

DIE STRATEGIE

1

S. 25 INTERVIEW MIT DEM
VORSTANDSVORSITZENDEN

S. 30 STRATEGISCHE AUSRICHTUNG
DER METRO GROUP

S. 30 METRO GROUP

S. 31 METRO Cash & Carry

S. 36 Media-Saturn

S. 39 Real

S. 43 Galeria Kaufhof



↑
Als Assistentin im Einkauf in der Zentrale von METRO Cash & Carry Russland in Moskau dreht sich für JULIA POLOTSEVA alles um den Kunden. In ihrer Freizeit begeistern sie traditionelle russische Tänze. Musik und Bewegung lassen ihrer Seele Flügel wachsen, davon ist sie überzeugt.



Moskau, Russland
Julia Polotseva im Tanzstudio



DATEN & FAKTEN

METRO CASH & CARRY RUSSLAND

Markteintritt

2001

Zentrale

Moskau

Anzahl
Großmärkte

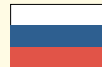
73

Anzahl
Mitarbeiter

17.669

FOKUSMARKT

RUSSLAND



FLÄCHE

17.098.200 km²

EINWOHNER

142,9 Mio.

WÄHRUNG

Russischer Rubel
[RUB]



ДОБРЫЙ ДЕНЬ!

[dobry den']

.....> HALLO! <

Mit mehr als 17 Millionen Quadratkilometern ist Russland der größte Flächenstaat der Welt. Das Land erstreckt sich von der Ostsee über den Ural bis hin zum Pazifischen Ozean. Die Strecke von fast 10.000 Kilometern verläuft durch elf Zeitzonen. Russland hat knapp 143 Millionen Einwohner. Die meisten von ihnen leben in den Städten und industriellen Ballungsgebieten der zentralen und südlichen Landesteile sowie Westsibiriens. Moskau und Sankt Petersburg sind die wichtigsten Wirtschafts- und Kulturzentren Russlands. Allein im Großraum Moskau leben rund zwölf Millionen Menschen.

ДО СВИДАНИЯ!

[do svidaniya]

.....> TSCHÜSS! <



Mehr über Julia Polotseva und ihr Hobby erfahren Sie in der Publikation „Die Welt von METRO Cash & Carry“ ab Seite 54 oder unter berichte.metrogroup.de/2013-14/metro-welt

