METRO AG. Zudem bestand bis zum Ablauf des 31. Oktober 2014 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 zuzu-

rechnenden Aktien der METRO AG. Beide vorgenannten Vereinbarungen wurden zum Ablauf des 31. Oktober 2014 beendet.

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 und § 289 Abs. 4 Nr. 3 HGB)

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

Zum Zeitpunkt der Abschlusserstellung (24. November 2014)

Name/Firma	Direkte/Indirekte Beteiligung von mehr als 10 vom Hundert der Stimmrechte
METRO Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG, Düsseldorf, Deutschland	Direkt und indirekt (zusammengerechnet)
METRO Vermögensverwaltung GmbH, Düsseldorf, Deutschland	Indirekt
Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg, Deutschland	Direkt und indirekt
Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, Deutschland	Indirekt
Palatin Verwaltungsgesellschaft mbH, Essen, Deutschland	Direkt
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

Bis zum Ablauf des 31. Oktober 2014 bestand 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 eine Vereinbarung zur Koordination der Ausübung der Stimmrechte aus Aktien der METRO AG. Zudem bestand bis zum Ablauf des 31. Oktober 2014 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. Beide vorgenannten Vereinbarungen wurden zum Ablauf des 31. Oktober 2014 beendet.

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

Zum Bilanzstichtag (30. September 2014)

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 Angaben in den Tabellen 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 unter der Rubrik Investor Relations – Rechtliche Mitteilungen abrufbar.

Inhaber von Aktien mit Sonderrechten sowie Art der Stimmrechtskontrolle, wenn Arbeitnehmer am Kapital beteiligt sind (§ 315 Abs. 4 Nr. 4 und 5 und § 289 Abs. 4 Nr. 4 und 5 HGB)

Aktien mit Sonderrechten gemäß § 315 Abs. 4 Nr. 4 und § 289 Abs. 4 Nr. 4 HGB hat die Gesellschaft nicht ausgegeben. Arbeitnehmer sind nicht im Sinne von § 315 Abs. 4 Nr. 5 und § 289 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 und § 289 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 zwei 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 und § 289 Abs. 4 Nr. 7 HGB)

Befugnisse zur Ausgabe neuer Aktien

Die Hauptversammlung vom 23. Mai 2012 hat den Vorstand ermächtigt, 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 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 wertwahrend 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, Kontrollerlangung durch Dritte) eine Anpassung der Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten vorsehen. Bei einer Kontroll-

erlangung 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 Wandlungsschuldverschreibungen 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 Wandlungs-Pflicht 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 und § 289 Abs. 4 Nr. 8 HGB)

Die METRO AG ist zurzeit als Kreditnehmerin an zwei 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 Vertragschlusses 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 Geschäftsjahr 2013/14 wurden diese Kredite nicht in Anspruch genommen.

Entschädigungsvereinbarungen bei Kontrollwechseln (§ 315 Abs. 4 Nr. 9 und § 289 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.

11. Merkmale des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowie erläuternder Bericht des Vorstands

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 sowie des zusammengefassten Lageberichts der METRO AG liegt im Ressort des Finanzvorstands der METRO AG, Herrn Mark Frese. Die eigentliche Aufstellung der Abschlüsse sowie des zusammengefassten Lageberichts im rechtlichen Sinn obliegt jedoch dem Gesamtvorstand der METRO AG. Nach der Erstellung prüft der Abschlussprüfer die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und erteilt für den Konzern- beziehungsweise Jahresabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einen 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 sowie den zusammengefassten Lagebericht. Der Jahresabschluss der METRO AG ist mit dieser Billigung festgestellt.

Konzernweites Rahmenwerk

Aufbauend auf dem Konzept „Internal Control – Integrated Framework“ des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) hat der Bereich Corporate Accounting der METRO AG konzernweite Mindestvorgaben zur Ausgestaltung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems für die METRO AG, die Vertriebslinien und die wesentlichen Servicegesellschaften definiert. Durch diese Vorgaben soll insbesondere sichergestellt werden, dass die relevanten Rechnungslegungsvorschriften sowie die entsprechenden inter-

nen Richtlinien, zum Beispiel die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie, eingehalten werden.

Diese Vorgaben umfassen unter anderem das Kontrolldesign, die Kontrollausführung, die Überprüfung der Wirksamkeit der Kontrollen und die Berichterstattung über die Wirksamkeitsanalysen.

- Kontrolldesign: Für elf Finanz- und Rechnungslegungsprozesse wurden im Rahmen eines Top-down-Ansatzes Risiken für wesentliche Fehler im Hinblick auf die Finanzberichterstattung identifiziert. Zudem hat der Bereich Corporate Accounting konzernweit verbindliche Kontrollziele vorgegeben, die die wesentlichen Konzerngesellschaften durch gesellschaftsspezifische Kontrollaktivitäten abdecken müssen.
- Kontrollausführung: Die Ausführung dieser Kontrollen ist durch die Konzerngesellschaften zu dokumentieren. Dies schafft die Voraussetzung für eine unabhängige Überprüfung der Effektivität der Kontrollen durch den Bereich Group Internal Audit und den Abschlussprüfer.
- Wirksamkeit der Kontrollen: Die wesentlichen Konzerngesellschaften sind verpflichtet, die Effektivität der Kontrollen jeweils zum Ende eines Geschäftsjahres zu evaluieren (Selbsteinschätzung). Hierzu wird eine konzernweit einheitliche Methodik durch den Bereich Corporate Accounting vorgegeben. Außerdem ist die Wirksamkeit der Kontrollen Gegenstand der risikoorientierten, unabhängigen Prüfungen des Bereichs Group Internal Audit.
- Berichterstattung: Die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen sind in einem standardisierten Berichtsformat an den Bereich Corporate Accounting zu melden. Dabei sind die Konzerngesellschaften verpflichtet zu bestätigen, dass die Selbsteinschätzungen gemäß der vorgegebenen Methodik erfolgt sind. Neben den Kontrollaktivitäten umfasst die Berichterstattung auch Aussagen zu den übrigen vier Komponenten des COSO-Rahmenwerks: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Information und Kommunikation sowie Überwachung. Die Einzelberichte der Gesellschaften werden von dem Bereich Corporate Accounting validiert und zu einem Gesamtbericht über das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem der METRO GROUP zusammengefasst. Dieser wird an das Governance, Risk, and Compliance Committee (GRCC) sowie den Vorstand der METRO AG berichtet.

Im Folgenden werden die zentralen Vorgaben (zum Beispiel die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie), die Rechnungslegungsprozesse, einzelne Kontrollen sowie die unabhängige Überprüfung durch

den Bereich Group Internal Audit und den Abschlussprüfer näher erläutert.

IFRS-Bilanzierungsrichtlinie

Die unterjährigen Konzernzwischenabschlüsse 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 den 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 Vier-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 den 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 den 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 ihre 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 liegen in der Verantwortung der Geschäftsführung der jeweiligen Einzelgesellschaft.

Im Anschluss an die Übertragung der Einzelabschlussdaten nach den 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 Einzelabschluss-erstellung 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 die 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, Aktivitäten und Termine. Hierbei stellen unter anderem auch die abzuarbeitenden typischen Konsolidierungsschritte – darunter zum Beispiel die Umsatzeliminierung, die Aufwands- und Ertrags- sowie die 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 Einzelabschlusssdaten. 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

Group Internal Audit (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 den IFRS als auch den Konzernabschluss sowie den

zusammengefassten Lagebericht der METRO AG daraufhin, ob die anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie weitere relevante Vorschriften 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.

12. Risiko- und Chancenbericht

Risiko- und Chancenmanagementsystem

In einem dynamischen Marktumfeld ist es eine grundlegende unternehmerische Aufgabe, Chancen frühzeitig zu erkennen und konsequent zu nutzen. Dies ist die Voraussetzung für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens. Wir sind zudem regelmäßig Risiken ausgesetzt, die das Erreichen unserer kurz- und mittelfristigen 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 Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen 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 hinausgehen und unsere Geschäftsentwicklung auf diese Weise 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 oder neuen Geschäftsfeldern stets mit Risiken verbunden.

In diesem Sinne verstehen wir unser Risiko- und Chancenmanagement als ein 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 klassifizieren und zu steuern. Risiko- und Chancenmanagement bilden somit eine Einheit. Das Risikomanagement macht Entwicklungen und Ereignisse, die sich negativ auf die Erreichung unserer Geschäftsziele auswirken können, frühzeitig transparent und analysiert ihre Auswirkungen. So können wir gezielt und zeitnah geeignete Maßnahmen zur Bewältigung einleiten. Gleichzeitig eröffnet uns dieser Prognoseprozess die Möglichkeit, sich ergebende Chancen gezielt zu nutzen.

Zentrale Steuerung und effiziente Organisation

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das Risiko- und Chancenmanagement sind im Konzern eindeutig geregelt und spiegeln unsere Unternehmensstruktur wider. Wir verbinden die zentrale Konzernsteuerung durch die Management-Holding METRO AG mit der dezentralen Verantwortung der Vertriebslinien für das operative Geschäft.

Dem Vorstand der METRO AG obliegt die Verantwortung und rechtliche Verpflichtung, ein Governance-System für die METRO GROUP zu organisieren. Das Risikomanagement-, das interne Kontroll- und das Compliance-Managementsystem sowie die interne Revision verstehen wir als Teile des Governance-, Risiko- und Compliance-Systems (kurz GRC-System). Diese Organisation orientiert sich an den in § 107 Abs. 3 AktG sowie im Deutschen Corporate Governance Kodex benannten Governance-Elementen. Die Grundprinzipien des GRC-Systems sind in der Richtlinie für Governance, Risiko und Compliance geregelt und dokumentiert. Ziel ist es, die Transparenz von Strukturen und Prozessen zu erhöhen sowie die Teilsysteme ablauforganisatorisch zu harmonisieren. Die Richtlinie bildet den verbindlichen Rahmen für bestehende und künftige Regelungen. Auf dieser Basis wollen wir die Effizienz des GRC-Systems innerhalb der METRO GROUP insgesamt erhöhen und dessen Wirksamkeit kontinuierlich verbessern.

Im Konzernkomitee für Governance, Risiken und Compliance (kurz GRC-Komitee) unter gemeinsamer Leitung des Vorstandsvorsitzenden und des Finanzvorstands der METRO AG erfolgt regelmäßig ein Austausch über die Methodenharmonisierungen und die Weiterentwicklung der GRC-Teilsysteme. Das Gremium stimmt sich außerdem über die aktuelle Risiko- und Chancensituation ab. Ständige Mitglieder sind Vertreter der Konzernbereiche Corporate Accounting (einschließlich Risk Management und Internal Control Finance), Corporate Planning & Controlling, Corporate Treasury, Corporate Legal Affairs & Compliance (einschließlich Internal Control Operations), Group Internal Audit, Group Strategy and M&A sowie der Group Finance Director.

Risikomanagement

Der Vorstand der METRO AG sorgt für die Effektivität des Risikomanagementsystems als Teil des GRC-Systems. Die Verantwortung für die Identifikation, die Bewertung und das Management der Risiken liegt bei den Vertriebslinien und Konzerngesellschaften. Zentrale Elemente der internen Überwachung sind die Selbsteinschätzung der Wirksamkeit durch die Geschäftsführungen der Vertriebslinien und Konzerngesellschaften sowie die Prüfung der Effektivität durch die interne Revision.

Der Aufsichtsrat der METRO AG überwacht ebenfalls die Effektivität des Risikomanagements. 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.

Das Mandat für die Steuerung und Entwicklung unseres Risikomanagementsystems obliegt der Abteilung Risk Management innerhalb des Bereichs Corporate Accounting der METRO AG. Ansatz, Methoden und Standards des Risikomanagements legt der Risikobeauftragte der METRO GROUP in Abstimmung mit dem GRC-Komitee fest. Er koordiniert den zugrunde liegenden Prozess. In diesem Zusammenhang informiert er gemeinsam mit den Vertretern der einzelnen Konzernbereiche, die Mitglieder im GRC-Komitee sind, den Vorstand der METRO AG zeitnah und kontinuierlich über wesentliche Entwicklungen im Risiko-

management, stellt den Informationsaustausch innerhalb unseres Unternehmens sicher und unterstützt die Weiterentwicklung des Risikomanagements in sämtlichen Vertriebslinien, Konzerngesellschaften und Zentralbereichen.

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 Ergebnisse und Erfahrungen gewährleisten.

Risikomanagement als Regelkreislauf

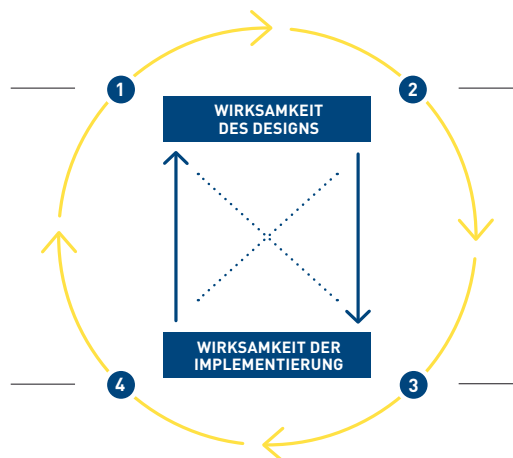
METRO AG

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

Chancenmanagement

Die systematische Identifikation und Kommunikation von Chancen ist integraler Bestandteil des Steuerungs- und Controllingsystems der METRO GROUP. Bei Chancen kann es sich um interne oder externe Ereignisse und Entwicklungen handeln, die unsere Geschäftsentwicklung positiv beeinflussen können. Grundsätzlich streben wir ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken an.

Wir führen makroökonomische Untersuchungen durch, analysieren die relevante Trendlandschaft und werten Markt-, Wettbewerbs- sowie Standortanalysen aus. Zudem befassen wir uns mit den kritischen Erfolgsfaktoren unserer Geschäftsmodelle und relevanten Kostentreibern unseres Unternehmens. Die daraus abgeleiteten Markt- und Geschäftschancen sowie Effizienzsteigerungspotenziale konkretisiert der Vorstand der METRO AG im Rahmen der strategischen sowie der kurz- und

mittelfristigen Planung. Dazu sucht er den engen Austausch mit dem Management der Vertriebslinien, Konzerngesellschaften und zentralen Holding-Einheiten. Als Unternehmen verfolgen wir bei diesem Prozess insbesondere markt- und kundengelebene Geschäftsansätze. Die Elemente unserer Strategie des profitablen Wachstums überprüfen wir laufend.

Berichtswesen

Zentrales Element der internen Risiko- und Chancenkommunikation ist das Konzernberichtswesen. Es wird durch das Berichtswesen zum Risiko- und Chancenmanagement ergänzt. Ziel ist es, die strukturierte und kontinuierliche Auseinandersetzung mit Risiken und Chancen zu ermöglichen und gemäß den gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen zu dokumentieren.