”
WIR
→ M Ü S S E N S T E T S ←
EINE
~~~~~ ↓ ~~~~~  
**DIMENSION**  
**» VORAUSDENKEN. «**  
“

---

Olaf Koch, Vorstandsvorsitzender der METRO AG, spricht im Interview  
über spürbare Fortschritte im Transformationsprozess,  
die Normalität des Unerwünschten – und erklärt, wie man die Herzen  
von Kunden und Mitarbeitern erreicht.

---

**Herr Koch, die METRO GROUP  
hat ihr Umsatz- und  
Ergebnisziel im Geschäftsjahr  
2013/14 erreicht. Ist die  
Transformation des Unternehmens  
auf einem guten Weg?**

Wir haben in allen Vertriebslinien spürbare Fortschritte erzielt: bei der konsequenten Ausrichtung auf unsere Kundengruppen in den Bereichen Sortiment, Dienstleistungen und Lösungskompetenz. Und diese Fortschritte zeigen sich auch in den Zahlen. Im Geschäftsjahr 2013/14 hat sich der Trend von Quartal zu Quartal verbessert. Uns ist dabei durchaus bewusst, dass sich weitere Fortschritte nicht plötzlich einstellen, sondern eine kontinuierliche Optimierungsarbeit voraussetzen. Daher wird es eine Kernaufgabe der nächsten Jahre bleiben, den Transformationsprozess nicht nur fortzuführen, sondern zu intensivieren.

**Wo sehen Sie die größten  
Wachstumschancen  
für die METRO GROUP?**

Jede unserer Vertriebslinien hat ihre ganz eigenen Potenziale und strategischen Schwerpunkte. Bei METRO Cash & Carry steht die konsequente Ausrichtung auf unsere gewerblichen Kernkundengruppen absolut im Fokus, zudem die Optimierung unseres Belieferungsservices sowie der Ausbau unseres erfolgreichen Franchise-Konzepts und unserer Eigenmarkenstrategie. Bei Media-Saturn konzentrieren wir uns ganz klar auf das Thema Multichannel. Große Chancen sehen wir außerdem in den Bereichen Dienstleistung und Beratung. Ebenso wichtig sind innovative Produkte und das Produkterlebnis, also der Spaß und die Begeisterung rund ums Sortiment. Bei Galeria



„  
ES GIBT LEDIGLICH EINE IDEALE HALTUNG: IMMER  
EINEN SCHRITT WEITER GEHEN, EINE DIMENSION VORAUS-  
DENKEN UND DADURCH MEHRWERT SCHAFFEN.  
“

Kaufhof zeigt sich heute schon, dass die Ausrichtung auf die lokalen Zielgruppen erfolgreich ist. Diese Strategie spiegelt sich nicht nur in den Sortimenten der Warenhäuser wider, sondern auch in der Art und Weise, wie wir die Flächen bewirtschaften. Hieran werden wir weiter anknüpfen. Bei Real schließlich stehen wir vor der Aufgabe, das Format SB-Warenhaus weiter auszubauen und zukunftsfähig zu machen. Real hat großes Potenzial, aber auch eine große Notwendigkeit zur Veränderung.

**Mit welchen weiteren Herausforderungen ist die  
METRO GROUP konfrontiert?**

Konjunkturrell und kapitalmarktseitig gab es das dritte Jahr in Folge erhebliche negative Auswirkungen auf unser Geschäft. Hinzu kamen 2014 auch unerwartete regionale Krisen. Ich denke,

dass wir uns an die Normalität des Unerwünschten gewöhnen müssen. Das ist die eine Herausforderung. Die zweite betrifft – gerade in einem solchen Umfeld – unsere eigene Einstellung. Denn in dem Moment, in dem wir meinen, dass wir unsere Aufgaben erfüllt und alles abgearbeitet haben, haben wir etwas fundamental falsch verstanden. Wir müssen uns im Klaren sein, dass es in unserem Geschäft nie den Idealzustand geben wird. Es gibt lediglich eine ideale Haltung: immer einen Schritt weiter gehen, eine Dimension vorausdenken und dadurch Mehrwert schaffen.

**Das ist ein hoher Anspruch.  
Wie motivieren Sie Ihre  
Mitarbeiter und sich selbst für  
diesen Prozess?**

Ein Unternehmen wird immer an seinen Zahlen gemessen. Sie sind ein guter Indikator dafür, ob wir unsere

Ziele erreicht haben oder eben nicht. Zahlen allein können aber auf Dauer nicht motivieren. Vielmehr geht es auch darum, einen Sinn zu erkennen in dem, was man tut. Das ist der stärkste Antrieb. Nehmen Sie als Beispiel METRO Cash & Carry: Mit dem neuen Markenkern und unserer Kommunikation rund um die Markenkampagne YOU & METRO erreichen wir nicht nur die Köpfe, sondern zunehmend auch die Herzen von Mitarbeitern und Kunden. Unser Ziel, kleine und mittelgroße Unternehmer erfolgreich zu machen, ist keine Floskel, sondern wird jeden Tag ein Stück mehr Realität. Und die Länder, die diesen Kerngedanken konsequent umsetzen, profitieren bereits am meisten davon – sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis. Das freut mich besonders! Außerdem arbeiten wir intensiv daran, unsere Unternehmenskultur zu verändern. Das ist ein zweiter entscheidender Aspekt mit Blick auf die Motivation. Genauso wie der Mensch bei der Neuausrichtung unseres Geschäfts im Mittelpunkt steht, steht er auch in unserem Unternehmen im Mittelpunkt. Wir wollen die Menschen, mit denen wir arbeiten, nicht klein halten, sondern groß werden lassen. Das erkennen auch immer mehr Mitarbeiter in unserem Unternehmen.

**Nicht nur die Unternehmenskultur, auch die Internationalität der METRO GROUP trägt zu ihrer Attraktivität als Arbeitgeber bei. Wann werden Sie wieder neue Märkte erschließen?**

Die Internationalität ist in der Tat eine der großen Leistungen der METRO GROUP. Aber wir haben eine Zeit lang zu sehr auf Expansion in neue

Länder gesetzt, das war fast schon eine Art Automatismus. Daher haben wir uns in den vergangenen drei Jahren fokussiert, um sowohl finanziell als auch personell Kräfte zu bündeln. Damit sind wir bereits sehr weit vorangekommen. Dennoch behalten wir auch heute schon neue Märkte im Blick und werden künftig wieder aktiv werden, wenn wir von unseren Chancen dort überzeugt sind.

**Das könnte dann auch den Aktienkurs beflügeln, der sich zu Beginn des Jahres stabil zeigte, dann aber unter Druck geriet.**

**Wo sehen Sie die Ursache für diese Entwicklung?**

Beim Blick auf den Kursverlauf dürfen wir die politische Situation, insbesondere in Bezug auf die Ukraine und Russland, nicht übersehen. Negative Entwicklungen in einer für uns wichtigen Region haben in der Regel auch negative Auswirkungen auf den Aktienkurs. Zudem befindet sich unsere Branche seit geraumer Zeit im Umbruch. Der Kapitalmarkt beobachtet genau, wer Veränderungen konsequent und langfristig angeht, Schnellschüsse oder Hau-ruckaktionen werden von Investoren nicht honoriert. Entscheidender für die Bewertung ist vielmehr die Frage: Ist eine Trendveränderung erkennbar und ist sie glaubwürdig in der Projektion nach vorn? Deshalb gehen wir unseren Weg konsequent weiter, damit wir das, was uns im vergangenen Geschäftsjahr gelungen ist, kontinuierlich schaffen: den flächenbereinigten Umsatztrend zu verbessern. Daran erkennt der Kapitalmarkt letztlich, dass die Transformation unseres Unternehmens auf einem guten Weg ist.

**Unter anderem nimmt die METRO GROUP dabei das Thema Innovationen wieder stärker in den Blick ...**

... weil es unser Ziel ist, den tief greifenden Wandel unserer Branche aktiv mitzugestalten. Um uns intensiv und systematisch mit Innovationen zu befassen, haben wir daher im November 2013 den Bereich Business Innovation geschaffen und fünf Innovationsfelder definiert: Store, Channel, Marketing sowie Logistics, Supply Chain & Delivery und New Products & Services. In diesen Feldern testen unsere Vertriebslinien bereits zahlreiche Neuerungen. Dazu zählen unter anderem individualisierte Angebote im Marketing, Expresslieferung innerhalb von drei Stunden sowie Apps, die weiterführende Produktinformationen und digitale Einkaufslisten bieten.

**Unter einer zukunftsorientierten Weiterentwicklung versteht die METRO GROUP aber auch, Mehrwert zu schaffen und zugleich negative Auswirkungen zu verringern. Wie stark ist die Nachhaltigkeit bereits im Unternehmen verankert?**

Wir sind seit 2014 wieder im Dow Jones Sustainability Index World und Europe gelistet und zudem erstmals im FTSE4Good Global Index und im FTSE4Good Europe Index vertreten. Das ist ein riesiger Erfolg, der uns zeigt, dass unsere Maßnahmen greifen und unser Engagement anerkannt wird. Wir wollen aber noch mehr: dass jeder Einzelne in unserem Unternehmen die Bedeutung von Nachhaltigkeit erkennt und entsprechend handelt. Genauso, wie wir Veränderung zur Normalität werden lassen, muss auch Nachhaltigkeit für uns alle zur

Normalität werden. Das fördern wir konkret: Wir haben unter anderem die Vergütung des Vorstands und der oberen Führungskräfte weltweit an die Beurteilung unseres Unternehmens im Dow Jones Sustainability Index gekoppelt. Dadurch stärken wir die interne Auseinandersetzung mit dem Thema und auch das Engagement.

**METRO Cash & Carry  
hat in diesem Geschäftsjahr  
das 50-jährige Bestehen  
gefeiert. Hat das Jubiläum  
den erhofften Schub für das  
Geschäft gebracht?**

Unser primäres Ziel war es, unsere Attraktivität beim Kunden deutlich zu steigern. Wir wollten die Kundenfrequenz erhöhen, neue Kunden gewinnen und passive Kunden reaktivieren. In allen Punkten haben wir mit unseren Aktivitäten und Angeboten im Jubiläumsjahr einen Riesenschritt nach vorn gemacht. Außerdem – und das ist mindestens genauso wichtig – haben wir mit unseren Kunden und Mitarbeitern kräftig gefeiert und ihnen über großartige Angebote auch etwas für ihre Treue zurückgeben können. Unser Fazit zum Jubiläumsjahr fällt somit sehr positiv aus.



**Der deutsche Markt  
bleibt dennoch herausfordernd.  
In den vergangenen Monaten  
hat sich METRO Cash & Carry  
hier vor allem auf die  
Überarbeitung der Sortimente  
und den Ausbau von Beratungs-  
und Serviceleistungen konzentriert.  
Wie zufrieden sind  
Sie mit der Entwicklung  
des Geschäfts?**

Ich bin mit dem Fortschritt sehr zufrieden. Deutschland gehört zu den METRO-Ländern mit dem größten Potenzial, um sich wirtschaftlich gut zu entwickeln und Marktanteile zurückzugewinnen. Primäres Ziel muss es sein, die Kunden wieder besser zu erreichen, noch stärkere Zufriedenheit bei ihnen zu generieren und dadurch neue Wachstumsimpulse zu schaffen. Hier haben wir bereits viel auf den Weg gebracht – nicht nur bei der Sortimentsgestaltung und Belieferung, sondern auch in der Überarbeitung unserer Preisstrategie. In den vergangenen Jahren haben wir jedoch die Investitionen in das deutsche Geschäft zu gering gehalten. Deswegen werden wir im Sinne von „back to attack“ intensiver in den deutschen Markt investieren.

„  
GENAUSO, WIE WIR  
VERÄNDERUNG  
ZUR NORMALITÄT WERDEN  
LASSEN, MUSS AUCH  
NACHHALTIGKEIT FÜR  
UNS ALLE ZUR NORMALITÄT  
WERDEN.  
“

**Apropos „back to attack“:  
Auch Media-Saturn  
arbeitet intensiv an einer Neu-  
ausrichtung, um Marktanteile  
zu gewinnen oder zurück-  
zuerobieren. Vor allem im  
Online-Geschäft wird der  
Vertriebslinie ja immer wieder  
Nachholbedarf attestiert.**

Wir haben in den vergangenen Jahren große Fortschritte auf der Online-Seite gemacht. Im ersten Quartal 2014/15 bieten wir bei Media Markt und Saturn im Internet mittlerweile ein Sortiment von mehr als 80.000 beziehungsweise rund 64.000 Artikeln an – Tendenz weiter steigend. Außerdem arbeitet Media-Saturn daran, das reine Online-Geschäft rund um Redcoon weiter auszubauen. Unser verstärktes Engagement in diesem Bereich bedeutet aber nicht, dass wir das stationäre Geschäft vernachlässigen. Uns geht es vielmehr um die komplette Verbindung aller Kanäle. Ziel ist es, überall dort zu sein, wo der Kunde ist. Was das konkret bedeutet, präsentiert Media Markt in dem neu eröffneten Elektrofachmarkt in Ingolstadt: Online-Terminals und Abteilungs-Tablets verbinden den Markt mit dem Online-Shop. Bei Saturn testen wir zudem digitale Preisschilder, die eine Anpassung der Preise per Knopfdruck ermöglichen. Mit dem weltweit ersten Drive-in für Elektronikprodukte sowie einer 24-Stunden-Abholstation stellen wir uns gezielt auf die veränderten Einkaufsgewohnheiten und Servicebedürfnisse der Kunden ein. Sie können so von der Stärke unseres stationären Geschäfts profitieren und zugleich unsere neuen Mobil- und Online-Angebote nutzen. Diese Verknüpfung ist unser Vorsprung gegenüber reinen Online-Händlern.

**Bei Real hat sich ebenfalls viel getan. Der neue Markt in Essen dient als Blaupause für umfassende Modernisierungen. Allein in diesem Geschäftsjahr wurden deutschlandweit 50 SB-Warenhäuser umgestaltet.**

Mit Erfolg: In den modernisierten Märkten haben sich die Kundenfrequenz und der Umsatz bereits erhöht. Wir werden unsere Investitionen entsprechend konsequent fortsetzen. Für das kommende Jahr planen wir, zahlreiche weitere Märkte nach dem Vorbild des Essener Standorts umzubauen. Darüber hinaus wird es eine wichtige Aufgabe sein, unseren Kunden die Vorteile von Real noch stärker zu verdeutlichen. Real ist beispielsweise der einzige deutsche Lebensmitteleinzelhändler, der an jedem Standort einen Metzgermeister hat. Im Bereich Fleisch ist Real heute den Wettbewerbern schon überlegen, in anderen Warengruppen wie Obst und Gemüse oder Fisch sind wir äußerst stark aufgestellt. Diese enorme Frischekompetenz und Vielfalt müssen wir noch besser erlebbar und stärker bekannt machen.

**Die Vertriebslinie Galeria Kaufhof feierte 2014 ebenfalls Jubiläum. 135 Jahre Tradition allein sind aber kein Garant für künftigen Unternehmenserfolg.**

Dass Galeria Kaufhof wirtschaftlich gut dasteht und sich zukunftsfähig präsentiert, ist vor allem das Verdienst unseres vorausschauenden und konsequenten Managements. Erstens haben wir immer gut gewirtschaftet – selbst in den Jahren, in denen der Umsatz rückläufig war. Zweitens hat Galeria Kaufhof kontinu-



ierlich umfangreich in das Format investiert, das heißt, die Standorte sind kerngesund. Und drittens haben wir das Geschäft permanent weiterentwickelt. Und dabei ging es nicht darum, die nächste Marke und das nächste Produkt auf die Fläche zu bringen. Viel wichtiger war die Entscheidung, die Zielgruppen grundlegend zu analysieren, was wir seit 2011 intensiv getan haben. Auf dieser Basis konnten wir dann konkrete Sortimentsveränderungen vornehmen, Flächenaufteilungen verändern und gezielt in die Warenpräsentation investieren. Das alles zahlt sich aus: Seit sieben Quartalen in Folge verzeichnen wir bei Galeria Kaufhof ein flächenbereinigtes Umsatzwachstum.

**Das neue Geschäftsjahr der METRO GROUP hat bereits begonnen. Welche Erwartungen haben Sie für 2014/15?**

Wir können schon einmal festhalten, dass wir eine gute Basis für den Start

ins aktuelle Geschäftsjahr 2014/15 hatten: Bereits im vierten Quartal 2013/14 haben wir in allen Vertriebslinien ein flächenbereinigtes Wachstum erzielt. Darauf können wir nun aufbauen. Wir sind also gut gerüstet und können optimistisch auf das wichtige Weihnachtsquartal blicken. Wir sind uns aber der großen Volatilität der Märkte vor dem Hintergrund der vielfältigen regionalen Krisen durchaus bewusst. Dennoch sind wir zuversichtlich, auch 2014/15 den Umsatz flächenbereinigt wieder leicht steigern zu können. Auch für das EBIT vor Sonderfaktoren erwarten wir wechselkursbereinigt einen leichten Anstieg. Dabei kommen uns die bisher gemachten Fortschritte bei der Transformation unserer Geschäftsmodelle zugute, die wir auch künftig weiter fortsetzen werden. Darüber hinaus legen wir weiterhin einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und eine strikte Kostenkontrolle.

# STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DER METRO GROUP

## METRO GROUP

Die METRO GROUP mit Hauptsitz in Düsseldorf ist eines der international führenden Handelsunternehmen. Weltweit setzen sich rund 250.000 Mitarbeiter dafür ein, die Erwartungen unserer Kunden optimal zu erfüllen. Unser operatives Geschäft konzentriert sich auf den Groß- und Einzelhandel einschließlich des Online-Handels. In diesen Bereichen nehmen unsere vier eigenständigen Vertriebslinien führende Positionen ein:

- METRO Cash & Carry ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel.
- Media-Saturn ist in Europa die Nummer eins unter den Elektrofachmärkten.
- Real ist eines der führenden SB-Warenhaus-Unternehmen in Deutschland.
- Galeria Kaufhof ist Marktführer im Warenhausgeschäft in Deutschland und Belgien.

Mit ihren Produkten und Dienstleistungen richten sich unsere Vertriebslinien an gewerbliche beziehungsweise private Kunden in 31 Ländern Europas und Asiens. Um neue Zielgruppen zu gewinnen und Kunden langfristig zu binden, erschließen die Vertriebslinien neue Absatzkanäle und verzahnen ihr stationäres Geschäft zunehmend mit dem Online-Handel. Zudem ist Media-Saturn über eigene Tochtergesellschaften im reinen Internethandel vertreten.

## Kundenmehrwert im Mittelpunkt

Die Strategie der METRO GROUP zielt auf ein langfristig nachhaltiges Wachstum ab. Wir wollen dabei vor allem den flächenbereinigten Umsatz und das Ergebnis steigern. Unsere operative Leistungsstärke und Attraktivität erhöhen wir außerdem, indem wir die Kostenpositionen und den Cashflow optimieren, unsere Margen verbessern und unsere Nettoverschuldung senken. Voraussetzung für dieses langfristig

nachhaltige Wachstum ist die konsequente Ausrichtung der METRO GROUP auf den Mehrwert für unsere Kunden. Dabei lassen wir uns von fünf Schwerpunkten leiten: Transformieren, Wachsen, Optimieren, Expandieren, Innovationen treiben. Sie bilden den strategischen Rahmen für unser Geschäft und geben unserem Unternehmen über alle Vertriebslinien und Gesellschaften hinweg eine gemeinsame Richtung.

## Transformieren

Ausgangspunkt aller strategischen Überlegungen sind die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden. Welche Sortimente benötigen diese vor Ort? Gibt es Dienstleistungen, die wir zusätzlich anbieten können, um Verbraucher beziehungsweise Gewerbetreibende für unsere Geschäftsmodelle zu begeistern? Welche Vertriebskanäle müssen wir noch erschließen, um den steigenden Anforderungen der Kunden gerecht zu werden? Ausgehend von diesen Fragen haben wir bereits erhebliche Fortschritte im Mehrkanalvertrieb, in der Belieferung, in Franchise-Aktivitäten und bei unseren Eigenmarken erzielt. In diesen und anderen Bereichen arbeiten wir konsequent daran, die strategische Neuausrichtung unserer Vertriebslinien voranzutreiben.