Einmal im Jahr führen wir eine Risikoinventur durch, in deren Rahmen wir unternehmensweit alle wesentlichen Risiken systematisch erfassen, beschreiben und anhand quantitativer und qualitativer Indikatoren in den Dimensionen Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit nach einheitlichen Maßstäben bewerten. Die Ergebnisse der Risikoinventur sowie das Risikoportfolio werden regelmäßig aktualisiert.

Die zentral in fachlicher Hinsicht verantwortlichen Risikokoordinatoren, etwa für Einkauf, Vertrieb oder administrative Funktionen, validieren die von den Vertriebslinien, Konzerngesellschaften und Zentralbereichen gemeldeten Ergebnisse. In einem zweiten Schritt fassen sie diese in einem funktionalen Risikoprofil mit detaillierter Beschreibung der wesentlichen Einzelrisiken zusammen. Für selektive Kategorien werden die Risikoprofile in direkter Interaktion zwischen den Risikokoordinatoren und dem GRC-Komitee in einem dritten Schritt validiert und konkrete Handlungsmaßnahmen zur verbesserten Risikosteuerung abgeleitet.

Darüber hinaus betrachten wir die im Kontext des strategischen Planungsprozesses erstellten Analysen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Ergänzend beziehen wir die Analysen der Berichte ein, die wir im Rahmen von Mittelfristplanungen und Hochrechnungen erstellen. Außerdem berücksichtigen wir relevante Ergebnisse aus dem internen Kontroll- und aus dem Compliance-Managementsystem, dem Chancenmanagementsystem sowie der internen Revision.

Das schließlich aus allen Erkenntnissen abgeleitete übergreifende Risiko- und Chancenportfolio für die METRO GROUP ermöglicht uns eine sehr gute Gesamtbetrachtung der Risiko- und Chancensituation unseres Unternehmens. Der sogenannte GRC-Bericht beschreibt den Status quo und enthält Empfehlungen zur Risikosteuerung sowie Verbesserungsmaßnahmen mit Blick auf die Wirksamkeit der GRC-Teilsysteme.

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat beziehungsweise den Bilanz- und Prüfungsausschuss fortlaufend zum Risiko- und Chancenmanagement. Einmal im Jahr erhält der Aufsichtsrat einen ausführlichen schriftlichen Bericht über die Organisation und Ausrichtung des Risiko- und Chancenmanagements sowie die aktuelle Risiko- und Chancensituation.

Zum Zeitpunkt der Aufstellung des Halbjahresfinanzberichts haben wir das im Vorjahr erstellte übergreifende Risiko- und Chancenportfolio für die METRO GROUP überprüft und aktualisiert.

Bei plötzlich auftretenden gravierenden Risiken für unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nutzen wir ferner ein Eilmeldesystem. In diesem Fall erhält der Vorstand der METRO AG direkt und unverzüglich alle notwendigen Informationen.

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.

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 unsere konzernweit gültige Risikomanagement-Richtlinie. 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 drei Ebenen des Risikomanagements: Unternehmensziele, Prozesse und Aufbauorganisation.

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

- Strategische Ziele mit Bezug auf die Sicherung der wirtschaftlichen Grundlagen für die Zukunft (Cluster Strategy)
- Operative Ziele mit Bezug auf die Erreichung festgelegter operativer Kennzahlen (Cluster Operations)
- Ziele für die Unternehmensführung mit Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen, Normen, internen Richtlinien und Verfahrensbeschreibungen (Cluster Governance)
- Ziele mit Bezug auf eine adäquate Vorbereitung zur Bewältigung von Ereignisrisiken wie Störfällen, Betriebsunterbrechungen und sonstigen krisenhaften Ereignissen (Cluster Events)

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

Daneben erfolgt entsprechend der Aufbauorganisation des Konzerns eine Zuordnung zu funktionalen Kategorien wie beispielsweise Einkauf, Vertrieb, Personal oder Immobilien. Grundsätzlich betrachten wir Risiken für einen prospektiven einjährigen Zeitraum, strategische Risiken decken mindestens den Zeithorizont der Mittelfristplanung (drei Jahre) ab. Sofern es wahrscheinlich ist, dass diese Risiken eintreten, haben wir sie in unsere Geschäftspläne und unseren Ausblick aufgenommen.

Risikoklassifizierung

Sämtliche identifizierten Risiken klassifizieren wir nach einheitlichen Maßstäben anhand quantitativer und qualitativer Indikatoren in den Dimensionen Schadensausmaß (negative Auswirkungen bezogen auf unsere Unternehmensziele, wesentliche Kennziffer ist das EBIT) und Eintrittswahrscheinlichkeit (in Prozent). Bei der Bewertung des konzernrelevanten Schadensausmaßes unterscheiden wir nach drei Klassen: ≥ 50 Mio. €, ≥ 100 Mio. €, ≥ 500 Mio. €. Die Eintrittswahrscheinlichkeit wird in fünf Klassen aufgeteilt: gering (< 10 Prozent), unwahrscheinlich (≥ 10 –25 Prozent), möglich (> 25 –50 Prozent), wahrscheinlich (> 50 –90 Prozent), hoch (> 90 Prozent). Alle Risiken werden mit ihrer möglichen Auswirkung zum Zeitpunkt der Risikoanalyse und vor eventuellen risikomindernden Maßnahmen bewertet (Darstellung der Brutto Risiken, das heißt vor Einleitung von Maßnahmen zur Risikobegrenzung).

Risikoeinheiten

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 klassifizieren 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. Mit den Risikoeinheiten wird der gesamte Konsolidierungskreis des Konzernabschlusses abgedeckt.

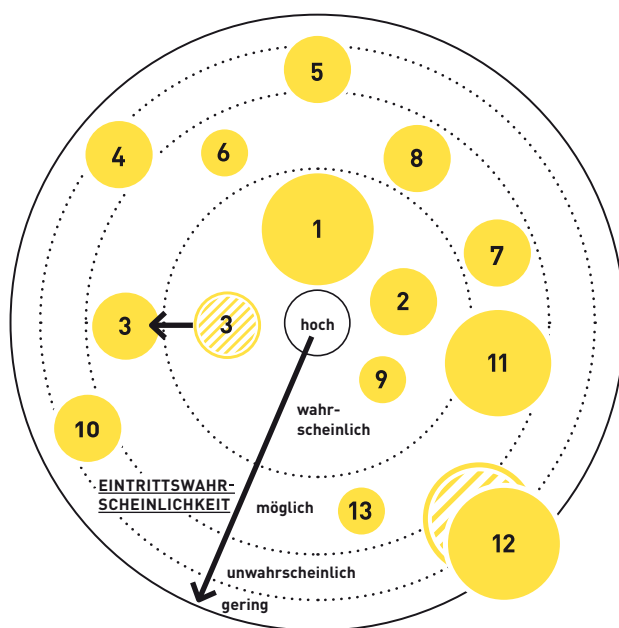
Darstellung der Risikosituation

Das gesamte Risikoportfolio der METRO GROUP haben wir Risikogruppen zugeordnet. Für den Berichtszeitraum hat der Vorstand der METRO AG neben den allgemeinen Risiken die besonders relevanten Risiken (Bruttorisiken) für die

METRO GROUP identifiziert und bewertet, die in folgender Übersicht mit ihrer Veränderung im Vergleich zum Vorjahr dargestellt sind. Das Risiko Nummer 13 (geopolitische Situation in Russland / der Ukraine) wurde im Geschäftsjahr 2013/14 neu bei den besonders relevanten Risiken aufgenommen.

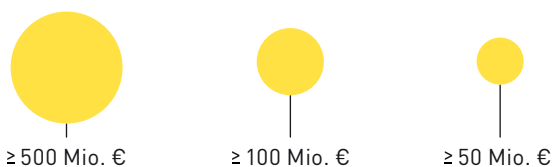
Risikogruppe	Nr.	Besonders relevante Risiken 2013/14	Veränderung zu 2013
Umfeldrisiken			
Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Risiken	13	Geopolitische Situation in Russland / der Ukraine	Neu
Umweltrisiken			
Branchenrisiken			
Risiken aus dem Handelsgeschäft	1	Herausforderung des Geschäftsmodells / Änderung des Kundenverhaltens	Unverändert
	2	Verlust von Kunden mit geringen Umsätzen (C-Kunden) bei METRO Cash & Carry	Unverändert
	3	Unzureichende kundenorientierte Lebensmittel- und Nicht-Lebensmittel-Strategie bei METRO Cash & Carry	Eintrittswahrscheinlichkeit von „wahrscheinlich“ auf „möglich“ gesunken; Erweiterung der Risikobetrachtung um Lebensmittel-Strategie
	8	Unzureichende Umsetzung strategischer Projekte	Unverändert
Immobilienrisiken	4	Nicht profitable Nutzung von Verkaufsflächen	Unverändert
Leistungswirtschaftliche Risiken			
Lieferanten- und Produktrisiken			
Supply-Chain-Risiken			
Finanzwirtschaftliche Risiken			
	7	Unerwartete Abweichungen vom Budget oder von der Prognose	Unverändert
	11	Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte und anderer Vermögenswerte	Unverändert
	12	Mehrfache Rückstufungen des Ratings mit negativen Auswirkungen auf Liquidität und Konzernfinanzierung	Eintrittswahrscheinlichkeit von „unwahrscheinlich“ auf „gering“ gesunken
Sonstige Risiken			
Risiken aus Portfolioänderungen			
Informationstechnische Risiken	5	Betriebsunterbrechungen durch Mängel in den IT-Systemen	Unverändert
Personalrisiken	6	Unzureichende Entwicklung und Pflege von Talenten	Unverändert
Rechtliche und steuerliche Risiken	10.1	Verstöße gegen Kartell- und Wettbewerbsrecht	Unverändert
Compliance-Risiken	10.2	Korruption	Unverändert
	9	Unzureichende bzw. ineffektive interne Kontrollen in Markt-, Einkaufs-, Expansions- und Bauprozessen	Unverändert

Diese besonders relevanten Risiken werden anhand des möglichen Schadensausmaßes (vor Risikobegrenzungsmaßnahmen) sowie der Eintrittswahrscheinlichkeit wie folgt eingeordnet:



Rumpfgeschäftsjahr 2013

Kreisgröße = potenzielle Auswirkung



Erläuterung

Gering < 10 %

Unwahrscheinlich $\geq 10-25\%$

Möglich > 25–50 %

Wahrscheinlich > 50–90 %

Hoch > 90 %

Die Breite der Ringe visualisiert die zugrunde liegende Eintrittswahrscheinlichkeit.

Abweichend zum Vorjahr wurden in der Grafik die Kreise für die einzelnen Risiken mittig innerhalb des zugehörigen Eintrittswahrscheinlichkeiten-Ringes angeordnet, um deutlich zu machen, dass die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit nur innerhalb der angegebenen Bandbreite erfolgt.

Dabei stellen wir Risiken mit einer geringen Eintrittswahrscheinlichkeit (< 10 Prozent) nur dar, falls sich ein besonders relevantes Risiko des Vorjahres in diesen Bereich verändert hat.

Nachfolgend erläutern wir die einzelnen Risikogruppen und wesentliche Steuerungsmaßnahmen sowie die besonders relevanten Risiken. Grundsätzlich sind alle Segmente des Konzerns betroffen. Bei spezifischen Themen sind die jeweiligen Geschäftsfelder angegeben.

Umfeldrisiken

Gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Risiken

Als international agierendes Unternehmen ist die METRO GROUP abhängig von der politischen und wirtschaftlichen Situation der Länder, in denen sie tätig ist.

Die Weltwirtschaft hat im Geschäftsjahr 2013/14 zwar leicht an Dynamik gewinnen können. Insgesamt fiel die Erholung nach zwei wirtschaftlichen Krisenjahren aber weiter verhalten aus. In vielen Schwellenländern Osteuropas und Asiens schwächte sich die konjunkturelle Dynamik sogar spürbar ab. Gleichzeitig verstärkten sich im Jahresverlauf viele politische Krisen und Konflikte, vor allem im Nahen Osten.

In Europa dominierte wiederum der Ukraine-Konflikt die politische Agenda. In der Ukraine und auch in Russland führte dies zu wirtschaftlichen Beeinträchtigungen.

Für das laufende Geschäftsjahr erwarten wir allenfalls eine leichte Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Gleichzeitig haben die weltwirtschaftlichen Risiken insgesamt zugenommen. Ferner ist die Konsolidierung der Staatsverschuldung in der Eurozone ein langwieriger Prozess, der immer wieder auch mit Rückschlägen verbunden sein wird. Insgesamt ist die Weltwirtschaft daher nach der Finanz- und Staatsschuldenkrise noch nicht wieder auf einem nachhaltigen wirtschaftlichen Wachstumspfad angekommen.

Das Risiko-Chancen-Profil für die kurz- und mittelfristige Entwicklung des Handelssektors und damit der METRO GROUP verbessert sich daher insgesamt im Vergleich zum Vorjahr erneut nur leicht. Um mögliche Risiken aus der regional uneinheitlichen wirtschaftlichen Entwicklung zu reduzieren, expandieren wir weiterhin gezielt in den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa.

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. Im Berichtsjahr ist in diesem Kontext insbesondere der Ukraine-Konflikt zu nennen (Risiko Nummer 13, neu). Risiken ergeben sich diesbezüglich für die METRO GROUP in Hinblick auf den Verlust respektive die Zerstörung von Eigentum/Immobilien, Wechselkursänderungen, Beschränkungen im Warenverkehr sowie regulatorische Veränderungen. Soweit möglich und sinnvoll, versichern wir uns umfassend gegen den Verlust von Sachwerten sowie Betriebsausfälle, die beispielsweise infolge politischer Unruhen entstehen können. Ein professionelles Krisenmanagement ermöglicht eine schnelle Reaktion und Krisenbewältigung. So haben wir diesbezüglich in der aktuellen Krise in der Ukraine schnell und effektiv reagiert und den bestehenden Krisenreaktionsplan für die von kriegერიschen Auseinandersetzungen betroffenen METRO Cash & Carry Märkte implementiert. Dieser enthält beispielsweise Evakuierungspläne sowie Schulungen und Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter vor Ort. Damit konnte bisher Schaden von unseren Mitarbeitern und Kunden abgewendet und der Verlust durch Betriebsausfälle und zerstörtes Eigentum durch bestehende Versicherungen kompensiert werden (Risiko Nummer 13, neu). Unsere internationale Präsenz hat den Vorteil, dass sich volkswirtschaftliche, rechtliche und politische Risiken sowie Nachfrageschwankungen zwischen Ländern ausgleichen können.

Um die Risiken der Expansion so weit wie möglich zu begrenzen, planen wir jede Investition und jeden Markteintritt in einem strukturierten Prozess und mit bewährten Methoden. Die Risiken und Chancen identifizieren wir unter Berücksichtigung des rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfelds durch Machbarkeitsstudien. Nur bei einer angemessenen Risiko- und Chancensituation erfolgt die Erschließung. 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. Ein weiteres Risiko stellen Schwierigkeiten mit lokalen Behörden insbesondere in Schwellenländern dar. Der Eintritt dieser Risiken hätte zur Folge, dass sich Umsatz und Ergebnis schlechter als prognostiziert entwickeln würden.