## Wachsen

Unser zweiter Schwerpunkt ist das Wachstum in allen Geschäftsbereichen. In bestehenden Märkten wollen wir dies vor allem durch Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche erreichen. Absoluter Kundenfokus sowie verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber Gesellschaft und Umwelt bilden hierfür die Grundvoraussetzungen. Darüber hinaus haben wir uns das Ziel gesetzt, die Zufriedenheit unserer Kunden signifikant zu steigern. Um noch attraktiver für Verbraucher und Gewerbetreibende zu werden, investieren wir

gezielt in neue Leistungen. Zusätzlich passen wir selektiv das Preisniveau der Vertriebslinien an, um die eigene Wettbewerbsposition weiter zu stärken. Nicht zuletzt richten wir die Anreizsysteme für unsere Mitarbeiter so aus, dass zusätzliche Impulse für Produktivitätssteigerungen gesetzt werden.

## Optimieren

Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens misst sich nicht nur an der Attraktivität der Angebote, sondern auch an der Leistungsfähigkeit der Prozesse. Das Ziel ist eine schlanke und effektive Organisationsstruktur. Für uns ist es daher unerlässlich, alle Abläufe kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen, unser Länderportfolio konsequent zu überprüfen sowie unsere Kostenstruktur zu verbessern. Auf diese Weise steigern wir unseren Cashflow und den Spielraum für zusätzliche Investitionen.

## Expandieren

Effiziente Prozesse, ein optimierter Cashflow und Umsatzwachstum bei gleichzeitiger Ergebnisstabilität oder -verbesserung bilden die Grundvoraussetzungen für die künftige weitere Expansion außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland. Denn unser Anspruch ist es, in ein Geschäftsmodell zu investieren, das kundenorientiert, wettbewerbsfähig und nachhaltig ist. In vielen Ländern, in denen wir als METRO GROUP vertreten sind, gibt es hervorragende Möglichkeiten, unsere Präsenz auszubauen. Derzeit fokussieren wir unsere Expansion und ergreifen dadurch Chancen: mit neuen Standorten, die wir unter anderem in China, Russland, der Türkei und Indien eröffnen – sowie mit verbesserten Angeboten in allen Ländern.

## Innovationen treiben

Mehrwert für die Kunden schafft, wer sich frühzeitig auf veränderte Bedürfnisse einstellen kann oder den Wandel sogar mitgestaltet. Dazu gilt es, technologische und gesellschaftliche Trends sowie Konsumententrends zu erkennen, eine mögliche Relevanz für das eigene Geschäft zu identifizieren und konkrete Lösungen abzuleiten – zum Beispiel neue Prozesse oder Vertriebskonzepte. Basis hierfür ist eine stärkere Verankerung von unternehmerischen Innovationen in der Organisation sowie die Definition von Innovations-

schwerpunkten, die relevant für unsere Kunden sind und Wachstumspotenziale aufweisen. Entscheidend ist zudem die strukturierte Vernetzung mit internen und externen Experten, die die Basis unseres Innovationsmanagements ist.

Weitere Informationen zum Innovationsmanagement der METRO GROUP finden sich im zusammengefassten Lagebericht – Kapitel 7 Innovationsmanagement.

## Rahmen für nachhaltiges Wachstum

Unsere ökonomischen Ziele stehen in Einklang mit ökologischen und sozialen Anforderungen. Daher haben wir das Prinzip der Nachhaltigkeit fest in unserer Unternehmensstrategie verankert. Als konzernweit gültige Grundlage für die langfristige Weiterentwicklung der METRO GROUP dient unsere Nachhaltigkeitsvision: „METRO GROUP. Wir bieten Lebensqualität. Für unsere Kunden, für unsere Mitarbeiter, für alle Menschen, die für uns arbeiten, und für die Gesellschaft.“

Weitere Informationen zum Nachhaltigkeitsmanagement der METRO GROUP finden sich im zusammengefassten Lagebericht – Kapitel 8 Nachhaltigkeitsmanagement.

## METRO Cash & Carry

METRO Cash & Carry ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel. Die größte Vertriebslinie der METRO GROUP, die zugleich ihr Namensgeber ist, feierte 2014 ihr 50-jähriges Bestehen. 1964 eröffnete Otto Beisheim den ersten METRO Cash & Carry Großmarkt in Mülheim an der Ruhr. Das seinerzeit revolutionäre Konzept: Gewerbliche Kunden konnten ihre Ware gebündelt unter einem Dach selbst zusammenstellen, bar bezahlen und abtransportieren. METRO Cash & Carry hat dieses Geschäftsmodell im Lauf der Jahrzehnte kontinuierlich um neue Angebote und Dienstleistungen erweitert, die auf die Bedürfnisse der Kunden und die lokalen Anforderungen zugeschnitten sind.

## 50 Jahre METRO Cash & Carry

Das Jubiläumsjahr 2014 hat METRO Cash & Carry in allen Ländern, in denen unsere Vertriebslinie präsent ist, mit zahlreichen Veranstaltungen und Sonderaktionen für Kunden, Mitarbeiter und Partner gefeiert. Zu den Höhepunkten in Deutschland zählte unter anderem die Mini-Truck-Tour durch rund 100 Städte. Im Rahmen dieser Tour besuchten Kundenmanager aus ganz Deutschland ihre Kunden vor Ort und

präsentierten Produkte aus dem neuen mediterranen Sortiment. Auch bei der Jubiläumsaktion „50 Super Deals – das große Jubiläumsfinale“, die genau 50 Tage vor dem Geburtstag von METRO Cash & Carry am 27. Oktober startete, standen die Kunden im Mittelpunkt: Sieben Wochen lang bot METRO Cash & Carry in 24 Ländern täglich ein ausgewähltes Produkt zu einem besonders attraktiven Preis an – auch, um sich bei den Kunden für die langjährige Treue zu bedanken.

Viel Kreativität bewiesen die METRO Cash & Carry Länder mit originellen Aktionen im Jubiläumsjahr: So führten Mitarbeiter in Polen beispielsweise ein Geburtstagskonzert mit Instrumenten aus Verpackungen auf; MAKRO Cash & Carry Tschechien erstellte ein Jubiläumskochbuch, METRO Cash & Carry Pakistan und China feierten Geburtstagspartys unter dem Motto „Young and Wild“. METRO Cash & Carry Deutschland lud Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten zu einer gemeinsamen Geburtstagsfeier nach Berlin ein. Auch in der Zentrale der METRO GROUP wurde zum Geburtstag des Unternehmens gefeiert.

Der eigens entwickelte Internetauftritt [www.50jahremetro.de](http://www.50jahremetro.de) ([www.50yearsmetro.com](http://www.50yearsmetro.com)), die Jubiläumszeitschrift „Erfolgsrezepte“ sowie die erstmals erstellte METRO-Gründerstudie rundeten die vielfältigen Jubiläumsaktionen ab.

## Neue Markenpositionierung YOU & METRO

Das Jubiläumsjahr 2014 hat METRO Cash & Carry darüber hinaus auch zum Anlass genommen, das Selbstverständnis und die Ausrichtung für die nächsten Jahre neu zu formulieren. Basis für den künftigen Erfolg sind langfristige, vertrauensvolle und partnerschaftliche Beziehungen zu Kunden, Mitarbeitern, Partnern und Lieferanten. Dies bringt METRO Cash & Carry mit der neuen Markenbotschaft YOU & METRO zum Ausdruck. Das geschärfte Markenprofil ermöglicht es, noch deutlicher zu kommunizieren, wofür das Unternehmen steht. Anspruch ist, der beste Partner für unabhängige Unternehmer zu sein. Aufbauend auf der neuen Markenpositionierung, hat METRO Cash & Carry im Berichtsjahr zudem eine international einheitliche Arbeitgebermarke entwickelt, die sich an der Leitidee YOU & METRO orientiert. Im Mittelpunkt stehen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens, die ihre persönliche METRO-Geschichte erzählen und so das Markenversprechen mit Leben füllen.

## Optimierte Zielgruppenansprache

METRO Cash & Carry ist unter den Markennamen METRO und MAKRO in 28 Ländern Europas und Asiens vertreten. In Deutschland ergänzt zudem die Marke C+C Schaper das Portfolio. Weltweit arbeiten 117.255 Beschäftigte täglich für den Erfolg ihrer Kunden. Vor allem Hotel- und Restaurantbesitzer, Cateringunternehmen, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister und Behörden schätzen das umfassende Angebot von METRO Cash & Carry. Für jede dieser Kundengruppen bietet unsere Vertriebslinie maßgeschneiderte Sortimente und Dienstleistungen mit einem überzeugenden Preis-Leistungs-Verhältnis. Hinzu kommen spezielle Lösungsangebote wie Handelskonzepte und Beratungsleistungen, die gewerbliche Kunden in ihrem jeweiligen Geschäft optimal unterstützen und erfolgreicher machen.

In den vergangenen Jahren hat unsere Vertriebslinie ihre Zielgruppenansprache zudem weiter verfeinert, um die spezifischen Anforderungen der Kunden noch besser erfüllen und die Sortimente gezielter auf ihren Bedarf fokussieren zu können. So legt etwa METRO Cash & Carry Deutschland den Fokus nun auch verstärkt auf Bäcker- und Metzgerbetriebe, deren Geschäftsfelder sich verändern: Bäckereien entwickeln sich in Richtung Gastronomie; Metzgerbetriebe bieten neben Zusatzprodukten und Mittagstisch auch Catering- und Party-service an. Eine gezielte Auswertung von Kundenbesuchen sowie Analysen von Verkaufszahlen, Umsätzen und Marktforschungsdaten haben gezeigt, dass diese Gruppen ein hohes Ertrags- sowie Neukundenpotenzial für METRO Cash & Carry bieten. Unsere Vertriebslinie stellt sich daher entsprechend auf diese Zielgruppen ein – unter anderem mit einem speziellen Produktangebot für die Bereiche Snacking und Zusatzverkauf sowie speziellen Schulungen für Kundenmanager.

Auch in Tschechien setzt METRO Cash & Carry auf eine optimierte und fokussiertere Zielgruppenansprache: Hier hat unsere Vertriebslinie die knapp 80.000 im Land lebenden Vietnamesen als eigenständige Zielgruppe ausgemacht. Ihre Kultur prägt das Land seit den 1970er-Jahren auf vielfältige Weise: Restaurants und Bars sowie kleine Geschäfte mit einem spezialisierten Warenangebot sind vielerorts zu finden. Seit 2010 unterstützt MAKRO Cash & Carry die rund 3.000 vietnamesischen Einzelhändler mit individuellen Angeboten und gezielten Trainings. Für diese Aufgaben ist mittlerweile ein 20-köpfiges Vertriebsteam zuständig. Das Engagement zahlt sich aus: Heute macht die Zielgruppe dieser Händler 30 Prozent des gesamten Trader-Geschäfts in Tschechien

aus. Seit 2010 hat MAKRO Cash & Carry Tschechien den Umsatz mit vietnamesischen Händlern nahezu verdoppelt.

## Kundenfeedback als Basis für Verbesserungen

Die Zufriedenheit der Kunden ist für METRO Cash & Carry von enormer Bedeutung. Sie ist ein Indikator dafür, wie gut die Produkte und Dienstleistungen deren Erwartungen erfüllen. Gleichzeitig ist das Kundenfeedback eine wichtige Grundlage für Verbesserungen. Um den Grad der Kundenzufriedenheit zu messen, hat METRO Cash & Carry im November 2013 die unternehmensweite „Customer Satisfaction Pulse“-Initiative gestartet. In allen METRO Cash & Carry Ländern führt ein unabhängiges Marktforschungsinstitut seither in den insgesamt mehr als 750 Großmärkten vierteljährlich Kundenumfragen durch. Im Mittelpunkt stehen dabei unter anderem Fragen zu Warensortiment, Verfügbarkeit, Qualität, Preis und Mitarbeiterkontakt. Auf Basis der erhobenen Daten werden in jedem Großmarkt entsprechende Maßnahmen definiert, mit denen sich die Kundenzufriedenheit steigern lässt. Die Landeszentralen arbeiten parallel geeignete Maßnahmen auf nationaler Ebene aus. Die Datenerhebung im Folgequartal dient schließlich der Erfolgskontrolle. Mit der „Customer Satisfaction Pulse“-Initiative hat METRO Cash & Carry einen wiederkehrenden Prozess etabliert, mit dem sich Verbesserungen kundenorientiert vorantreiben lassen.

## Kundenspezifisches Marketing

METRO Cash & Carry hat den Anspruch, nicht nur das Angebot an Produkten und Dienstleistungen stetig weiter zu verbessern, sondern darüber hinaus auch die Kunden individueller anzusprechen. Unsere Vertriebslinie setzt hierfür auf neue Formen der Kundenkommunikation wie das zielorientierte 1:1-Marketing. Grundidee dieses Ansatzes ist es, die Print- und Massenkommunikation, zum Beispiel die gedruckte METRO Post, weiterzuentwickeln. So strebt METRO Cash & Carry an, mit den Kunden künftig verstärkt digital und individuell zu kommunizieren sowie die verschiedenen Kanäle enger zu verzahnen. Als erstes Element dieses Marketingprogramms hat METRO Cash & Carry zunächst testweise in Russland, Polen, Deutschland und den Niederlanden das sogenannte 1:1-Couponing eingeführt. Hierbei werden zum einen Kunden ermittelt, deren Umsatz bei METRO Cash & Carry zurückgeht,

zum anderen werden Angebote auf Grundlage kundenspezifischer Transaktionsdaten erstellt.

Die Einführung des 1:1-Couponings und der individuellen METRO Post in weiteren Ländern wird derzeit vorbereitet. Darüber hinaus arbeitet METRO Cash & Carry daran, die Infrastruktur und die Data-Mining-Möglichkeiten zu verbessern, um individuelle Kundenkommunikation per E-Mail, Post und SMS verschicken zu können.

## Maßgeschneiderte Sortimente

Ein vielfältiges, jeweils auf die einzelnen Zielgruppen zugeschnittenes Produktangebot, Qualität, Frische und maßgeschneiderte Dienstleistungen – das sind die Vorteile, mit denen METRO Cash & Carry in 28 Ländern weltweit überzeugt. Unsere Vertriebslinie vertreibt Produkte renommierter Hersteller sowie Eigenmarken, die hohe Qualität mit einem attraktiven Preis vereinen. Das gesamte Sortiment umfasst rund 50.000 Artikel. Großen Wert legt METRO Cash & Carry auf lokale Produkte: So stammen bis zu 90 Prozent der Waren von einheimischen Erzeugern und Anbietern.

Unsere Vertriebslinie hat ihr lokales Angebot im Geschäftsjahr 2013/14 weiter ausgebaut. Zudem hat METRO Cash & Carry das in Deutschland 2013 eingeführte mediterrane Sortiment um mehr als 80 Produkte aus Griechenland und der Türkei auf nun insgesamt 450 Produkte erweitert.

## Internationale Beschaffungsstrategie

METRO Cash & Carry unterstützt unabhängige Geschäftsleute mit einem differenzierten Angebot. Vor allem die Auswahl und Zusammenstellung der Lebensmittelprodukte ist für das Unternehmen dabei von zentraler Bedeutung. Denn mit dem Verkauf dieser Produkte erwirtschaftet unsere Vertriebslinie rund 80 Prozent ihres Umsatzes. Um den Kunden in allen Ländern ein einzigartiges und attraktives Sortiment anbieten zu können, verfolgt METRO Cash & Carry eine unternehmensweite Beschaffungsstrategie. Zentrales Ziel ist dabei, Produkte möglichst direkt zu beziehen, um so einen größeren Einfluss auf Aspekte wie Qualität, Preise, Verfügbarkeit und Nachhaltigkeit zu haben. Procurement-Category-Teams entscheiden je nach Kategorie, ob die Beschaffung auf globaler oder lokaler Ebene stattfinden soll. Die lokale Beschaffung übernehmen die Länderorganisationen selbst. Bis zu 90 Prozent

der Lebensmittel werden nach wie vor lokal eingekauft. Bei Produkten, die in einer Region hergestellt, aber in vielen Ländern verkauft werden, wie Käse aus Italien oder Wein aus Spanien, bündelt METRO Cash & Carry hingegen Nachfrage und Einkauf.

Um die Waren direkt am Ursprungsort beschaffen zu können, hat unsere Vertriebslinie bereits 2009 internationale Handelsbüros (International Trading Offices, ITO) eröffnet. Heute unterhält METRO Cash & Carry sechs solcher Beschaffungszentren in Rotterdam, Boston, Concarneau, Valencia, Hongkong und Düsseldorf. 2013 beschaffte etwa das Trading Office Valencia für zusammengeführte Bestellungen aus den METRO Cash & Carry Ländern mehr als 200.000 Tonnen Obst und Gemüse von Produzenten in Spanien, Italien, Marokko, Griechenland, der Türkei und Übersee. Die METRO Cash & Carry Länder profitieren von diesen Strukturen in vielerlei Hinsicht: Sie senken die Kosten der Ware und erhalten einen besseren Kaufpreis. Darüber hinaus sind die Einhaltung einheitlicher Qualitäts- und Rückverfolgbarkeitsstandards sowie eine hohe Zuverlässigkeit gewährleistet. Im Geschäftsjahr 2013/14 erzielte METRO Cash & Carry mit der gemeinsamen Beschaffung von Lebensmitteln ein Volumen von 1 Mrd. €.

## Starke Eigenmarken für professionellen Bedarf

Seit 2009 treibt METRO Cash & Carry seine Eigenmarkenstrategie mit einem fokussierten Produktportfolio voran: Die sechs Kerneigenmarken Aro, H-Line, Horeca Select, Fine Life, Rioba und Sigma stehen für ein erstklassiges Preis-Leistungs-Verhältnis und bieten damit gerade für Profikunden einen echten Mehrwert. Der Anteil der Eigenmarken am Gesamtumsatz von METRO Cash & Carry stieg im Berichtszeitraum auf 17,0 Prozent. Das entspricht einem Umsatz von 5,2 Mrd. €.

Als Erfolgsgeschichte erweist sich insbesondere die Eigenmarke Rioba, die Produktlösungen speziell für Cafés und Bars umfasst. Das Angebot reicht von professionellen Espressomaschinen über komplette Geschirrsortimente und hochwertige Kaffeesorten bis hin zu Gebäck. So gibt es mittlerweile zahlreiche Rioba-Cafés, die im Rahmen eines Partnerschaftsmodells zwischen METRO Cash & Carry und Café-unternehmern entstanden sind. Diese Cafés werden als

Komplettlösung vollständig mit Produkten der Eigenmarke betrieben.

## Flexibles Vertriebskonzept

Seit den Anfängen zählt das Vertriebskonzept von METRO Cash & Carry zu den Stärken des Selbstbedienungsgroßhändlers: Es ist so flexibel, dass es sich optimal an die spezifischen Bedingungen und Anforderungen in den jeweiligen Ländern anpassen lässt. METRO Cash & Carry variiert seine Formate vor allem mit Blick auf die Sortimentstiefe und die Verkaufsfläche, die zwischen 2.500 und 22.000 Quadratmeter umfasst. Die Mehrzahl der Märkte hat eine Verkaufsfläche zwischen 6.500 und 8.500 Quadratmetern.

Zusätzlich zum klassischen Großmarkt konzipiert METRO Cash & Carry weitere Vertriebsformate, um noch besser auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen eingehen zu können. Speziell für Innenstadtlagen hat unsere Vertriebslinie beispielsweise das Konzept der sogenannten City Centre Stores in Frankreich entwickelt und auch in Italien sowie Spanien erfolgreich eingeführt. Diese Märkte mit Verkaufsflächen von bis zu 3.000 Quadratmetern sind konsequent auf die Bedürfnisse der Kernzielgruppe von Hotels, Restaurants und Caterern zugeschnitten und bieten überwiegend frische Lebensmittel an. Dank der zentralen Innenstadtlage kann METRO Cash & Carry Liefer- und Anfahrtswege verkürzen. Dies ermöglicht einen schnellen und komfortablen Einkauf – und erleichtert es den Kunden, auch kurzfristigen Bedarf zeit- und kostensparend zu decken.