Die METRO GROUP hat im Geschäftsjahr 2013/14 verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die internen Prozesse bezüglich Expansionsentscheidungen sowie deren erfolgreiche Umset-

zung weiter zu optimieren und damit den entsprechenden Risiken (Risiko Nummer 9, unverändert zum Vorjahr) entgegenzuwirken. Gremien der Vertriebslinien sind in den Entscheidungsprozess über den effizienten Einsatz von Investitionsmitteln zur Expansion eingebunden. Die Abstimmungsprozesse werden kontinuierlich verbessert. Darüber hinaus werden bereits umgesetzte Investitionsentscheidungen in einem überarbeiteten Prozess intensiv überwacht.

Details zur Einschätzung der weiteren Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds finden sich in Kapitel 13 Nachtrags- und Prognosebericht.

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.

Spezifische Umweltrisiken sind in den Abschnitten „Lieferanten- und Produktrisiken“ sowie „Immobilienrisiken“ beschrieben.

Weitere Informationen zum Umweltschutz finden sich in Kapitel 8 Nachhaltigkeitsmanagement.

Branchenrisiken

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 Risiken – auch vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen, des zunehmenden Wettbewerbs sowie der fortschreitenden Digitalisierung. Gehen wir nur unzureichend auf Kundentrends und Preisentwicklungen ein oder verpassen Trends im Sortiment oder im Hinblick auf geeignete Vertriebsformate beziehungsweise neue Vertriebskanäle, kann dies die Umsatzentwicklung beeinträchtigen und unsere Wachstumsziele gefährden (Risiko Nummer 1, unverändert zum Vorjahr). Um diesen Risiken entgegenzuwirken, erweitern wir unsere Vertriebskanäle, indem wir im Sinne einer vertriebslinienspezifischen Mehrkanalstrategie unsere Online-Aktivitäten

verstärken und das Belieferungsgeschäft ausbauen. Darüber hinaus entwickeln wir für METRO Cash & Carry mit einem Franchise-Konzept neue Standorte und intensivieren parallel dazu die Beobachtung von Wettbewerbern. Mit verschiedenen strategischen Projekten verfolgen wir insbesondere das Ziel, Einkaufs- und Vertriebsprozesse weiter zu optimieren und Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen.

Für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry besteht das Risiko des Verlusts von Kunden mit relativ geringen Umsätzen, sogenannten C-Kunden (Risiko Nummer 2, unverändert zum Vorjahr). Als Gegenmaßnahme implementieren wir gezielte Sortiments-, Preis-, Kommunikations- und Marketingmaßnahmen. Diese umfassen eine Änderung des bisherigen Kommunikationsmodells und konzentrieren sich auf die weitere Digitalisierung und Anpassung von Marketingkampagnen. Mithilfe modernster IT-Technologie ist METRO Cash & Carry in der Lage, in zunehmendem Maße neue Formen der Interaktion mit Kunden zu nutzen – zum Beispiel über soziale Medien oder andere neue digitale Kommunikationskanäle.

Generell besteht bei METRO Cash & Carry das potenzielle Risiko, den Kundenbedürfnissen im Lebensmittel- und Nicht-Lebensmittel-Bereich nicht gerecht zu werden (Risiko Nummer 3). Für eine Gesamtsicht haben wir die Risikobetrachtung im Vergleich zum Vorjahr um die Lebensmittel-Strategie erweitert. Um diesem Risiko Rechnung zu tragen und zielgerichtete Angebote vorzuhalten, optimieren wir unsere Vertriebskonzepte kontinuierlich und passen sie den Bedürfnissen und dem Einkaufsverhalten unserer Kunden an. So erweitern wir beispielsweise in allen Vertriebslinien 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. Die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos Nummer 3 ist im Vergleich zum Vorjahr von „wahrscheinlich“ auf „möglich“ gesunken, da die implementierten Maßnahmen zu einer verbesserten, kundenorientierten Sortimentsgestaltung greifen.

Wir verfolgen Transformationsprogramme, um Umsatz und Ertrag nachhaltig zu steigern und die Werthaltigkeit von Vermögenswerten sicherzustellen. In diesem Kontext ergeben sich Risiken aus der unzureichenden Implementierung und Umsetzung strategischer Projekte (Risiko Nummer 8, unverändert zum Vorjahr). Zur Begrenzung dieser Risiken haben wir ein umfassendes Monitoring der Projektfortschritte in den Landesgesellschaften sowie Schulungsprogramme zur Unterstützung von Projekteinführungen aufgesetzt.

Damit wir Markttrends und sich verändernde Ansprüche frühzeitig erkennen, 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.

Immobilienrisiken

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

- nicht profitable Nutzung von Verkaufsflächen; hierzu gehört auch das Leerstandsrisiko durch nicht mehr genutzte Verkaufsflächen, die keiner Nachverwendung zugeführt werden können (Risiko Nummer 4, unverändert zum Vorjahr),
- ein starker Wettbewerb um geeignete Standorte in der Expansion,
- das Risiko von Fehlentscheidungen bei der Standortwahl sowie
- die Verschlechterung der Profitabilität eines Standorts, zum Beispiel aufgrund soziodemografischer Veränderungen im Einzugsgebiet.

Um dem Risiko der Entstehung eines Wartungs- und Reparaturstaus in den Märkten vorzubeugen, erfolgt eine vorausschauende Instandhaltungsplanung. Zudem kann es an einigen Standorten zu Mietausfällen durch Insolvenzen von Drittmietern oder einer möglichen Mietunterdeckung kommen. Mit einer kontinuierlichen Überwachung der Mieteingänge sowie frühzeitigen Nachverhandlungen wirken wir diesen Risiken entgegen. Darüber hinaus engagieren wir uns in der Suche nach bonitätsstarken Nachmietern und in der Entwicklung neuer Nutzungskonzepte für unsere Immobilien. Ferner ist unser Immobilienportfolio in manchen Regionen Naturkatastrophen wie Erdbeben, Überschwemmungen oder Stürmen ausgesetzt, gegen deren mögliche Auswirkungen wir uns durch bauliche Maßnahmen sowie entsprechende Versicherungen schützen.

Wir begegnen diesen Risiken mit strategischem und operativem Immobilienmanagement, einer vorausschauenden Investitionsplanung sowie durch technisches Risikomanagement. Das aktive Immobilienmanagement zielt grundsätzlich auf Wertsteigerung des gesamten Immobilienportfolios ab und baut auf

kontinuierlichen Marktbeobachtungen, transparenten Wirtschaftlichkeitsprüfungen und strategischen Entscheidungen auf. 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 diesem/dieser und stellen dadurch die permanente Optimierung des Standortnetzes sicher.

Auch im Immobilienbereich wollen wir unserer Verantwortung für die Umwelt gerecht werden und möglichen Risiken entgegenwirken (siehe Abschnitt „Umweltrisiken“). So reduzieren wir beim Betrieb unserer Standorte die Umweltauswirkungen. Bis zum Jahr 2020 werden wir unsere spezifischen Treibhausgasemissionen gegenüber 2011 um 20 Prozent verringern. Um dieses Ziel zu erreichen, investieren wir unter anderem in technische Maßnahmen zur Energieeinsparung und in Programme für Änderungen im Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters. Mithilfe dieser Energiesparmaßnahmen können wir zudem unsere Kosten für Energie reduzieren beziehungsweise angesichts steigender Preise stabil halten.

Leistungswirtschaftliche Risiken

Lieferanten- und Produktrisiken

Als Handelsunternehmen ist die METRO GROUP auf externe Hersteller und 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 Eigenmarkenlieferanten in Bezug auf die Produktqualität sowie die Einhaltung von Sicherheits- und Sozialstandards sowie die eigenen Anstrengungen der Lieferanten in Bezug auf Compliance. Fehlerhafte oder unsichere Produkte, eine Ausbeutung der Umwelt, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen sowie die Nichteinhaltung unserer Compliance-Standards könnten dem Ansehen der METRO GROUP großen Schaden zufügen und den Unternehmenserfolg dauerhaft gefährden. Deshalb kontrollieren wir unsere Eigenmarkenlieferanten kontinuierlich dahingehend, ob sie den hohen einkaufspolitischen und Compliance-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 GLOBALGAP-Zertifizierung für landwirtschaftliche Erzeugnisse. Sie helfen, die Sicherheit von Lebensmitteln auf

allen Erzeugungs-, Produktions- und Vertriebsstufen zu gewährleisten.

Denn nicht nur für uns, sondern auch für immer mehr Kunden spielen neben Qualität und Sicherheit zunehmend auch die Umwelt- und Sozialverträglichkeit der von uns angebotenen Produkte und des Herstellungsprozesses eine Rolle. Vor diesem Hintergrund hat die METRO GROUP Ende 2013 eine konzernweite, produktübergreifende Einkaufspolitik für ein nachhaltiges Lieferketten- und Beschaffungsmanagement verabschiedet.

Die METRO GROUP engagiert sich bereits seit vielen Jahren für menschenwürdige Arbeitsbedingungen in ihren Zulieferbetrieben und setzt dafür zahlreiche Maßnahmen um. So verlangen wir von unseren Eigenmarkenlieferanten, dass sie grundlegende Menschenrechte wahren und faire Arbeitsbedingungen gewährleisten. Als Beleg dafür fordern wir in den Lieferverträgen eine Prüfung nach den Anforderungen des BSCI-Standards (Business Social Compliance Initiative) oder äquivalenter Standards. Diese Anforderung gilt für Eigenmarkenlieferanten von Nicht-Lebensmitteln, die in Risikoländern, definiert nach BSCI, Endprodukte fertigen. Mit gezielten Trainingsprogrammen unterstützen wir Lieferanten besonders in Schwellenländern dabei, faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu schaffen. Im Rahmen unserer Unterstützung des internationalen Brandschutzabkommens für mehr Gebäudesicherheit in der Textilindustrie von Bangladesch (Bangladesh Accord on Fire and Building Safety) engagieren wir uns für eine Verbesserung der Gebäudesicherheit in den Fabriken aller unserer Zulieferer, die in Bangladesch fertigen lassen. Unsere Anforderungen an Zulieferer sind vertraglich geregelt. Die Einhaltung überprüfen wir regelmäßig. Verstöße gegen die Auflagen können zum Ausschluss aus unserem Lieferantennetzwerk führen oder bei nicht akzeptablen Produktionsmethoden wie beispielsweise der gesundheitsschädlichen Sandstrahltechnik bei Jeans gar zum Einkaufsverbot für ein Produkt. Dadurch minimieren wir die vorhandenen Risiken auf Lieferantenseite weiter. 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 auch im Sinne der Kunden 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. Den Beschaffungsrisiken treten wir durch eine kontinuierliche Optimierung der Einkaufsprozesse entgegen, wie beispielsweise der gemeinsamen Beschaffung und der Konditionsverhandlungen mit unseren Lieferanten. Die zügige Umsetzung von Verbesserungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Mittelfristig können globale Herausforderungen wie der Klimawandel, die Überfischung der Weltmeere oder der Zugang zu sauberem Wasser zu Einschränkungen bei der Verfügbarkeit von Rohstoffen führen, zum Beispiel durch Bestandsabnahme bei bestimmten Fischarten. Diese Entwicklung kann Preisanstiege zur Folge haben. Aus diesem Grund unterstützt die METRO GROUP beispielsweise seit Jahren Standards einer nachhaltigeren Fischerei beziehungsweise Fischzucht und kooperiert mit entsprechenden Lieferanten.

Ein weiteres Beispiel ist der Beitritt der METRO GROUP zum Runden Tisch für nachhaltiges Palmöl (RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil) im Jahr 2011. Die Organisation setzt sich aus Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen zusammen und tritt für nachhaltige Anbaumethoden bei Palmöl ein, einem Rohstoff, der vor allem im Kosmetik- und Süßwarenbereich eingesetzt wird. Die METRO GROUP hat sich zum Ziel gesetzt, ab 2020 ausschließlich als nachhaltig zertifiziertes Palmöl in den Eigenmarkenprodukten zu verwenden.

Weitere Beispiele für Produktrisiken sind Versorgungspässe nach Naturkatastrophen, längere Lieferzeiten und Preiserhöhungen. Beschaffungs- und Supply-Chain-Management der METRO GROUP schaffen die erforderlichen Strukturen, um die Warenverfügbarkeit jederzeit sicherzustellen.

Über Risiken und Chancen aus dem Klimawandel berichtet die METRO GROUP ausführlich im Rahmen ihrer jährlichen Teilnahme an der Umfrage der unabhängigen Nichtregierungsorganisation CDP (vormals: Carbon Disclosure Project). Die Bewertung des CDP gibt Aufschluss darüber, ob Unternehmen

den Einflüssen des Klimawandels auf ihre Geschäftsabläufe effektiv begegnen und wie transparent sie darüber berichten.

Weitere Informationen zu unserem Engagement für eine nachhaltige Lieferkette finden sich in Kapitel 8 Nachhaltigkeitsmanagement.

Supply-Chain-Risiken

Aufgabe der Funktion Supply Chain („Lieferkette“) ist es, eine maximale Produktverfügbarkeit bei optimierten Kostenstrukturen und gleichzeitiger Berücksichtigung von nachhaltigkeitsrelevanten Aspekten wie Energie- und Kraftstoffverbrauch zu gewährleisten.

Die steigende Vielfalt von Artikeln im Sortiment und der hohe Warenumsatz sind mit organisatorischen, informationstechnischen und logistischen Risiken sowie Risiken eines adäquaten Lagerbestands verbunden. Diese erhöhen sich einerseits durch die zunehmend internationale Ausrichtung unserer Lieferanten sowie andererseits durch die Konzentration auf regionale und lokale Warensortimente. Ein fehlendes aktives Bestandsmanagement auf Basis adäquater Planungsparameter kann zu erheblichen Mehrkosten für Lagerhaltung wie auch zu überdurchschnittlichen Warenabschritten und in Ausnahmefällen sogar zur Warenvernichtung führen. Störungen in der Wertschöpfungskette, etwa beim Transport der Ware vom Lieferanten zu unseren Märkten oder Kunden (bei Belieferung), können diesen Effekt noch verstärken. Dem wirken wir durch eine Optimierung des Bestands- und des Warengruppenmanagements entgegen.

Eine unzureichende regelmäßige Kommunikation bezüglich der künftig benötigten Produktmengen, zum Beispiel aufgrund fehlender oder fehlerhafter Hochrechnungen, kann zu unzureichender Warenverfügbarkeit und Ineffizienzen in der Logistik führen. Diesem Risiko begegnen wir durch gezielte Neuordnung und Bündelung der Verantwortlichkeiten für die Kundenauftragsbearbeitung, Beschaffungsplanung und Stammdatenverwaltung im Fachbereich Supply-Chain-Planung.

Unvollständige oder schlecht gepflegte Produkt- und Kundendaten können zu einer erheblichen Verzögerung und Störung bei der Ein- und Auslistung von Produkten wie auch der Warenversorgung unserer Kunden führen. Daher verstärken wir unsere Anstrengungen, die Vollständigkeit und Richtigkeit der Stammdaten zu gewährleisten, beispielsweise durch regelmäßige Überwachung relevanter Leistungskennzahlen.

Mit dem Ausbau unserer Online-Aktivitäten, des Mehrkanalgeschäfts, der Belieferung und der damit einhergehenden stei-

genden Komplexität sowie weiterer innovativer Vertriebsformate ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Den sich daraus ergebenden Risiken begegnen wir durch eine enge Zusammenarbeit der betroffenen Fachbereiche. Durch gemeinsame Supply-Chain-Lösungen erwarten wir darüber hinaus Synergien.

Einer unnötigen Komplexität des Portfolios unserer externen Logistikdienstleister und damit zu hohen Gesamtkosten wirken wir durch eine Harmonisierung der Geschäftspartner entgegen. Dabei achten wir aber auch in diesem Bereich auf die Vermeidung von Abhängigkeiten von einzelnen Dienstleistern.

Ein weiteres logistisches Risiko ergibt sich aus den meist komplexen und gleichzeitig wenig entwickelten Lieferstrukturen vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern. Dies kann mit besonders herausfordernden klimatischen Bedingungen einhergehen, 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 und Logistikdienstleister in Schwellenländern auf die logistischen Anforderungen vor. Damit leisten wir zudem einen bleibenden Beitrag zur lokalen Versorgung mit Lebensmitteln und wirken dem Problem der Lebensmittelverschwendung entgegen.

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.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Preisänderungsrisiken (Zinsrisiken, Währungsrisiken, Aktienkursrisiken), Liquiditätsrisiken, Bonitätsrisiken bei Kontrahenten für Finanzgeschäfte sowie Risiken aus Schwankungen der Zahlungsströme können erhebliche negative Auswirkungen auf unser Finanzergebnis haben. Daher werden die finanzwirtschaftlichen Risiken der METRO GROUP zentral gesteuert.

Integraler Bestandteil der Steuerung der finanzwirtschaftlichen Risiken ist zudem die Gewährleistung eines uneingeschränkten Kapitalmarktzugangs für die METRO GROUP. Eine mehrfache

Herabstufung unseres Ratings hätte negative Auswirkungen auf unsere Liquidität und die Konzernfinanzierung (Risiko Nummer 12). Um dem entgegenzuwirken, richtet sich unsere Strategie auf einen Abbau der Verschuldung, indem wir unter anderem das Nettobetriebsvermögen 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 unser Rating weiter stabilisieren und mittelfristig wieder verbessern. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos Nummer 12 von „unwahrscheinlich“ auf „gering“ gesunken, da die Verschuldung weiter abgebaut wurde und sich Rating-relevante Kennzahlen leicht verbessert haben.

Ein weiteres identifiziertes Risiko betrifft unerwartete Abweichungen vom Budget oder von der Prognose (Risiko Nummer 7, unverändert zum Vorjahr). Dies könnte dazu führen, dass wir unsere Planzahlen nicht erreichen und dadurch eine Neubewertung von Vermögenswerten, einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerten, nötig wird, die unsere Vermögens- und Ertragslage negativ beeinträchtigen würde (Risiko Nummer 11, unverändert zum Vorjahr). Maßnahmen zur Begrenzung dieses Risikos wird daher eine hohe Priorität eingeräumt. So implementieren wir in diesem Zusammenhang für die Vertriebslinien der METRO GROUP konsequent strategische Maßnahmen, die auf die Verbesserung des Ergebnisses ausgerichtet sind. Ein besonderer Fokus liegt diesbezüglich auf den Ländern, die einem Wertminderungsrisiko unterliegen.

Außerdem wirken wir diesem Risiko durch eine enge Überwachung von Risiken und Chancen sowie durch effektive interne Kontrollen für den Budget- und Prognoseprozess entgegen. Die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems ist regelmäßig Teil des Prüfungsplans der internen Revision. Darüber hinaus haben wir den Planungs- und den damit im Zusammenhang stehenden internen Abstimmungsprozess im letzten Geschäftsjahr weiter intensiviert. Die Geschäftsjahresumstellung führt zu einer höheren frühzeitigen Planungssicherheit, da das sehr ertragreiche Weihnachtsquartal nun nicht mehr am Ende, sondern bereits am Anfang des Geschäftsjahres abgebildet wird. Schließlich vermittelt der Prognosebericht einen tiefen Einblick in die Erwartung des Konzerns an die Geschäftsentwicklung des kommenden Geschäftsjahres.

Weitere Informationen zu finanzwirtschaftlichen Risiken und ihrem Management finden sich im Konzernanhang – Nummer 43 Management der finanzwirtschaftlichen Risiken.

Sonstige Risiken

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 Sinne 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 Geschäftsjahr 2013/14 wurde die Veräußerung des Osteuropageschäfts der Vertriebslinie Real (ohne die Türkei) mit der Abgabe und daraus resultierenden Entkonsolidierung von Real Polen nach Erfüllung der letzten aufschiebenden Bedingung abgeschlossen. Ebenfalls wurde im Berichtsjahr die Veräußerung des Real-Geschäfts in der Türkei nach Abschluss der Prüfung durch die Wettbewerbsbehörde im Sommer 2014 vollzogen. Aufgrund mangelnder Marktperspektiven wurde darüber hinaus durch den Vorstand der METRO AG beschlossen, sich mit METRO Cash & Carry aus Dänemark zurückzuziehen. Im Rahmen dieser Entscheidung werden zwei Standorte vorbehaltlich der Zustimmung der Wettbewerbsbehörden veräußert. Die verbleibenden drei Standorte werden zum 31. Dezember 2014 geschlossen. Die Schließung des METRO Cash & Carry Geschäfts in Ägypten wurde im ersten Quartal 2013/14 vollzogen. Weiterhin hat die METRO GROUP sich dazu entschlossen, die vietnamesischen Aktivitäten von METRO Cash & Carry zu verkaufen. Der Vollzug der Veräußerung des vietnamesischen METRO Cash & Carry Geschäfts wird für das Geschäftsjahr 2014/15 erwartet und steht noch unter dem Vorbehalt der Erfüllung der üblichen Vollzugsvoraussetzungen und Genehmigungen durch die zuständigen Behörden. Die dargestellten Transaktionen erhöhen die Flexibilität der METRO GROUP und ermöglichen Investitionen in das zukünftige Wachstum. Sofern bilanziell erforderlich, sind die Risiken, die aus den genannten Portfolioänderungen resultieren, in der Finanzberichterstattung berücksichtigt.

Ferner hat die METRO GROUP im Geschäftsjahr 2013/14 75 Prozent der Anteile an dem spanischen Food-Service-Distribution-Unternehmen MIDBAN akquiriert. Ziel der Transaktion ist es, mit METRO Cash & Carry Spanien auch im Food-Service-Distribution-Bereich zu wachsen und die ausgezeichnete Marktposition nachhaltig zu festigen.

Informationstechnische Risiken

Die Anforderungen an unsere Informationstechnik (IT) sind durch neue Formate und Vertriebskanäle und deren steigende Bedeutung für die Geschäfte des Konzerns, beispielsweise Online-Handel und Belieferungsgeschäft, weiter gestiegen. Zu den Aufgaben der Informationstechnik gehören darüber hinaus Echtzeitanalysen von Geschäftsprozessen sowie eine zeitnahe Überwachung und Steuerung von Warenflüssen. Regulierungen, etwa zum Datenschutz bei der Verarbeitung von Kreditkartendaten oder der Verwendung von kundenspezifischen Informationen in „Big Data“-Lösungen, die damit einhergehende starke öffentliche Diskussion bei Fehlverhalten sowie eine hohe 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 hohen Komplexität der modernen IT-Landschaft begegnen wir mit eindeutigen Regeln für das Management und einer zentralen Unternehmensarchitektur, dem sogenannten Enterprise Architecture Management.

Wichtige Geschäftsabläufe wie Einkauf/Bestellung, Vermarktung und Verkauf beruhen seit Jahren auf IT-Systemen. Neue Systeme für den Online-Handel müssen ständig verfügbar sein, da dieser eine permanente Erreichbarkeit auch abseits von Ladenöffnungszeiten voraussetzt. 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 Remote-Steuerung von Servern und das Cloud-Computing, 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 auf ein Minimum verkürzen. Für die Wiederherstellung der Rechenzentren in Deutschland nach einem längerfristigen Ausfall (beispielsweise durch

Brand, Naturkatastrophen oder kriminelle Handlungen) steht ein Krisenplan zur Verfügung (Risiko Nummer 5, unverändert zum Vorjahr).

Informationen stellen für alle Unternehmen der METRO GROUP eine entscheidende Ressource dar. Das bedeutet, dass sie genau wie alle weiteren Werte geschützt werden müssen. Die METRO AG hat daher ein dokumentiertes IT-Sicherheitsmanagementsystem (ISMS) entwickelt, das seit Anfang 2013 in Kraft ist. Das Rahmenwerk soll sicherstellen, dass die Informationen vertraulich (Zugriff nur für befugte Benutzer) und integer (Richtigkeit und Vollständigkeit) sind. Die Management-Prinzipien für IT-Sicherheit beschreiben unter anderem die Aufbau- und Ablauforganisation. Die implementierten IT-Sicherheitskontrollen sind im Einklang mit dem Industriestandard ISO 27000 definiert; so legt beispielsweise die IT-Sicherheitsrichtlinie die Vorgaben für die Passwortvergabe fest. Damit sorgen wir dafür, dass die von uns verarbeiteten Daten korrekt und vollständig sind und nur von zuständigen Mitarbeitern eingesehen werden können. Die benötigten Benutzerkonten und Zugriffsrechte verwalten wir zentral nach fest definierten und teilautomatisierten Prozessen. Wir prüfen regelmäßig, ob bei kritischen Benutzerrechten Konzernvorgaben eingehalten werden, und berichten zentral über die Ergebnisse der Untersuchungen. Die betroffenen Mitarbeiter werden zum Thema IT-Sicherheit über regelmäßige und standardisierte Schulungen nach ISO 27000 sensibilisiert, vorbereitet und aktuell informiert. Darüber hinaus lassen wir wesentliche Prozesse und IT-Systeme unserer zentralen IT-Gesellschaft METRO SYSTEMS von der internen Revision und externen Prüfern nach dem internationalen Standard für Prüfberichte von Dienstleistungsunternehmen ISAE 3402 (International Standard on Assurance Engagement) prüfen und zertifizieren.

Das Bewusstsein für die Relevanz des Datenschutzes ist auf allen Ebenen im Konzern weiter gestärkt worden. Die Verpflichtung zur Einhaltung des Datenschutzes gemäß dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ist Bestandteil von Arbeitsverträgen. Insbesondere Mitarbeiter aus Unternehmensbereichen, die Zugang zu sensiblen Daten haben und mit diesen arbeiten, nehmen an Präsenzs Schulungen zum Thema Datensicherheit teil. Mitarbeiter mit privilegierten Zugriffsrechten, beispielsweise Administratoren, müssen eine zusätzliche Verpflichtungserklärung unterzeichnen.

Personalrisiken

Kompetenz, Engagement und Motivation der Beschäftigten bestimmen maßgeblich den Erfolg und die Wettbewerbschan-

cen 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. Auch unternehmensinterne Angebote zur weiteren Qualifizierung von Mitarbeitern und zur Stärkung der Unternehmenskultur sind unverzichtbar. Um die Fach- und Führungskompetenz unserer Mitarbeiter sicherzustellen, optimieren wir die Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen. Trainings und Maßnahmen für eine effektive Personalentwicklung fördern die unternehmerische Denk- und Handlungsweise; variable, auf den Unternehmens- und persönlichen Zielen basierende erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile wirken unterstützend. Die direkte Beteiligung am Unternehmenserfolg stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit der METRO GROUP und schärft ihren Blick für Risiken und Chancen bei allen unternehmerischen Entscheidungen.

Wir sind überzeugt: Die METRO GROUP kann nur dann wachsen, wenn wir unsere Mitarbeiter fördern. Dem tragen wir Rechnung durch das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die vergangene Leistung bewertet und zukünftige Entwicklungsmaßnahmen mit dem einzelnen Mitarbeiter vereinbart werden. Mit gezielten Ausbildungsprogrammen, die wir in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern umsetzen, gelingt es uns, junge Menschen für die METRO GROUP zu gewinnen und sie ihren Stärken entsprechend zu fördern. Insbesondere in Deutschland legen daher die Unternehmen der METRO GROUP großen Wert auf die eigene Ausbildung von Mitarbeitern. Mit einer Ausbildungsquote von 7,7 Prozent im Berichtszeitraum gehören wir zu den großen Ausbildern in Deutschland.

Die Nachfolgeplanung innerhalb der METRO GROUP, insbesondere für die oberen Führungsebenen, gewährleisten wir durch maßgeschneiderte Karriere- und Entwicklungspläne. Mit all diesen Maßnahmen begegnen wir den wesentlichen Risiken der unzureichenden Entwicklung und Pflege von Talenten (Risiko Nummer 6, unverändert zum Vorjahr).

Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit sowie verschiedene lokal abgestimmte Angebote, wie zum Beispiel Rückenschulungen, Fitnesskurse, Betriebssport, Ernährungstipps, Trainings für die Stressprävention, Ergonomieberatungen, Bildschirmarbeitsbrillen und Mitarbeiterberatungsprogramme, sorgen für ein sicheres, gefahrungsfreies Arbeitsumfeld. Risiken durch Verletzung geltender Arbeitsnormen begegnen wir durch eindeutige Richtlinien und

Compliance-Vorgaben in Verbindung mit dem respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern und unterstützt durch Leitlinien zu fairen Arbeitsbedingungen und zur Sozialpartnerschaft. Unsere Richtlinien zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement haben ein Arbeitsumfeld zum Ziel, das von Respekt, Fairness und Partnerschaftlichkeit geprägt ist.

— Weitere Informationen zur Personalpolitik der METRO GROUP finden sich in Kapitel 6 Mitarbeiter.

Rechtliche und steuerliche Risiken

Rechtliche Risiken resultieren vor allem aus arbeits- und zivilrechtlichen Verfahren sowie aus Änderungen von Handelsgesetzen. Daneben können sich Risiken für die METRO GROUP auch aus Ermittlungsverfahren, wie beispielsweise wegen etwaiger Verstöße gegen das Kartell- oder Wettbewerbsrecht (Risiko Nummer 10.1, unverändert zum Vorjahr), ergeben. Kartellrechtsrisiken können im Rahmen der geschäftlichen Beziehungen zu Lieferanten der METRO GROUP etwa bei der Frage der Wiederverkaufspreise von Handelsware auftreten. Für anhängige Kartellverfahren, soweit hinreichend konkretisiert, wurde eine notwendige Risikovorsorge getroffen.