Um dem enormen Wettbewerbsdruck und der aggressiven Preispolitik zu begegnen, hat METRO Cash & Carry in Italien das Niedrigpreiskonzept METRO Piazza Affari als weiteres neues Format eingeführt. Der erste Pilotmarkt öffnete im Februar 2013 in Abruzzo, einer weniger wohlhabenden Region Italiens. Um die Produktivität zu verbessern, wurden die Bestände des Markts reduziert: Das Lebensmittelsortiment wurde im Vergleich zu anderen Standorten um 50 Prozent verringert, das Angebot an Nicht-Lebensmitteln sogar um 70 Prozent. Dafür bietet METRO Piazza Affari rund 2.000 Produkte jeweils um mehr als 10 Prozent günstiger an als andere Großmärkte. Der Fokus richtet sich dabei auf große Verkaufsmengen, um Marktanteile zu gewinnen und profitabel zu wachsen.

## Erweitertes Geschäftsmodell: Belieferung

Die Waren an die Kunden auszuliefern, widersprach lange der ursprünglichen Cash-and-Carry-Idee. Inzwischen zählt der Lieferservice zu den bedeutendsten Erfolgen bei der Weiterentwicklung des Vertriebskonzepts. METRO Cash & Carry spricht mit dieser Erweiterung des Geschäftsmodells vorrangig Hotel- und Restaurantbesitzer sowie Cateringunternehmen an. Das 2009 gestartete Angebot ist inzwischen fester Bestandteil der Dienstleistungen in allen Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist. Mehrere Tausend Mitarbeiter weltweit sind damit beschäftigt, Kundenbestellungen zu bearbeiten, Waren zu kommissionieren und diese auszuliefern. Mit ihrem Lieferservice erzielte unsere Vertriebslinie im Geschäftsjahr 2013/14 einen Umsatz von 2,8 Mrd. € – eine Steigerung um 13,6 Prozent gegenüber dem vergleichbaren Zeitraum 2012/13.

Auch beim Belieferungsservice steht der Kundenmehrwert im Mittelpunkt: Der einfache Bestellvorgang ermöglicht einen zeitsparenden Einkauf. Die Gewerbetreibenden können ihre Ware in gewohnt hoher Qualität und zu attraktiven Preisen individuell über verschiedene Kanäle ordern. In der Regel erhalten die Kunden die Produkte innerhalb von 24 Stunden. Weitere Dienstleistungen wie individuelle Bestellformulare oder Vorkommissionierung mit Abholung im Markt runden das Angebot ab. Zudem ergänzen Online-Shops den stationären Handel unter anderem in China, Polen, den Niederlanden, Rumänien und Ungarn. Unterstützt wird der Service auch durch die Außendienstmitarbeiter der Vertriebslinie, die als Sales-Force direkt bei den Kunden im Einsatz sind und vor Ort als erste Ansprechpartner für Kundenwünsche agieren. Ziel ist es, Beratung und Service für die Kunden zu optimieren, das vorhandene Potenzial der Kunden durch eine individuellere Ansprache noch besser auszuschöpfen und zusätzliche Umsätze zu generieren. Den speziell geschulten Außendienstmitarbeitern steht ein einzigartiges Artikelportfolio zur Verfügung, das sie ihren Kunden aktiv anbieten können.

## Weiterentwicklung: Food Service Distribution (FSD)

Um den Anforderungen der Kunden noch besser nachkommen zu können und weiter profitabel zu wachsen, hat METRO Cash & Carry im Geschäftsjahr 2013/14 begonnen, den be-

stehenden Belieferungsservice weiter zu professionalisieren und zu optimieren. Dazu arbeitet unsere Vertriebslinie unter anderem daran, flächendeckend ein fokussiertes Sortiment, stabile Preise und einen spezialisierten Außendienst in ihrem bestehenden Belieferungsgeschäft anzubieten.

In China, Deutschland und Russland stellt METRO Cash & Carry sich darüber hinaus auch logistisch neu auf. Ziel ist es dabei, sich sukzessive punktuell oder überregional von der Belieferung aus dem Großmarkt zu lösen und ein professionelles Food-Service-Distribution-Konzept umzusetzen. Exemplarisch hierfür steht etwa der Standort Qingdao in China: Im Juni 2014 eröffnete METRO Cash & Carry in der chinesischen Hafenstadt ein Zustelldepot und ergänzte damit den bereits bestehenden Belieferungsservice. In dem Depot lagern auf einer Fläche von etwa 2.000 Quadratmetern Produkte, die speziell auf die Bedürfnisse der Horeca-Kunden vor Ort zugeschnitten sind. Abhängig vom Erfolg des neuen Zustelldepots in Qingdao plant METRO Cash & Carry China, das FSD-Konzept in Zukunft auch in anderen Städten einzuführen.

Den Anfang in Deutschland soll der Standort Weiterstadt machen. In den Großmarkt wurde 2010 ein Zustelldepot integriert, das 2014 erweitert wurde. Hier lagern künftig frische und ultrafrische Waren, regionale Produkte sowie sogenannte Schnelldreher – Produkte mit einer besonders hohen Umschlaghäufigkeit. Für die Langsamdreher nutzt METRO Cash & Carry hingegen das Zentrallager am Standort Hamm. In den kommenden Jahren will METRO Cash & Carry dieses Konzept auch in anderen Großmärkten umsetzen.

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.

## Netzwerk für unabhängige Händler

Auch die Unterstützung unabhängiger Lebensmittelhändler – vor allem in aufstrebenden Märkten – ist für METRO Cash & Carry ein wichtiges Geschäftssegment. Für diese Kundengruppe hat unsere Vertriebslinie daher spezielle Programme entwickelt. Im Kern zielen diese darauf ab, die Wettbewerbsfähigkeit der kleinen Händler zu stärken, deren Unabhängigkeit zu sichern und langfristige Beziehungen zu

ihnen aufzubauen. Die Programme beinhalten je nach Land lokal zugeschnittene Maßnahmen, um das Geschäft der Gewerbetreibenden zu professionalisieren und zu modernisieren. Gemeinsam mit dem Kunden analysiert und bewertet METRO Cash & Carry beispielsweise die spezifische Marktsituation und den Betrieb. Auf Basis der erhobenen Daten erarbeiten die Mitarbeiter der Vertriebslinie konkrete Verbesserungsvorschläge, etwa mit Blick auf Sortimente, Preise, Ladengestaltung und Marketing. In Russland, Tschechien und Indien bietet METRO Cash & Carry zudem regelmäßige Seminare für unabhängige Händler an, um ihnen wertvolles Handelswissen zu vermitteln.

In neun Ländern hat unsere Vertriebslinie mittlerweile das Trader Franchise Programme eingeführt, das sich an kleine, unabhängige Lebensmittelhändler und Kioske richtet. METRO Cash & Carry agiert dabei ähnlich wie ein Franchise-Geber mit eigenem Markenauftritt und bietet den Unternehmern Schulungen, Beratungen zur Sortimentsgestaltung, Marketingpakete und einen professionellen Preisvergleich an. In ihrer Geschäftsführung bleiben die Ladenbesitzer vollkommen eigenständig, nutzen aber einheitliche Logos und den gemeinsamen Markenauftritt für sich. METRO Cash & Carry stellt das erforderliche Know-how bereit, sorgt für die professionelle Betreuung und liefert die Produkte. Im Gegenzug erklären sich die Händler dazu bereit, unter anderem eine Mindestanzahl von Eigenmarkenartikeln und Produkten in ihr Sortiment aufzunehmen. Das Angebot der kleinen Lebensmittelmärkte ist so zusammengestellt, dass lokale Verbraucher dort alles für ihren täglichen Bedarf finden – auch frisches Obst und Gemüse. Mittlerweile haben sich insgesamt bereits mehr als 6.000 unabhängige Händler dem Franchise-Netzwerk angeschlossen.

## Fokussierung auf Wachstumsregionen

METRO Cash & Carry ist die international am stärksten vertretene Vertriebslinie der METRO GROUP. Sie ist in 28 Ländern auf zwei Kontinenten präsent und trifft in jedem einzelnen Markt auf unterschiedliche Rahmenbedingungen. Während in westeuropäischen Märkten die Handelsstrukturen bereits vollständig ausgebaut sind, befinden sich die osteuropäischen und asiatischen Länder in unterschiedlichen Entwicklungsstadien – dies gilt es in der täglichen Arbeit zu berücksichtigen.

METRO Cash & Carry hat die Erweiterung des Standortnetzes auch im Geschäftsjahr 2013/14 fortgesetzt. Insgesamt belief

sich die Zahl der neu eröffneten Großmärkte auf 17. Der internationale Anteil am Umsatz sank von 84,5 Prozent auf 84,2 Prozent. Gemäß unserer Strategie haben wir uns zunächst in Märkten, in denen wir bereits präsent sind, auf Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche konzentriert und die Expansion in ausgewählten Ländern mit bestehender Marktpräsenz beschleunigt. Schwerpunkte der fokussierten Expansion sind generell die Wachstumsregionen Osteuropa und Asien, im Besonderen die Länder China, Russland und Türkei. Im Geschäftsjahr 2013/14 haben wir zudem Indien als weiteres Land für die internationale Expansion von METRO Cash & Carry festgelegt. Ziel ist es, im Jahr 2020 mit 50 Großmärkten in Indien vertreten zu sein. Darüber hinaus treibt das Unternehmen seine Fokussierung voran und konzentriert sich auf Märkte und Regionen, in denen Marktanteile ausgebaut werden können. Daher hat die METRO GROUP entschieden, sich vom Cash-and-Carry-Geschäft in Ägypten und Dänemark zu trennen. Darüber hinaus wurde mit der thailändischen Handelsgruppe Berli Jucker Public Company Limited eine Vereinbarung zum Verkauf von METRO Cash & Carry Vietnam unterzeichnet.