Die Steuerrisiken entstehen 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 Corporate Group Tax 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 Corporate Group Tax der METRO AG und den Landesgesellschaften abgestimmt.

Beherrschung der Media-Saturn-Holding GmbH

Auf der Grundlage des am 8. August 2012 ergangenen und mit Beschluss des Oberlandesgerichts (OLG) München vom 18. Dezember 2013 für vollstreckbar erklärten Schiedsspruchs sowie des rechtskräftigen Urteils des OLG München vom 9. August 2012 sieht sich der Vorstand in seiner Auffassung bestätigt, dass die Konsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe nach den einschlägigen IFRS-Regelungen (International Financial Reporting Standards) in der Vergangenheit und auch im Konzernabschluss zum 30. September 2014 zutreffend erfolgt ist.

Die METRO AG hält mittelbar – über ihre 100-prozentige Tochtergesellschaft METRO Kaufhaus und Fachmarkt Hol-

ding GmbH (METRO KFH) – 78,38 Prozent der Anteile an der Media-Saturn-Holding GmbH (MSH). Im März 2011 hat die Gesellschafterversammlung der MSH zur Stärkung der Strukturen der Unternehmensführung mit den Stimmen der METRO KFH die Einrichtung eines Beirats bei der MSH beschlossen. Der Beirat entscheidet über zustimmungsbedürftige operative Maßnahmen der Geschäftsführung der MSH nach Köpfen mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Nach der Satzung der MSH hat die METRO AG beziehungsweise die METRO KFH das Recht, jeweils ein Beiratsmitglied mehr zu entsenden als die Minderheitsgesellschafter in ihrer Gesamtheit, und verfügt somit über die Mehrheit der Köpfe im Beirat. Die von einem Minderheitsgesellschafter angerufene ordentliche Gerichtsbarkeit hat rechtskräftig zugunsten der METRO entschieden, dass der Beirat wirksam eingerichtet und für die Fragen der Zuständigkeit und Mehrheitserfordernisse des Beirats ein Schiedsgericht zuständig ist. Das von der METRO KFH in diesem Zusammenhang angerufene Schiedsgericht hat der METRO mit Schiedsspruch vom 8. August 2012 in wesentlichen Teilen recht gegeben: Der Beirat entscheidet über die zustimmungsbedürftigen operativen Geschäfte der Geschäftsführung der MSH; ausreichend ist eine einfache Mehrheit nach Köpfen. Ein Minderheitsgesellschafter der MSH hat allerdings gegen den Beschluss des OLG München, mit dem der Schiedsspruch für vollstreckbar erklärt wurde, Rechtsbeschwerde zum Bundesgerichtshof (BGH) eingelegt.

Außerdem haben von dem Minderheitsgesellschafter entsandte Beiratsmitglieder mehrere Klagen gegen MSH erhoben und darin Beschlüsse des Beirats der MSH angegriffen. Dies betrifft unter anderem die Budgetbeschlüsse für 2012/13 und 2013/14. Gerügt wird insbesondere, dass im Beirat eine Mehrheit von 80 Prozent erforderlich und diese Mehrheit nicht erreicht worden sei und ein Verstoß gegen die gesellschaftsvertragliche Kompetenzverteilung vorliege. Der überwiegende Teil dieser Klagen – im Zusammenhang mit der Zustimmung zur Aufstellung des Jahresabschlusses der MSH zum 30. September 2012 sowie in Bezug auf die Budgetbeschlüsse für 2012/13 – wurde erstinstanzlich bereits abgewiesen. Gegen diese Urteile hat der jeweilige unterlegene Kläger Berufung zum OLG München eingelegt. Das OLG München hatte in diesen Verfahren zwischenzeitlich beschlossen, dass es beabsichtigt, die Berufungen zurückzuweisen, weil sie nach Auffassung des Senats offensichtlich keine Aussicht auf Erfolg haben. Daraufhin hat der Kläger in dem Verfahren betreffend die Zustimmung zur Aufstellung des Jahresabschlusses seine Berufung zurückgenommen.

Das OLG München hat ferner in Bezug auf die Budgetbeschlüsse für 2012/13 die Berufung entsprechend dem vorausgegangenen Beschluss zurückgewiesen. Der betreffende Kläger hat hiergegen Nichtzulassungsbeschwerde zum BGH eingelegt. Die Erfolgsaussichten der Nichtzulassungsbeschwerde sowie der übrigen Klagen sind nach Ansicht der METRO gering, insbesondere geht die METRO nicht von einer vom Schiedsspruch abweichenden Beurteilung der Frage der Mehrheitserfordernisse im Beirat aus.

Der Minderheitsgesellschafter hat darüber hinaus weitere Klagen gegen MSH – gegen Beschlüsse der Gesellschafterversammlung in Bezug auf einzelne, in der Zwischenzeit bereits umgesetzte Standortmaßnahmen und in Bezug auf die vom Minderheitsgesellschafter angestrebte Abberufung eines von METRO entsandten Geschäftsführers – erhoben. Nachdem MSH und METRO in dem Verfahren in Bezug auf die Standortmaßnahmen erstinstanzlich vor dem Landgericht (LG) Ingolstadt obsiegt hatten, hat das OLG München der Klage in der Berufung teilweise stattgegeben und insoweit unter den konkreten Umständen eine einzelfallbezogene inhaltliche Stimmabgabe durch METRO verlangt. MSH und METRO haben Nichtzulassungsbeschwerde zum BGH eingelegt. Über die Klage des Minderheitsgesellschafters, mit der die Abberufung des von METRO entsandten Geschäftsführers erreicht werden soll, hat das LG Ingolstadt noch nicht entschieden. Einen Antrag des Minderheitsgesellschafters auf Erlass einer einstweiligen Verfügung gegen den Geschäftsführer zur Untersagung seiner Tätigkeit hat das LG Ingolstadt bereits abgewiesen. Hiergegen hat der Minderheitsgesellschafter Berufung zum OLG München eingelegt.

Die von einem Aktionär der METRO AG erhobene Klage auf Feststellung der Nichtigkeit des festgestellten Jahresabschlusses der METRO AG zum 31. Dezember 2012, gestützt auf einen angeblichen Verstoß insbesondere gegen die Vorschriften über die Gliederung des Jahresabschlusses wegen angeblich fehlerhafter Konsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe im Konzernabschluss der METRO AG, ist zwischenzeitlich mit rechtskräftigem Urteil des LG Düsseldorf vom 3. April 2014 zugunsten von METRO entschieden worden.

Sollte – entgegen der Erwartung des Vorstands – der BGH der Rechtsbeschwerde des Minderheitsgesellschafters stattgeben, der Schiedsspruch aufgehoben werden und darüber hinaus ein Schiedsgericht in einem weiteren Verfahrensschritt auch noch in der Sache zuungunsten von METRO entscheiden oder sollten

im Rahmen von anderen Gerichtsverfahren, etwa Klagen von Beiratsmitgliedern, von dem Schiedsspruch abweichende Beurteilungen der relevanten Fragen erfolgen, 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 cash-wirksamen Entkonsolidierungsertrag führen. Die Beteiligung an der Media-Saturn-Unternehmensgruppe wäre nach der Entkonsolidierung nach der Equity-Methode zu bewerten. Aus dieser geänderten Form der Einbeziehung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe könnten sich Auswirkungen auf die Finanzkennzahlen ergeben.

Weitere Informationen zu Rechtsangelegenheiten finden sich im Konzernanhang – Nummer 46 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 weiter gestiegen und komplexer geworden. Um diesen Rahmenbedingungen gerecht zu werden, hat die METRO GROUP ein konzernweites Compliance-Managementsystem 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 unseres Compliance-Managements liegt vor allem darauf, Korruptions- und Kartellrechtsrisiken vorzubeugen. Korruptionsrisiken können zum einen im Verhältnis zu Behörden und Amtspersonen, etwa im Rahmen der internationalen Expansionstätigkeit oder bei Genehmigungsprozessen, bestehen. Zum anderen können sie im geschäftlichen Umgang mit Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern entstehen (Risiko Nummer 10.2, unverändert zum Vorjahr). Inhaltlich umfasst das konzernweite Compliance-Managementsystem darüber hinaus andere relevante straf- und ordnungsrechtliche Risiken, Datenschutz und arbeitsrechtliche Risikofelder wie Diskriminierung.

Unter Berücksichtigung der identifizierten und bewerteten Compliance-Risiken werden im Rahmen des Compliance-Managementsystems 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 konzernweit gültige Verhaltensrichtlinien eingeführt, darunter ein Kartellrechtshandbuch, das beispielsweise Arbeitshilfen für Lieferantenverhandlungen bereitstellt. Es beinhaltet außerdem Musterformulierungen, die zur kartellrechtskonformen Kommunikation mit Lieferanten Anwendung 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 einen Compliance-Check für Geschäftspartner in risikobehafteten Bereichen voraus, bevor Geschäftsbeziehungen eingegangen werden.

Die Compliance-Richtlinien werden fortlaufend aktualisiert und risikobasiert angepasst. 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 im Konzern genutzten Sprachen 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- und Governance-Anforderungen zunehmend in die operativen Geschäfts- und Finanzprozesse integriert und überprüft.

In sensiblen Prozessbereichen, insbesondere in Expansions-, Bau-, Einkaufs- und Marktprozessen, werden wir die im letzten Geschäftsjahr begonnenen Verbesserungen weiter fortsetzen (Risiko Nummer 9, unverändert zum Vorjahr). Aus diesem Grund führen wir Risikoanalysen durch und überarbeiten beziehungsweise erweitern unsere operativen Kontrollstrukturen. Zusätzlich prüfen wir verstärkt die Effektivität der gesetzten Kontrollen für spezifische Prozesse.

Darstellung der Chancensituation

Für die METRO GROUP bestehen vielfältige Chancen für eine künftige nachhaltig positive Geschäftsentwicklung. Diese ergeben sich für uns vor allem daraus, dass wir uns konsequent und frühzeitig auf die Bedürfnisse von Verbrauchern und Gewerbetreibenden ausrichten. Unser zentrales Ziel ist es, Kundenmehrwert zu schaffen. Dazu erschließen wir beispielsweise neue Vertriebswege und nutzen die Möglichkeiten, die sich aus der demografischen Entwicklung und der zunehmenden Differenzierung in den reifen Märkten Westeuropas und aus dem Bevölkerungswachstum in den Entwicklungs- und Schwellenländern ergeben. Wir analysieren die relevante globale und nationale Trendlandschaft und treffen die erforderlichen Entscheidungen, um Chancen in der Zukunft gezielt zu nutzen und Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten.

Chancen aus der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Insgesamt erwarten wir im laufenden Geschäftsjahr nur eine leichte Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Handel.

Von der leicht verbesserten Wirtschaftslage könnten 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. Zusätzlich bauen wir unser Engagement durch die weiterhin gezielte 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. Zu den Märkten, in denen wir unser Engagement ausbauen, gehören daher wie bisher vor allem China, Russland und die Türkei sowie zusätzlich Indien.

Der Abbau bürokratischer Hürden kann der METRO GROUP den Eintritt in neue Märkte erleichtern. Der Güterhandel zwischen den Ländern der Europäischen Union (EU) und Drittstaaten, mit denen die EU Freihandelsabkommen geschlossen hat (zum Beispiel Kanada, Moldawien, Südkorea, Ukraine) oder mit denen die EU zurzeit in Verhandlungen steht (zum Beispiel Indien, Japan, USA, Vietnam), könnte zollfrei oder mit reduzierten Zollsätzen getätigt werden. Vielversprechend sind aus unserer Sicht auch die laufenden Verhandlungen bezüglich eines Abkommens zur Vereinfachung des Handels. Importe und Exporte könnten vereinfacht und die Kosten für den grenz-

überschreitenden Verkehr um bis zu 10 Prozent gesenkt werden. Daher begrüßt die METRO GROUP die Ergebnisse der 9. WTO-Minister-Konferenz (World Trade Organization) in Bali im Dezember 2013 und den Beschluss der 160 WTO-Mitglieder, ein multilaterales Abkommen zur Vereinfachung der Zollabfertigung sowie zur Steigerung der Effizienz in den Zollprozessen der WTO-Mitgliedsstaaten abzuschließen.

Unternehmensstrategische Chancen

Die Vertriebslinien der METRO GROUP besitzen in den Ländern, in denen sie vertreten sind, einen sehr hohen Bekanntheitsgrad. In vielen Märkten haben wir führende Positionen erreicht. Diese gilt es weiter zu festigen und auszubauen. Insbesondere in den Ländern, die von der anhaltenden Wirtschafts- und Finanzkrise besonders betroffen sind, haben sich schwächere Marktteilnehmer zurückgezogen. Wir versuchen, die entstehenden Lücken zu füllen oder, sofern sinnvoll, einzelne Standorte zu übernehmen. Der Rückzug von Wettbewerbern würde Chancen für weitere Marktanteilsgewinne eröffnen. Zusätzliches Potenzial sehen wir darüber hinaus in der erfolgreichen Repositionierung von Landesgesellschaften, die in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld agieren (zum Beispiel Deutschland, Südeuropa). Bereits laufende Maßnahmen zur Transformation und zur Restrukturierung zielen darauf ab, die Marktposition zu verbessern und die Profitabilität zu steigern.

Durch die Optimierung von Vertriebskonzepten, die weitere Fokussierung auf Kernzielgruppen und die Modernisierung von Standorten ergibt sich die Chance, neue Kundengruppen zu gewinnen beziehungsweise bestehende Kundenbeziehungen weiter auszubauen. Dafür stellt die METRO GROUP kontinuierlich Investitionsmittel bereit. Die Investitionsstrategie ist darauf ausgerichtet, die Wettbewerbsstärke aller Vertriebsmarken zu sichern und auszubauen sowie die Kunden noch besser und gezielter anzusprechen. Beispiele hierfür sind die deutliche Intensivierung unserer Online-Aktivitäten und des Mehrkanalgeschäfts, die Stärkung unserer Eigenmarken, Franchise-Konzepte sowie die Investitionen in innovative Vertriebsformate und kundennahe Services und Lösungen. Bei allen Vertriebslinien sehen wir erhebliche Chancen in der sinnvollen Verzahnung von stationärem und elektronischem Handel. Beim Cash-and-Carry-Geschäft sehen wir zusätzlich großes Potenzial im weiteren Ausbau des Belieferungskanal und in der Erschließung weiterer professioneller Kundengruppen. Für das Real-Geschäft werden Chancen durch eine strategische Neuausrichtung geschaffen, die sich unter anderem auf die Modernisierung der Märkte, die Optimierung des Standortportfolios sowie eine stärkere Kundenorientierung fokussiert.