## Media-Saturn

Gemessen am Umsatz ist Media-Saturn die zweitgrößte Vertriebslinie der METRO GROUP und Nummer eins unter den Elektrofachhändlern in Europa. Zur Unternehmensgruppe gehören Media Markt, Saturn, der Internethändler Redcoon sowie der russische Online-Shop 003.ru. Diese Marken treten eigenständig am Markt auf. Das Unternehmen 24-7 Entertainment, einer der führenden Technologieanbieter Europas für den Vertrieb digitaler Inhalte, ist ebenfalls Teil der Vertriebslinie. Media-Saturn ist zudem an dem Technikdienstleister Xplace beteiligt, der zu den europaweit führenden Unternehmen im Bereich interaktive Kundeninformationssysteme zählt, sowie an Flip4New, einem von Deutschlands führenden Anbietern für den Ankauf von gebrauchten Elektronikprodukten.

Die beiden Vertriebsmarken Media Markt und Saturn richten sich seit 2010 konsequent mit einer klar definierten Multichannel-Strategie (Mehrkanalstrategie) neu aus, die insbesondere auf die enge Verzahnung ihres stationären Geschäfts mit ihren Online- und Mobile-Angeboten setzt. Kernkompetenzen wie attraktive Preise, eine große Auswahl, Innovationen, Markenvielfalt, Serviceangebote und aufmerksamkeitsstarke Werbung bleiben dabei auch künftig zentrale Schwerpunktthemen.

Diese Strategie soll maßgeblich zum weiteren internationalen Wachstum von Media Markt und Saturn beitragen.

Redcoon und 003.ru wiederum sind als Online-Discounter für Elektronikprodukte positioniert und vertreiben ihre Waren ausschließlich über das Internet.

Flip4New kauft über Media Markt und Saturn gebrauchte Elektronikartikel gegen Einkaufsgutscheine an. In Deutschland ist dies auf Mediamarkt.de und Saturn.de sowie in allen Saturn-Märkten möglich. Zudem steht der Service den Kunden in den Niederlanden, Österreich, Polen, Schweden und Spanien zur Verfügung. Die Einführung in Belgien, Italien und der Schweiz ist bis Ende 2014 geplant.

## Multichannel- und duale Online-Strategie

Verbraucher nutzen immer stärker auch das Internet, um sich über Produkte zu informieren und Waren und Dienstleistungen zu beziehen. Die Media-Saturn-Unternehmensgruppe trägt dieser Entwicklung mit einer dualen Online-Strategie Rechnung. Während Media Markt und Saturn Kunden international eng vernetzt über das stationäre Geschäft und über Online-Shops ansprechen, positionieren sich Redcoon und 003.ru als reine Internethändler. Ziel ist es, auch im Online-Segment des europäischen Markts für Elektronikprodukte führend zu sein.

Ein Kernelement der Strategie von Media-Saturn ist die enge Vernetzung der Vertriebskanäle. Damit bieten Media Markt und Saturn ihren Kunden die Möglichkeit, Produkte wahlweise online von zu Hause aus, per Smartphone von unterwegs oder über die Elektrofachmärkte vor Ort zu beziehen. Die Waren lassen sich zum Beispiel online bestellen und bei entsprechender Verfügbarkeit noch am gleichen Tag im nächstgelegenen Markt abholen. Will ein Kunde für einen im Internet gekauften Artikel zusätzlich Serviceleistungen in Anspruch nehmen, kann er dies ebenfalls im Markt seiner Wahl tun. Teilweise lassen sich sogar Servicepakete direkt online buchen. Um den Kunden noch mehr Flexibilität beim Online-Shopping zu ermöglichen, testen Media Markt und Saturn derzeit in zahlreichen Städten Deutschlands die taggleiche Lieferung und die Lieferung zum Wunschtermin. Media Markt und Saturn haben ihr Online-Angebot darüber hinaus in fast allen Ländern speziell für Smartphones optimiert, um Kunden den Einkauf von unterwegs zu ermöglichen. Die Multichannel-

Strategie wird konsequent weiter ausgebaut. Im Geschäftsjahr 2013/14 hat unsere Vertriebslinie Media-Saturn ihre Strukturen weitreichend neu an den Multichannel-Anforderungen ausgerichtet und ihre internen Abläufe, Strukturen und Schnittstellen an die neue Strategie angepasst. In der Media-Saturn E-Business GmbH wurden hierzu kanalübergreifend alle operativen Kompetenzen zusammengeführt, die bisher in verschiedenen Unternehmensbereichen lagen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2013/14 konnten Kunden in 13 Ländern online und mobil bei Media Markt beziehungsweise bei Saturn einkaufen: in Belgien, Deutschland, Griechenland, Italien, den Niederlanden, Österreich, Polen, Russland, Schweden, der Schweiz, Spanien, der Türkei und Ungarn.

Darüber hinaus positionieren sich Media Markt und Saturn zunehmend im Segment digitale Unterhaltung. Schon seit mehreren Jahren bieten sie digitale Produkte – beispielsweise Musik- und Filmdateien, Computerspiele und -programme sowie E-Books – über das Internet an. Über den Dienst „JUKE“ der 24-7 Entertainment GmbH erhalten Kunden im Rahmen eines Abonnements zudem per Streaming-Verfahren unbegrenzt Zugriff auf mehr als 25 Millionen Musiktitel – über den Computer, über Smartphones und Tablets sowie über ausgewählte digitale Unterhaltungssysteme für zu Hause.

Das zweite Kernelement der Strategie von Media-Saturn ist der reine Online-Handel. Die Vertriebsmarke Redcoon, einer der größten Online-Discounter für Fernseher, Haushaltsgeräte, Computer, Notebooks, Smartphones, Digitalkameras und Hi-Fi in Europa, ist in acht Ländern vertreten. Mit Redcoon kann unsere Vertriebslinie gezielt diejenigen Verbraucher ansprechen, die preisorientiert im Internet einkaufen. In Russland ist Media-Saturn in diesem Segment mit dem Unternehmen 003.ru vertreten.

## Kultur des Wettbewerbs

Media Markt und Saturn sowie Redcoon und 003.ru agieren als Wettbewerber im Markt, wodurch ihre Leistungsstärke gesteigert wird. Die einzelnen Elektrofachmärkte von Media Markt und Saturn sind zudem in der Regel als eigenständige Gesellschaften aufgestellt, an denen die Geschäftsführer vor Ort mit bis zu 10 Prozent beteiligt sind. Diese Organisationsstruktur ermöglicht den Geschäftsführern eine entsprechende Entscheidungsfreiheit und fördert ihr unternehmerisches

Denken und Handeln. Zugleich wird durch diese Struktur sichergestellt, dass jeder Markt flexibel auf die lokalen Rahmenbedingungen eingehen kann. Die Elektrofachmärkte steuern zum Beispiel einen großen Teil der Kundenkontakte, der Werbemaßnahmen, der Produktauswahl und der Personalplanung in Eigenregie. Dem Vernetzungsgedanken der Multichannel-Strategie Rechnung tragend, werden die Märkte auch an Online-Umsätzen beteiligt, zum Beispiel bei online bestellten und in den Märkten abgeholten Waren.

## Umfassende Auswahl und Service

Media Markt und Saturn verstehen sich als Trendsetter ihrer Branche. Dies spiegelt sich in der Auswahl der Produkte, der Warenpräsentation online und in den Märkten sowie in der Gestaltung der Märkte wider. Das Gesamtsortiment der sogenannten Flagship-Standorte – Vorzeigemärkte in exponierten Lagen – umfasst bis zu 100.000 Artikel, darunter vor allem Klein- und Großelektronik sowie Unterhaltungselektronik und -medien. Online stehen aktuell rund 60.000 Einzelartikel zur Verfügung, mit stark steigender Tendenz. Zusätzlich bieten die Vertriebsmarken Dienstleistungen wie Finanzierung, Garantieverlängerung, Reparatur und Altgeräteentsorgung an. Unter dem Begriff „Power Service“ bündeln Media Markt und Saturn weitere Leistungen, beispielsweise Lieferung, Montage, Datenrettung, die Überprüfung von Einbaugeräten und Satellitenanlagen sowie Wartungspakete. Seit Juli 2014 gehören zudem eigene Mobilfunktarife von Media Markt und Saturn zum Angebot.

## Große Auswahl eigener Marken

Bereits seit 2010 bieten Media Markt und Saturn in Europa exklusive eigene Marken an: „ok.“ für das Preiseinstiegssegment sowie „KOENIC“ für hochwertige kleine und große Haushaltsgeräte. Darüber hinaus hat Media-Saturn die Marke „PEAQ“ für Unterhaltungselektronik sowie die Marke „ISY“ für Zubehör eingeführt. Diese Marken werden seit 2014 zusätzlich auch über Redcoon.de angeboten. Insgesamt sind derzeit rund 400 Artikel eigener Marken verfügbar. Damit decken die Elektrofachhändler alle Preissegmente und eine Vielzahl an Produktkategorien ab. Um eine hohe Produktqualität sicherzustellen, kooperiert das Unternehmen mit renommierten Herstellern. Eigenmarkenprodukte sind in nahezu allen Ländern erhältlich, in denen Media Markt und Saturn vertreten sind. Media Markt und Saturn nehmen diese

Produkte zudem sukzessive in das Sortiment ihrer jeweiligen nationalen Online-Shops auf.