Der Vertrieb über das Internet ist nach wie vor eine wichtige Chance für den künftigen Erfolg unseres Unternehmens. Im Handel verzeichnet das Online-Geschäft hohe Wachstumsraten. Wir gehen weiterhin davon aus, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird und die Dynamik im Wettbewerbsumfeld sowohl beim stationären Geschäft als auch beim Internethandel mittelfristig bestehen bleibt. Daher ist es für die METRO GROUP unerlässlich, den Vertriebskanal Internet weiter zu stärken. Alle unsere Vertriebslinien sind in Deutschland und in vielen weiteren Ländern mit Online-Shops im Internet präsent. Im zurückliegenden Geschäftsjahr 2013/14 haben wir die Online-Shops von Media Markt, Saturn, Redcoon, Real sowie Galeria Kaufhof kontinuierlich optimiert. Hierdurch haben wir auch weitere Fortschritte beim Wandel vom rein stationären Anbieter hin zu einem verzahnten Mehrkanalvertrieb erzielt. Gegenüber reinen Internetanbietern schaffen wir damit für die Kunden einen echten Mehrwert. Alle Vertriebslinien der METRO GROUP befinden sich auf dem Weg zu Mehrkanalunternehmen mit dem Ziel des sogenannten No-Line-Handels, das heißt der optimalen Vernetzung von Markt-, Online- und Mobilangebot. Aus der dynamischen Entwicklung der Informationstechnologien ergeben sich für uns 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 und durch Beteiligungen an interessanten Start-up-Unternehmen. Risiken der Machbarkeit, Sicherheit und Integration in unsere bestehenden Systeme werden so beherrschbar. Ausgehend von den wesentlichen Stärken – Markenbekanntheit, Kundenfrequenz, Standortnetz und Einkaufsmacht – widmet sich der Konzern auf insgesamt fünf Innovationsfeldern dem Fortschritt des Unternehmens:

- Store: Angebot von bislang rein internetbasierten Diensten in Märkten via mobile Anwendungen;
- Channel: Integration von Vertriebskanälen und Weiterentwicklung neuer Kanäle: E-Commerce, Mobile Commerce, Food E-Commerce;
- Marketing: Individualisierung sowie verbesserte Effektivität und Effizienz von Marketing, Customer Relationship Management und Smart Data;
- Logistics, Supply Chain & Delivery: das richtige Produkt zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu möglichst geringen Kosten liefern;
- New Products & Services: Einführung und Koppelung von neuen Produkten und Dienstleistungen.

Immer weiter verbreitete und leichter nutzbare Informationstechnologien, wie mobile Kommunikation („Mobile Computing“),

soziale Medien und Cloud-Lösungen, sind ein wesentlicher Treiber dieser Innovationsfelder. Die Implementierung von Lösungen zur Verarbeitung großer Datenmengen („Big Data“) verspricht eine Verbesserung von Marketinginstrumenten, eine effizientere Logistik sowie die Möglichkeit zur Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Die demografische Entwicklung bietet eine weitere große Chance für die METRO GROUP. Die alternde Bevölkerung in Westeuropa und die zunehmende Konzentration auf wirtschaftliche und kulturelle Zentren prägen die aktuellen und zukünftigen Bedürfnisse unserer Kunden. Generell sind die Standorte unserer Vertriebslinien leicht und in der Regel barrierefrei erreichbar. Zudem stellen sich die Filialen mit Beratung und Warensortiment generationenübergreifend auf die Bedürfnisse der Kunden ein. Damit sehen wir gute Chancen, zusätzliche Marktanteile gewinnen zu können.

Leistungswirtschaftliche Chancen

Zusätzlich zur konsequenten Erschließung von Kostensenkungspotenzialen schaffen Produktivitätssteigerungen, insbesondere durch Prozessoptimierungen, die Basis für nachhaltigen Erfolg. Hierzu gehören zahlreiche Vorhaben, die wir bereits initiiert haben und weiterhin konsequent umsetzen werden. Dazu zählen der Ausbau unserer Belieferungsaktivitäten und die Erhöhung des Anteils der margenstarken Eigenmarken am Gesamtumsatz. Sollten wir mit der Umsetzung weiterer Produktivitätsverbesserungen größere Fortschritte machen als derzeit erwartet, könnte sich dies positiv auf unsere Geschäftsentwicklung auswirken.

Außer der Kostenkomponente sind Qualität und Frische wichtige Unterscheidungsmerkmale, die insbesondere bei Lebensmitteln relevant sind. 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. Unser Klimaschutzziel erfordert zwar Investitionen, die aber bedingt durch niedrigere Kosten, vor allem für Energie, mittel- und langfristig zu Einsparungen führen, die sowohl finanziell als auch ökologisch Vorteile und Verbesserungen bieten.

Mit dem Ziel, effiziente Prozesse und eine gute Zusammenarbeit im Zuge der derzeitigen Transformation der METRO GROUP zu sichern, haben wir operative Aktivitäten unserer Immobilien-

gesellschaft METRO PROPERTIES seit dem 1. Oktober 2013 in die Vertriebslinien integriert. METRO PROPERTIES konzentriert sich mit ihrer Expertise auf die wichtigsten Werttreiber in Portfolio- und Asset-Management, die Projektentwicklung und Immobilienverkäufe. Durch kontinuierliches Benchmarking gegen die führenden Unternehmen im Immobiliensektor stellt METRO PROPERTIES sicher, dass sie erstklassige Lösungen für den Konzern liefert. Darüber hinaus wird die Entwicklung ausgewählter Projekte gefördert, die die Vertriebslinien dabei unterstützen, attraktiver für ihre Kunden zu werden und gleichzeitig den Wert des Immobilienportfolios der METRO GROUP zu steigern. Diese Werte werden durch ein aktives, ganzheitliches und intelligentes Immobilienmanagement sichergestellt. Gezielte Transaktionen gewährleisten, dass die Risiken und Chancen im Immobilienportfolio sorgfältig ausgeglichen werden. Damit leistet METRO PROPERTIES einen wichtigen Beitrag zur Stärke der METRO GROUP.

Gesamtbewertung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG werden regelmäßig über die Risiko- und Chancensituation des Unternehmens informiert. Insgesamt hält sich das Risiko-Chancen-Profil der METRO GROUP auch aufgrund der sich im Verlauf des Berichtszeitraums weiter nur langsam erholenden Weltwirtschaft auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr. Für die Beurteilung der gegenwärtigen Situation wurden die Risiken und Chancen nicht nur isoliert betrachtet, sondern es wurden auch Interdependenzen analysiert und entsprechend ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkung bewertet. Die Beurteilung hat ergeben, dass die Risiken insgesamt beherrschbar sind und die identifizierten Risiken einzeln und in ihrer Gesamtheit keine den Fortbestand des Konzerns gefährdenden Risiken im Hinblick auf Illiquidität oder Überschuldung im Zeitraum von mindestens einem Jahr darstellen. Wir sind zuversichtlich, dass die Ertragskraft der METRO GROUP eine solide Basis für eine nachhaltige sowie positive Geschäftsentwicklung und die Nutzung vielfältiger Chancen bietet. Diese Einschätzung spiegelt sich in den Bewertungen der von uns beauftragten international führenden und unabhängigen Rating-Agenturen wider: Sowohl Moody's als auch Standard & Poor's vergeben für die METRO GROUP nach wie vor ein Rating im Investment-Grade-Bereich mit jeweils stabilem Ausblick. Grundlegende Änderungen der Risiko- und Chancenslage erwartet der Vorstand der METRO AG derzeit nicht.

13. Nachtrags- und Prognosebericht

Nachtragsbericht

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Zwischen dem Bilanzstichtag (30. September 2014) und dem Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses (24. November 2014) sind folgende Sachverhalte eingetreten, die für die Beurteilung der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der METRO AG und der METRO GROUP von Bedeutung sind:

Im Rahmen des im Berichtsjahr beschlossenen Rückzugs aus dem Großhandelsgeschäft in Dänemark hat die METRO GROUP im Oktober eine Vereinbarung über einen Teilverkauf von METRO Cash & Carry Dänemark an Euro Cater, einen führenden Lebensmittelgroßhändler in Dänemark und Schweden, unterzeichnet. Euro Cater übernimmt vorbehaltlich einer positiven Entscheidung durch die dänischen Kartellbehörden die Großmärkte in Glostrup und Aarhus. Darüber hinaus wird die METRO GROUP die verbleibenden drei Großhandelsmärkte in Dänemark mit Wirkung zum 31. Dezember 2014 aufgeben und sich somit aus dem dänischen Markt zurückziehen. Die voraussichtlichen finanziellen Effekte der Veräußerung beziehungsweise Schließung wurden im Wege der Wertberichtigung der Vermögenswerte beziehungsweise der Bildung von Rückstellungen für erwartete Schließungskosten im Jahresabschluss 2013/14 berücksichtigt. In den folgenden Geschäftsjahren ist daher nur noch mit geringfügigen Ergebnisauswirkungen zu rechnen.

Die METRO GROUP hat am 21. Oktober 2014 erfolgreich eine Benchmark-Anleihe im Eurokapitalmarkt begeben und optimiert damit das Fälligkeitsprofil ihrer Finanzierung. Das Volumen der Anleihe beträgt 500 Mio. €, die Laufzeit sieben Jahre und der Kupon liegt bei 1,375 Prozent. Der Kreditaufschlag gegenüber dem siebenjährigen Swap-Satz belief sich auf 75 Basispunkte.

Im November 2014 wurden 100 Prozent der Anteile an MAKRO Cash & Carry Wholesale S.A., Griechenland, an INO S.A. verkauft, eine 70-prozentige Tochter des griechischen Handelsunternehmens I. & S. Sklavenitis Trade S.A. Der Verkauf umfasst sämtliche Vermögenswerte und Schulden aus dem operativen Geschäft inklusive Immobilien. MAKRO Cash & Carry Griechen-

land erzielte im Geschäftsjahr 2013/14 Umsatzerlöse in Höhe von 289 Mio. €. Der Verkauf erfolgt zu einem Unternehmenswert von 65 Mio. € und wird voraussichtlich zu zahlungswirksamen Erlösen in vergleichbarer Größenordnung führen. Die Transaktion steht noch unter dem Vorbehalt der Zustimmung des Aufsichtsrats der METRO AG sowie der zuständigen Wettbewerbsbehörden und wird voraussichtlich in der ersten Kalenderjahreshälfte 2015 abgeschlossen sein.

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. 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. Hauptquellen für die Prognosen sind im Wesentlichen Consensus Economics, Fitch IBCA Rating Services sowie die Economist Intelligence Unit (EIU). Die im Folgenden getroffenen Aussagen spiegeln in der Grundrichtung ein mittleres Erwartungsszenario wider.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 2014/15

Im Berichtsjahr hat die Weltwirtschaft wieder leicht an Dynamik gewinnen können. Allerdings fiel die Erholung nach zwei wirtschaftlich schwachen Jahren weiter verhalten aus.

Während sich in den USA insgesamt die Frühindikatoren verhältnismäßig robust entwickeln, ist für die Länder der Eurozone erneut eine Abschwächung zu beobachten. Insgesamt bleiben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowohl in der Eurozone als auch in den Schwellenländern schwierig. Für 2015 erwarten wir daher lediglich ein Wirtschaftswachstum, das voraussichtlich allenfalls leicht oberhalb des erwarteten Wertes für 2014 von 2,4 Prozent liegen wird. Das Wachstum fällt damit voraussichtlich im langfristigen Vergleich weiter unterdurchschnittlich aus.

Gleichzeitig haben die weltwirtschaftlichen Risiken wieder leicht zugenommen. Der Konflikt zwischen der Ukraine und Russland beeinträchtigt auch außerhalb der beiden Länder das

Wachstum. Zudem vergrößern die politischen Konflikte im Nahen Osten insgesamt die Unsicherheit. Ferner dauert die Konsolidierung der Staatsverschuldung in der Eurozone weiter an, dabei sind erneute Rückschläge nicht auszuschließen. Daher erwarten wir für Westeuropa allenfalls eine leichte Wachstumsverbesserung im neuen Geschäftsjahr. Für Osteuropa rechnen wir wieder mit einem etwas höheren Wachstum, nach der schwachen Wachstumsbasis 2014 mit unter 1 Prozent Wachstum. Starke Wachstumsimpulse gehen von der Region aber auch weiterhin nicht aus. Gleiches gilt für Asien, für das wir bestenfalls ein Wachstum leicht oberhalb dieses Jahres erwarten. Insgesamt ist die Weltwirtschaft daher nach Finanz- und Staatsschuldenkrise noch nicht wieder auf einem nachhaltig wirtschaftlichen Wachstumspfad angekommen.

Deutschland

Die deutsche Wirtschaft hat im abgelaufenen Geschäftsjahr zunächst Fahrt aufgenommen, jedoch im weiteren Jahresverlauf stark an Dynamik eingebüßt. Insgesamt wuchs die deutsche Wirtschaft im westeuropäischen Vergleich mit voraussichtlich 1,3 Prozent aber weiter überdurchschnittlich. Die Vorlaufindikatoren zeigten allerdings zuletzt nach unten – auch aufgrund des sich abschwächenden weltwirtschaftlichen Umfelds. Daher erwarten wir 2015 zwar insgesamt ein solides Wirtschaftswachstum in der Größenordnung von 1 Prozent, das aber voraussichtlich unterhalb des Zuwachses im Jahr 2014 bleiben wird. Das Wachstum wird jedoch voraussichtlich ausreichen, um eine stabile Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zu gewährleisten. Daher erwarten wir für Konsum und Handel ein solides Wachstum in ähnlicher Größenordnung wie im abgelaufenen Geschäftsjahr. Die deutsche Wirtschaft steht zwar im europäischen Vergleich weiterhin gut da. Allerdings könnte eine anhaltend unterdurchschnittliche Investitionstätigkeit auch die mittelfristigen Wachstumsaussichten beeinträchtigen.

Westeuropa

Die Wirtschaftsdynamik in Westeuropa fiel – trotz einer moderaten Erholung – im Berichtsjahr insgesamt weiter verhalten aus. Anhaltende Konsolidierungsbemühungen der öffentlichen Haushalte wirken nach wie vor dämpfend auf die konjunkturelle Erholung. Auch die Auslandsnachfrage entwickelt sich insgesamt nur schwach. Gleichzeitig zeigen die Vorlaufindikatoren für viele Länder bereits wieder nach unten. Das Risiko einer erneuten Rezession ist dabei durchaus gegeben. Insgesamt rechnen wir aber nach einem Wirtschaftswachstum von knapp 1 Prozent im Jahr 2014 für 2015 mit einem Wachstum in ähnlicher Größenordnung. Gestützt wird das Wachstum dabei auch

durch die Euroabwertung gegenüber dem Dollar, die die Exportaussichten insgesamt verbessert.

Aufgrund der weiter unterdurchschnittlichen Wachstumsaussichten wird die Arbeitslosigkeit weiter nur sehr langsam zurückgehen. Daher ist auch für den Handel nur mit wenigen Impulsen zu rechnen. Nach einem nominalen Wachstum von knapp 0,5 Prozent im abgelaufenen Geschäftsjahr erwarten wir für das laufende Geschäftsjahr allenfalls ein leicht höheres nominales Plus in der Größenordnung von 1 Prozent. Preisbereinigt wäre das gleichbedeutend mit einer Stagnation.

Dabei bleiben die Unterschiede in der wirtschaftlichen Entwicklung zwischen den stark von der Wirtschaftskrise betroffenen Peripherieländern und den deutlich robusteren Kernländern weiterhin sichtbar. Zwischen den vormaligen Krisenländern zeigen sich jedoch bereits deutliche Unterschiede. Insbesondere Spanien entwickelt sich in eine positive Richtung, sowohl die Gesamtwirtschaft als auch der Handel werden voraussichtlich auch im neuen Geschäftsjahr im westeuropäischen Vergleich überdurchschnittlich wachsen. Schwierig bleibt die Entwicklung dagegen in Italien. Hier fehlen nach wie vor durchgreifende Reformen zur Stärkung der Wirtschaftsleistung. Von den Kernländern erwarten wir insbesondere für Frankreich auch im neuen Geschäftsjahr nur eine schwache Wirtschaftsentwicklung. Ein überdurchschnittliches Wirtschaftswachstum und damit auch solide Rahmenbedingungen für den Handel erwarten wir – außer für Deutschland – insbesondere für Österreich und die Schweiz sowie die skandinavischen Länder.

Osteuropa

Die Länder Mittel- und Osteuropas haben sich im abgelaufenen Geschäftsjahr unterschiedlich entwickelt. Insbesondere die Länder Mitteleuropas konnten aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtung ein wenig an der langsamen Erholung Westeuropas partizipieren. In Osteuropa gestalteten sich dagegen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen schwierig, vor allem in Russland und der Ukraine im Zuge des politischen Konflikts, aber auch in der Türkei.

Trotz leicht verbesserter Wirtschaftsentwicklung in Mitteleuropa konnte die Region Osteuropa als Ganzes daher im abgelaufenen Geschäftsjahr nur um knapp 1 Prozent wachsen. Für 2015 rechnen wir insgesamt wieder mit einem etwas höheren Wachstum. Sehr wahrscheinlich wird es aber unterhalb von 2 Prozent liegen und damit ein weiteres Jahr unterhalb des Wachstumspotenzials der Region bleiben. Wesentlich für die

Region werden dabei der andauernde Konflikt in der Ukraine sowie die Entwicklung in der Eurozone sein. Insgesamt gehen wir davon aus, dass die heterogene Entwicklung in der Region auch 2015 Bestand hat, wobei insbesondere die Länder in Mitteleuropa, unter anderem Polen und Ungarn, aber auch Tschechien und die Slowakei, voraussichtlich eine solide Wirtschaftsentwicklung zeigen werden. Während sich die ukrainische Wirtschaft voraussichtlich weiter rückläufig entwickeln wird, erwarten wir für Russland zumindest wieder ein leichtes Wachstum. Mittelfristig erwarten wir für Osteuropa wieder eine höhere Dynamik und die Ausschöpfung des hohen Nachholpotenzials.

Die unterdurchschnittliche Wirtschaftsentwicklung schafft weiter schwierige Rahmenbedingungen für das Handelsgeschäft. Höhere nominale Wachstumsraten im Handel wie in Russland und der Türkei sind überwiegend preisgetrieben. Insbesondere in Russland sind durch den Importstopp für Lebensmittel die Preise zuletzt deutlich gestiegen. Es ist zu erwarten, dass diese Entwicklung weiter andauert. In den mitteleuropäischen Ländern erwarten wir zwar deutlich moderatere Wachstumsraten im Handel in der Größenordnung von 3 Prozent. Aufgrund wesentlich niedrigerer zu erwartender Inflationsraten bedeutet das Wachstum preisbereinigt aber immerhin noch knapp 2 Prozent reales Wachstum.

Asien

Die Schwellenländer in Asien verzeichneten im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut das höchste Wirtschaftswachstum. Auch für 2015 erwarten wir für Asien das höchste Wachstum innerhalb der Regionen, in denen die METRO GROUP tätig ist. Das Wachstum wird dabei voraussichtlich in der Größenordnung von rund 4 Prozent liegen (2014: 3,8 Prozent) – inklusive Japan, für das wir ein Wachstum von rund 1 Prozent oder leicht darüber erwarten. Mittelfristig ist das Wachstumspotenzial der asiatischen Schwellenländer weiterhin hoch. Allerdings gibt es dort nach wie vor Bedarf bezüglich struktureller Reformen zur Stärkung der Wirtschaftskraft.

China konnte im Berichtsjahr mit etwas über 7 Prozent erneut das höchste Wirtschaftswachstum aller Länder, in denen die METRO GROUP tätig ist, aufweisen. Für 2015 erwarten wir eine Entwicklung leicht darunter. Insgesamt bleibt die Wirtschaftsentwicklung der zweitgrößten Volkswirtschaft weiter hinter der Wachstumsdynamik der vergangenen Jahre zurück. Der von der Regierung eingeleitete Kurs eines Abbaus von bestehenden Ungleichgewichten und eine weitere wirtschaftliche Liberali-

sierung sind jedoch geeignet, die Wachstumsdynamik mittelfristig zu erhöhen.

Die Bedingungen für den Handel in den asiatischen Schwellenländern sind insgesamt weiter vergleichsweise gut. Für China und Indien erwarten wir für 2015 erneut nominale Wachstumsraten im zweistelligen Bereich. Der Anstieg wird dabei in Indien auch weiter inflationsbedingt sein: Die Zunahme der Verbraucherpreise geht als Folge von Leistungsbilanzdefizit und anschließender Währungsabwertung erst allmählich zurück. Im gesättigten Markt Japans ist nach der Anhebung der Mehrwertsteuer im Berichtsjahr und den damit verbundenen Vorzieheffekten 2015 insgesamt nur mit einer moderaten Handelsdynamik zu rechnen.

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 des Selbstbedienungsgroßhandels steht im Zusammenhang mit den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Für das kommende Geschäftsjahr erwarten wir in den Regionen eine weltweit nur langsam und uneinheitlich voranschreitende wirtschaftliche Erholung. Dementsprechend rechnen wir damit, dass sich die unterschiedliche Entwicklung in den Wirtschaftsräumen auch im Cash-and-Carry-Segment niederschlagen wird.

In Deutschland und in Westeuropa erwarten wir vor dem Hintergrund einer insgesamt verhaltenen Wirtschaftsdynamik nur leichte Wachstumsimpulse für den Selbstbedienungsgroßhandel. Bei Lebensmitteln sollte das Nachfragevolumen in etwa das Niveau der Vorjahre erreichen. Da die Inflation bei Lebensmitteln voraussichtlich weiter niedrig ausfallen wird, erwarten wir nur in geringem Ausmaß positive Wachstumsimpulse aus Preissteigerungen. Bei Nicht-Lebensmitteln gehen wir in Ländern mit einer schwachen konjunkturellen Entwicklung von einer leicht negativen Entwicklung aus, wohingegen wir in den übrigen Ländern mit einer leichten Nachfragebelebung rechnen. Insgesamt erwarten wir für Westeuropa leicht steigende Umsätze im Cash-and-Carry-Segment.

In Osteuropa erwarten wir für den Selbstbedienungsgroßhandel für das kommende Geschäftsjahr in lokalen Währungen ein Umsatzwachstum. Die Entwicklung steht unter dem Eindruck der politischen Krisen in der Region. Bei einer weiteren Verschärfung des Konflikts in der Ukraine rechnen wir mit negativen Auswirkungen auf die Nachfrage sowohl in der Ukraine als auch in Russland. Für die Türkei gehen wir weiterhin von einem dynamischen Wachstum aus, vorausgesetzt, dass sich der politische Konflikt in Syrien nicht negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung in der Türkei auswirkt. Daneben erwarten wir in der Region auch im neuen Geschäftsjahr Wachstumsimpulse aus Preissteigerungen. Insgesamt ist das Wachstumspotenzial für das Cash-and-Carry-Segment in der Region weiterhin vorhanden, wenngleich wir davon ausgehen, dass die Entwicklung im Cash-and-Carry-Segment hinter der des stark expandierenden modernen Lebensmitteleinzelhandels zurückbleibt.

Für das kommende Berichtsjahr erwarten wir in den asiatischen Schwellenländern erneut das höchste Wachstum für das Cash-and-Carry-Segment. Weiterhin bildet die gesamtwirtschaftliche Entwicklung gute Bedingungen für eine dynamische Entwicklung des Handels. Insbesondere in Indien rechnen wir zudem mit positiven Impulsen aus Preissteigerungen auf die Branchenumsätze. Trotz der Lockerung des Verbots direkter Investitionen ausländischer Handelsketten in Indien gehen wir davon aus, dass der Wettbewerb durch moderne Formate des Lebensmitteleinzelhandels in den kommenden Jahren insgesamt nur schwach ausgeprägt bleibt. Entsprechend stellen die traditionellen Händler, die eine Hauptkundengruppe des Selbstbedienungsgroßhandels sind, in weiten Teilen der Region weiterhin den wichtigsten Versorgungskanal für Lebensmittel dar. Somit bietet die Region ein unverändert großes Wachstumspotenzial für den Selbstbedienungsgroßhandel.

Ungeachtet der beabsichtigten Veräußerung der Aktivitäten in Vietnam bilden sowohl Asien als auch Osteuropa im kommenden Geschäftsjahr unverändert den Schwerpunkt der strategischen Expansion von METRO Cash & Carry.

Media-Saturn

Der Elektrofachhandel in Europa wird sich aufgrund der starken Unterschiede in Bezug auf die konjunkturellen Rahmenden weiter sehr uneinheitlich entwickeln.

In Deutschland entwickelte sich der Elektrofachhandel im abgelaufenen Geschäftsjahr mit rund 4 Prozent Wachstum äußerst positiv. Aufgrund des damit verbundenen Basiseffekts erwarten wir für 2015 nur noch ein leichtes Plus in der Größenordnung

von 1 Prozent. Während sich die Dynamik bei den Trendwarengruppen Tablets und Smartphones abschwächt, gewinnen Innovationen außerhalb von TV- und Mobilbereich an Bedeutung.

Im Audibereich sind hier besonders die Streaming-fähigen Geräte zu erwähnen, zum Beispiel Multiroom-Systeme, Mini-Speaker oder die Soundbars, die große Umsatzpotenziale aufweisen. Die Produktfamilie der sogenannten Wearables, beispielsweise intelligente Uhren oder Fitnessbänder, steht ebenfalls noch ganz am Anfang ihrer Durchsetzung.

Beide Trends schaffen eine völlig neue Bedarfssituation im Bereich der Connected World, auf die alle modernen Vertriebsformen reagieren werden.

In Westeuropa steht die Branche auch im kommenden Jahr in vielen Ländern vor Herausforderungen. Dies betrifft in besonderem Maße Italien, während die iberischen Märkte nach mageren Jahren Anschluss gefunden haben und nach unserer Einschätzung ein moderates Wachstum entwickeln werden.

Eher stagnieren wird aufgrund der hohen Ausgangsniveaus die Entwicklung in den Benelux-Ländern, in Österreich, der Schweiz und auch in Schweden. In diesen reifen Volkswirtschaften rechnen wir mit einer substantiellen Bedeutungsverschiebung hin zu den Mehrkanalkonzepten.

In Osteuropa muss kurzfristig aufgrund der belasteten geopolitischen und konjunkturellen Lage mit einer Stagnation gerechnet werden, die – ein rasches Ende der Krise vorausgesetzt – ab 2015 in ein moderates Wachstum für die Elektromärkte in Russland und Polen münden dürfte.

Übergreifend in allen Regionen werden die Mehrkanalanbieter zulegen, wenn es ihnen gelingt, noch besser als bislang Online- und stationären Handel miteinander zu verknüpfen.

Real

Für den Lebensmitteleinzelhandel boten die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland bisher ein gutes Fundament für ein robustes Wachstum. Insgesamt wird daher für 2015 mit einem leicht wachsenden Absatz gerechnet – vorausgesetzt, dass die geopolitischen Spannungen sich nicht verstärken und die Konsumneigung nicht weiter nachlässt. Insgesamt werden wieder etwas höhere Preissteigerungen als im abgelaufenen Geschäftsjahr erwartet. Diese werden aber voraussichtlich nach wie vor moderat ausfallen.

Real wird in dem weiterhin starken stationären Verdrängungswettbewerb mit innovativen Konzepten, gezielten Investitionen in das Filialnetz und mit der systematischen Erweiterung der Cross-Channel-Aktivitäten seine Wettbewerbsfähigkeit weiter ausbauen.

Galeria Kaufhof

Auch für das Warenhaussegment sind die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland insgesamt solide. Zwar erwarten wir für 2015, dass sich das Warenhaussegment im Vergleich zum Einzelhandel ein weiteres Jahr unterdurchschnittlich entwickeln wird. Von den robusten Rahmenbedingungen wird aber gerade Galeria Kaufhof als Markt-, Konzept- und Systemführer im Warenhausgeschäft profitieren können. Unterstützt wird das durch unsere Mehrkanaloffensive und die damit verbundene konsequente Verzahnung der stationären und digitalen Warenhauswelt. Als Mehrkanalanbieter wird sich Galeria Kaufhof daher auch in den kommenden Jahren besser entwickeln als der vergleichbare Wettbewerb.

Erwartete Ertragslage: Ausblick für die METRO GROUP und ihre Segmente

Die Prognose basiert auf der aktuellen Konzernstruktur und erfolgt wechsellkursbereinigt. Zudem wird von einer stabilen geopolitischen Lage ausgegangen.

Voraussichtliche Umsatzentwicklung 2014/15 der METRO GROUP

Für das Geschäftsjahr 2014/15 erwartet die METRO GROUP – trotz des weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds – ein leichtes Gesamtumsatzwachstum.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum geht die METRO GROUP nach einem Zuwachs von 0,1 Prozent im Berichtsjahr von einem leichten Anstieg aus.

Voraussichtliche Ergebnisentwicklung 2014/15 der METRO GROUP

Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2014/15 von einem weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld geprägt sein.

Dennoch ist die METRO GROUP zuversichtlich, aufgrund der bereits erreichten Fortschritte bei der Transformation der Geschäftsmodelle, die auch in Zukunft fortgesetzt werden wird, das Ergebnis weiter leicht steigern zu können. Darüber hinaus legt die METRO GROUP auch 2014/15 wieder einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und eine strikte Kostenkontrolle.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwartet die METRO GROUP daher eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2013/14 von 1.727 Mio. € inklusive Erträgen aus Immobilienveräußerungen im üblichen Rahmen.

Bei den Vertriebslinien Media-Saturn und Real soll die im Berichtsjahr 2013/14 noch rückläufige flächenbereinigte Umsatzentwicklung durch die bereits eingeleiteten Maßnahmen umgekehrt werden. Eine entsprechend positive Entwicklung im vierten Quartal 2013/14 stützt dabei diese Einschätzung. Aus diesem Grund erwartet die METRO GROUP, dass auch diese beiden Vertriebslinien im nächsten Geschäftsjahr positiv zum leichten Wachstum des flächenbereinigten Umsatzes sowie des EBIT vor Sonderfaktoren beitragen werden.

Gesamtaussage des Vorstands der METRO AG zur mittelfristigen Entwicklung der METRO GROUP

Auch in den kommenden Geschäftsjahren ist es das erklärte Ziel der METRO GROUP, den positiven Trend bei Umsatz und Ergebnis weiter fortzusetzen. Die Position der METRO GROUP als eines der führenden internationalen Handelsunternehmen soll dabei nachhaltig ausgebaut werden. Insbesondere im Mehrkanal- und Belieferungsgeschäft gibt es noch große Wachstumspotenziale.

Die METRO GROUP hat ein erfolgreiches Vertriebslinien- und Länderportfolio, qualifizierte Mitarbeiter und eine Unternehmenskultur, die Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln in den Vordergrund stellt. Deshalb ist die METRO GROUP für die Zukunft sehr gut aufgestellt.

14. Ergänzende Angaben für die METRO AG (gemäß HGB)

Überblick über das Geschäftsjahr 2013/14 und Prognose der METRO AG

Die METRO AG ist als Management-Holding der METRO GROUP hinsichtlich des Geschäftsverlaufs, der Lage sowie der voraussichtlichen Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken maßgeblich von der Entwicklung der METRO GROUP abhängig.

Angeichts der Holding-Struktur ist – abweichend von der konzernweiten Betrachtung – die wichtigste Steuerungsgröße der METRO AG im Sinne des DRS 20 der handelsrechtliche Jahresüberschuss.

Geschäftsverlauf der METRO AG

Der Geschäftsverlauf der METRO AG ist wesentlich geprägt von der Entwicklung und dem Ausschüttungsverhalten ihrer Beteiligungen. 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. Den Angaben zum Bilanzstichtag 30. September 2014 werden jeweils die Werte des vorangegangenen Jahresabschlusses für das Rumpfgeschäftsjahr vom 1. Januar 2013 bis 30. September 2013 gegenübergestellt.

Ertragslage der METRO AG und Gewinnverwendung

Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr
vom 1. Oktober 2013 bis 30. September 2014 nach HGB

Mio. €	9M 2013	12M 2013/14
Beteiligungsergebnis	347	811
Finanzergebnis	-101	-95
Sonstige betriebliche Erträge	389	475
Personalaufwand	-89	-148
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	-26	-15
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-296	-433
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	224	595
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	-7
Sonstige Steuern	1	-2
Jahresüberschuss	225	586
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	22	0
Einstellungen in Gewinnrücklagen	-110	-267
Bilanzgewinn	137	319

Die METRO AG weist im Geschäftsjahr 2013/14 ein Beteiligungsergebnis in Höhe von 811 Mio. € gegenüber 347 Mio. € im Vorjahr aus. Hierbei ist zu beachten, dass die Berichtsperiode einen Zeitraum von zwölf Monaten beschreibt, während die Vergleichsperiode des Vorjahres einen Neun-Monats-Zeitraum umfasst.

Die Erträge aus Gewinnabführungsverträgen in Höhe von 410 Mio. € (9M 2013: 478 Mio. €) setzen sich im Wesentlichen zusammen aus Gewinnen der Vertriebslinien Media-Saturn und Galeria Kaufhof, Verlusten von METRO Cash & Carry Deutschland und Real Deutschland sowie Gewinnen aus der konzerninternen Übertragung von Anteilen an METRO Cash & Carry Russland.

Die Erträge aus Beteiligungen ohne Gewinnabführungsvertrag in Höhe von 485 Mio. € (9M 2013: 147 Mio. €) resultieren weitestgehend aus Ausschüttungen von Immobiliengesellschaften des Konzerns. In ihnen enthalten sind auch Gewinne aus der konzerninternen Übertragung von Anteilen an Immobiliengesellschaften.

Aufgrund des hohen Betrags an Gewinnen aus konzerninternen Transaktionen (764 Mio. €) wurde im Geschäftsjahr 2013/14 auf die mögliche Vereinnahmung von Ergebnissen

aus der operativen Geschäftstätigkeit ausländischer Cash-and-Carry-Gesellschaften verzichtet.

Im Geschäftsjahr 2013/14 wurden auf Basis von Gewinnabführungsverträgen Verluste in Höhe von 16 Mio. € (9M 2013: 138 Mio. €) übernommen. Diese Verluste resultieren aus dem Bereich der Konzern-Immobilien-servicegesellschaften.

Abschreibungen des Geschäftsjahres auf Anteile an verbundenen Unternehmen resultieren mit 29 Mio. € aus den internationalen Cash-and-Carry-Aktivitäten sowie mit 6 Mio. € aus dem Immobilienbereich.

Aufwendungen aus dem Abgang von Finanzanlagevermögen resultieren mit 33 Mio. € aus dem Verkauf des Türkei-Geschäfts der Vertriebslinie Real.

Das Finanzergebnis beläuft sich auf –95 Mio. € (9M 2013: –101 Mio. €).

Die METRO AG agiert im Rahmen des Verrechnungspreissystems als sogenannter Franchise-Geber für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry. Die Leistungserbringung besteht hauptsächlich in der Überlassung und Weiterentwicklung von Geschäftskonzepten, Softwareanwendungen und Holding-Dienstleistungen. Um diese Leistungen erbringen zu können, werden insbesondere IT-Dienstleistungen und Software von METRO SYSTEMS erworben, die sich innerhalb der sonstigen Aufwendungen und Abschreibungen niederschlagen. Die Leistungsverrechnung erfolgt durch Berechnung einer fremdvergleichskonformen Vergütung. Die METRO AG hat im Geschäftsjahr 2013/14 den nationalen und internationalen operativen Gesellschaften der Vertriebslinie METRO Cash & Carry eine sogenannte Franchise-Gebühr in Höhe von insgesamt 289 Mio. € (9M 2013: 222 Mio. €) in Rechnung gestellt. Die Franchise-Gebühr selbst ist in Abhängigkeit von der Nutzung der offerierten Leistungen berechneter Prozentsatz vom Umsatz und Ergebnis der operativen Gesellschaft. Diese an Tochterunternehmen berechneten Franchise-Gebühren erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr aufgrund des längeren Abrechnungszeitraums.

Die Erträge aus Verwaltungsleistungen für Tochterunternehmen sind bedingt durch den längeren Abrechnungszeitraum gegenüber dem Vorjahr angestiegen.

Aus der Summe aller sonstigen betrieblichen Erträge, sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie der Abschreibungen

auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen der METRO AG ergab sich zum Stichtag insgesamt ein Rückgang auf 27 Mio. € gegenüber 67 Mio. € im Vorjahr.

Im Durchschnitt der vier Quartale des Geschäftsjahres 2013/14 beschäftigte die METRO AG 1.072 (9M 2013: 940) Mitarbeiter. Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen wurden auf Vollzeitkräfte umgerechnet. Die Personalaufwendungen betragen 148 Mio. € (9M 2013: 89 Mio. €). Außer den Effekten aus dem längeren Berichtszeitraum gegenüber dem Rumpfgeschäftsjahr der Vergleichsperiode sowie dem Anstieg der durch die Übernahme von Mitarbeitern von Konzernimmobilien-gesellschaften führten höhere erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile zu einem Anstieg der Personalaufwendungen.

Der Jahresüberschuss beläuft sich auf 586 Mio. € (9M 2013: 225 Mio. €) und liegt damit leicht oberhalb der zu Beginn der Berichtsperiode abgegebenen Prognose für das Geschäftsjahr 2013/14.

Nach Einstellung von 267 Mio. € in die Gewinnrücklagen weist die Gesellschaft einen Bilanzgewinn von 319 Mio. € gegenüber 137 Mio. € im Rumpfgeschäftsjahr 2013 aus.

Zur Verwendung des Bilanzgewinns 2013/14 schlägt der Vorstand der METRO AG der Hauptversammlung vor, aus dem ausgewiesenen Bilanzgewinn von 319 Mio. € eine Dividendenausschüttung in Höhe von 0,90 € je Stammaktie und 1,13 € je Vorzugsaktie, also insgesamt 295 Mio. €, zu beschließen und den Restbetrag als Gewinnvortrag auf neue Rechnung vorzutragen. Der Beschlussvorschlag berücksichtigt die für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 nicht gezahlte und nach Maßgabe von § 140 Abs. 2 AktG, § 21 Abs. 2 der Satzung der METRO AG nachzuzahlenden Vorzugsdividende in Höhe von 0,17 € je Vorzugsaktie.

Finanzlage der METRO AG

Zahlungsmittelflüsse

Zahlungsmittelflüsse ergaben sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus Finanzierungsvorgängen mit Unternehmen der METRO GROUP. Kurzfristige, zum Ende des Geschäftsjahres aus den Vertriebslinien bereitgestellte Geldanlagen betragen zum Stichtag 381 Mio. € (9M 2013: 739 Mio. €). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultiert überwiegend aus der Situation, dass vorhandene Liquidität vermehrt zur Rückführung von Finanzschulden genutzt wurde.

Kapitalstruktur**Passiva**

Mio. €	30.9.2013	30.9.2014
Eigenkapital		
Gezeichnetes Kapital	835	835
Stammaktien	828	828
Vorzugsaktien	7	7
(Bedingtes Kapital)	(128)	(128)
Kapitalrücklage	2.558	2.558
Gewinnrücklagen	2.256	2.660
Bilanzgewinn	137	319
	5.786	6.372
Rückstellungen	326	384
Verbindlichkeiten	4.948	4.352
Rechnungsabgrenzungsposten	6	5
	11.066	11.113

Die Passivseite der Bilanz besteht mit 6.372 Mio. € (9M 2013: 5.786 Mio. €) aus Eigenkapital und mit 4.741 Mio. € (9M 2013: 5.280 Mio. €) aus Rückstellungen, Verbindlichkeiten sowie Rechnungsabgrenzungsposten. Die Eigenkapitalquote beträgt zum Stichtag 57,3 Prozent gegenüber 52,3 Prozent im Vorjahr. Die Rückstellungen betragen zum Bilanzstichtag 384 Mio. € (9M 2013: 326 Mio. €). Im Bereich der Verbindlichkeiten aus Anleihen ergab sich ein leichter Rückgang um 47 Mio. € auf 2.834 Mio. €, die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erhöhten sich leicht auf 470 Mio. € (9M 2013: 465 Mio. €). Bei den Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen reduzierte sich der Bestand auf 956 Mio. € (9M 2013: 1.491 Mio. €). Dieser Rückgang resultiert hauptsächlich aus geringeren, von den Vertriebslinien zum Stichtag kurzfristig bereitgestellten Mitteln. Die sonstigen Verbindlichkeiten liegen zum Stichtag mit 81 Mio. € um 16 Mio. € unter dem Vorjahresbestand von 97 Mio. €.

Vermögenslage der METRO AG**Aktiva**

Mio. €	30.9.2013	30.9.2014
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	18	8
Sachanlagen	2	2
Finanzanlagen	8.375	7.886
	8.395	7.896
Umlaufvermögen		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	1.919	2.819
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	739	381
	2.658	3.200
Rechnungsabgrenzungsposten	13	17
	11.066	11.113

Die Aktiva betragen zum Stichtag insgesamt 11.113 Mio. € und sind überwiegend mit 7.886 Mio. € durch Finanzanlagen, mit 2.552 Mio. € durch Forderungen gegen verbundene Unternehmen sowie mit 381 Mio. € durch Guthaben bei Kreditinstituten geprägt. Die Finanzanlagen verminderten sich gegenüber dem Vorjahr um 489 Mio. € und stellen nun 71,0 Prozent der Bilanzsumme dar. Dieser insgesamt zu verzeichnende Rückgang resultiert mit 976 Mio. € aus der Rückführung bei einer gleichzeitigen Neuvergabe in Höhe von 422 Mio. € im Wesentlichen aus dem Bereich der langfristigen konzerninternen Darlehen. Abschreibungen auf Anteile an verbundenen Unternehmen waren im Geschäftsjahr in Höhe von 35 Mio. € vorzunehmen. Die Forderungen gegen verbundene Unternehmen weisen gegenüber dem Vorjahr einen Anstieg in Höhe von 975 Mio. € auf – diese Position spiegelt den kurzfristigen Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften zum Stichtag wider und repräsentiert 23,0 Prozent der gesamten Aktiva.

Die Position Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 358 Mio. € auf 381 Mio. €. Dieser Rückgang gegenüber dem Vorjahresstichtag 30. September 2013 ergibt sich überwiegend aus der Situation, dass vorhandene Liquidität vermehrt zur Rückführung von Finanzschulden genutzt wurde.

Risikosituation der METRO AG

Da die METRO AG unter anderem durch Finanzierungs- und Garantiezusagen sowie durch mittel- und unmittelbare Investitionen in die Beteiligungsunternehmen weitgehend mit den Unternehmen der METRO GROUP verbunden ist, ist die Risikosituation der METRO AG wesentlich von der Risikosituation der METRO GROUP abhängig. Insoweit gelten die Aussagen zur Gesamtbewertung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung auch als Zusammenfassung der Risikosituation der METRO AG.

Prognose der METRO AG

Die Entwicklung der METRO AG ist in ihrer Funktion als Holding wesentlich von der Entwicklung und dem Ausschüttungsverhalten ihrer Beteiligungen abhängig. Aus der übernommenen Funktion als Franchise-Geber wird bei positiver Entwicklung der angeschlossenen Vertriebslinien mit einem Anstieg der Franchise-Gebühren gerechnet. Bei einem stabilen Finanzergebnis sowie einer weitgehend unveränderten Kostenstruktur gehen wir für das Geschäftsjahr 2014/15 davon aus, dass der Jahresüberschuss auf dem Niveau des aktuellen Geschäftsjahres liegen wird.

Geplante Investitionen der METRO AG

Im Rahmen der Durchführung von Investitionen der METRO GROUP wird die METRO AG die Konzerngesellschaften bei Bedarf durch Anteilserhöhungen oder Ausleihungen unterstützen. Darüber hinaus können sich im Rahmen von konzerninternen Anteilstransfers Investitionen in Anteile an verbundenen Unternehmen ergeben.

Erklärung zur Unternehmensführung

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289 a HGB ist auf der Website der Gesellschaft (www.metrogroup.de) unter der Rubrik Unternehmen – Corporate Governance öffentlich zugänglich.

Erklärung gemäß § 312 AktG

Der Vorstand der METRO AG hat gemäß § 312 AktG einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen für das Geschäftsjahr 2013/14 erstellt und am Schluss des Berichts folgende Erklärung abgegeben:

„Der Vorstand der METRO AG erklärt, dass die Gesellschaft nach den Umständen, die ihm in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat und dadurch, dass die Maßnahmen getroffen wurden, nicht benachteiligt wurde. Andere berichtspflichtige Maßnahmen haben im Geschäftsjahr nicht vorgelegen.“