## Starke Marketingkampagnen

Media Markt, Saturn und mittlerweile auch Redcoon sind für ihre außergewöhnlichen Werbekampagnen und die einprägsamen Markenbotschaften bekannt – in Deutschland und in anderen Ländern. Die Werbung von Media Markt und Saturn soll gleichermaßen informieren, unterhalten, polarisieren und anziehen. Im Berichtsjahr haben die Vertriebsmarken erneut Marketingkampagnen umgesetzt, die für breite Aufmerksamkeit sorgten. So beispielsweise die Aktion „Jetzt spart ganz Deutschland die Mehrwertsteuer“ von Media Markt: Drei Tage lang erhielten die Kunden im Juli 2014 eine Preisersparnis von 19 Prozent vom Verkaufspreis. Saturn wiederum tritt unter der Markenbotschaft „Soo! muss Technik“ auf. Die im Oktober 2013 gestartete Kampagne mit dem neuen Testimonial Tech-Nick wurde 2014 fortgesetzt. Unter dem Motto „Bei Technikfragen, Tech-Nick fragen“ berät der sympathische „Marktmitarbeiter“ (Schauspieler Antoine Monot Jr.) die Kunden bei ihren Kaufentscheidungen. Auch im eigenen Twitter-Kanal meldet sich Tech-Nick zu Wort. Media Markt und Saturn haben ihre Marketingkonzepte an die Multichannel-Strategie angepasst und bauen ihre Präsenz auch in sozialen Netzwerken kontinuierlich aus. Saturn veröffentlicht zudem regelmäßig das kostenlose Kundenmagazin „TURN ON“, das Print- und Online-Medien verknüpft. Media Markt wiederum setzt verstärkt auf die Integration aller Medien, wobei die Vertriebsmarke die unterschiedlichen Kanäle je nach Anforderung individuell bespielt.

## Expansion und Optimierung der Märkte

In Europa ist Media-Saturn die Nummer eins im Elektrofachhandel. Die Vertriebslinie war Ende September 2014 an 986 Standorten in 15 Ländern und über den reinen Online-Vertriebskanal in neun Ländern vertreten. Die Verkaufsflächen der Elektrofachmärkte liegen zwischen rund 1.000 und 18.000 Quadratmetern.

Media-Saturn verfügte im Geschäftsjahr über 38 Elektrofachmärkte mehr als zum 30. September 2013. Das Unternehmen wird seine Expansion fortsetzen sowie seine Online-Angebote kontinuierlich weiter ausbauen. Bei den Bestandsmärkten optimiert unsere Vertriebslinie kontinuierlich ihr Port-

folio und passt es den aktuellen Trends und Kundenanforderungen an. Das umfasst auch Tests neuer Formate und Flächenkonzepte wie zum Beispiel derzeit Saturn Connect in Polen. Dabei handelt es sich um ein Nahversorgerkonzept mit kleineren Läden, die sich auf Connectivity- und Mobile-Sortimente spezialisiert haben. Ein weiteres Format, das Media-Saturn seit Mai 2013 erprobt, ist Media Depot in Ungarn. Das Konzept setzt auf einfache Lagerhallenatmosphäre und einen neuen Sortimentsmix mit einem sehr hohen Anteil an weißer Ware sowie zusätzlichen Artikeln, beispielsweise für Garten und Freizeit. Es ist vor allem für ökonomisch schwächere Länder und Regionen geeignet. Mit dem neu eröffneten Media Markt am Unternehmenssitz in Ingolstadt präsentiert Media-Saturn ein modernes Einkaufserlebnis ganz im Zeichen des Multichannel-Handels. Der Elektrofachmarkt bietet zahlreiche interaktive Angebote, die zukunftsweisend für weitere Standorte unserer Vertriebslinie sind. Um stärker von Synergieeffekten zu profitieren, konzentriert sich Media-Saturn in Belgien, den Niederlanden, Italien und der Türkei auf die Vertriebsmarke Media Markt. Die überwiegende Mehrzahl der bestehenden Saturn-Märkte hat hier als Media Markt wiedereröffnet.

## Real

Ein umfassendes Angebot an Lebensmitteln und Nicht-Lebensmitteln, hochwertige Frischeartikel und attraktive Preise: Dies alles macht Real zu einem der führenden SB-Warenhaus-Betreiber in Deutschland. Ziel ist es, Kunden mit Warenkompetenz, Vielfalt, attraktiven Preisen und modernen Märkten das beste Einkaufserlebnis zu bieten. Die Vertriebslinie betreibt bundesweit 307 Märkte, davon zwei Drive-in-Lebensmittelmärkte sowie den Real-Online-Shop. Das Geschäft in der Türkei wurde im Berichtsjahr an Hacı Duran Beğendik abgegeben.

Die SB-Warenhäuser von Real verfügen über Verkaufsflächen von 5.000 bis 15.000 Quadratmetern. Sie bieten Kunden alle Produkte des täglichen Bedarfs unter einem Dach. Drei Viertel des Umsatzes erzielt Real mit Lebensmitteln. Den Schwerpunkt des Angebots bilden Frischeprodukte, zum Beispiel Obst und Gemüse, Fleisch, Wurst, Fisch und Käse. Zusätzlich verfügt Real über ein breites Sortiment an Nicht-Lebensmitteln, darunter Elektronikartikel, Haushaltswaren und Textilien. Bis zu 80.000 verschiedene Artikel sind in jedem Real SB-Warenhaus erhältlich. Mit Blick auf veränderte Einkaufsgewohnheiten hat Real den stationären Handel und

das Online-Geschäft eng verzahnt. Somit ist die Vertriebslinie in der Lage, mit Kunden kanalübergreifend – stationär und online – zu interagieren.

Unsere Vertriebslinie folgt weiter konsequent ihrer Ende 2012 entwickelten Strategie. Diese umfasst sämtliche Unternehmensbereiche von Real und beinhaltet sechs Schwerpunkte: Kundenorientierung, Marketingeffizienz, Multichannel, Supply-Chain-Management und Einkauf, operative Exzellenz sowie Neuorganisation/Unternehmenskultur. Jedes der im Folgenden dargestellten Projekte muss dabei einen klaren Ergebnisbeitrag zu einem dieser Schwerpunkte leisten.

## Erfolgreiche Neuausrichtung

Real hat die strategische Neuausrichtung 2014 konsequent fortgesetzt und dabei die neuen Strukturen und Prozesse festigt und ausgebaut. Anfang 2014 erfolgten die Ausgliederung des gesamten Geschäftsbetriebs der „Zweite real,- SB-Warenhaus GmbH“, einschließlich der Märkte, und seine Übertragung auf die „real,- SB-Warenhaus GmbH“. Die 64 Standorte sind seitdem in das Real-Ladennetz integriert. Dadurch reduzierte sich die Komplexität im Verwaltungsbereich.

Um das Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten, hat Real im Berichtsjahr umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen umgesetzt und das Standortnetz überprüft. Daher wurde der Beschluss gefasst, den Betrieb von 16 Märkten – teils aufgrund fehlender wirtschaftlicher Perspektiven, teils aufgrund auslaufender Mietverträge ohne Verlängerungsoption – einzustellen. Gleichzeitig sicherte Real profitable Märkte: An den Standorten Göttingen, Kulmbach und Regensburg hat METRO PROPERTIES die Objekte von der Redos Real Estate GmbH erworben. Dabei wurden auch die Mietverträge mit Real vorzeitig verlängert. Des Weiteren konnte die METRO GROUP wieder zehn Standorte von der Delek-Gruppe, Netanya, Israel, übernehmen. Im Einzelnen handelt es sich um die Märkte Bremerhaven-Pferdebade, Castrop-Rauxel, Groß-Gerau, Darmstadt, Freiburg (Gundelfinger Straße), Heidenau, Würzburg (Nürnberger Straße), Wetzlar, Raunheim und Wiesbaden (Mainzer Straße). Diese Übernahme ermöglicht eine geordnete Strukturierung und gezielte Entwicklung des Standortportfolios.

Auch im gesamten Supply-Chain-Bereich sind umfangreiche Veränderungen vorgenommen worden. Durch eine an die Umschlagshäufigkeit einzelner Produktgruppen angepasste

Logistik sowie eine höhere Zentrallagerquote im Trockensortimentsbereich kommt es zu einer deutlichen Reduzierung der Rampenkontakte und somit auch zu Kosteneinsparungen. Zu Beginn des Geschäftsjahres 2014/15 wurde überdies die Eigentumsübertragung des Lagerbestands von METRO LOGISTICS zu Real wirksam. Alle Veränderungen führen in Summe zu einer deutlich verbesserten Warenverfügbarkeit in den Märkten. Durch die geringeren Kosten innerhalb der gesamten Supply Chain kommt es zudem zu einer Effizienzverbesserung. Ferner soll der Lagerbestand im Zentrallager wie in den Märkten deutlich sinken.

## Modernisierung der Märkte

Das Konzept des im Oktober 2013 neu eröffneten Real SB-Warenhauses in Essen ist ein Erfolg: Im Zeitraum von November 2013 bis August 2014 stieg der Umsatz um mehr als 15 Prozent und die Anzahl der Kunden nahm um mehr als 25 Prozent zu. Deshalb hat unsere Vertriebslinie in der ersten Jahreshälfte 2014 weitere 30 Märkte im Sinne des Essener Konzepts modernisiert. Während im Lebensmittelbereich der Fokus vor allem auf Promotion und saisonalen Themen im Eingangsbereich liegt, sollen neue Konzepte bei Nicht-Lebensmitteln Real deutlich vom Wettbewerb abgrenzen. Alle Warenbereiche sind nun besser auf das veränderte Kundenverhalten angepasst: Die Anordnung der Warenwelten und Abteilungen berücksichtigt verstärkt die Kundensuchlogik. Durch breitere Gänge, einen freien Mittelgang und niedrigere Regale wirken die Märkte großzügiger und übersichtlicher. Die veränderte Sortimentsstruktur und Warenplatzierung sowie neue Services, wie zum Beispiel der kostenlose WLAN-Zugang, vergrößern den Kundenmehrwert deutlich. Die positive Resonanz und erhöhte Kundenfrequenz in den modernisierten Märkten haben Real darin bestärkt, im vierten Quartal des Berichtsjahres zusätzlich 20 SB-Warenhäuser auf das neue Konzept umzustellen. Zahlreiche weitere Märkte sollen im Geschäftsjahr 2014/15 folgen.

Zur Erhöhung der Attraktivität der SB-Warenhäuser für die Kunden tragen neue Konzepte bei Obst und Gemüse, Textilien und in der Drogerieabteilung bei: Das neue Obst-und-Gemüse-Konzept „Milano“, das inzwischen in 185 SB-Warenhäusern integriert ist, zeichnet sich durch Blockaufbauten aus, die thematisch nach Bio, Regionalität und Exoten aufgeteilt sind. Von Hand geschriebene Schilder zur Warenauszeichnung erinnern optisch an einen Wochenmarkt. Die Veränderungen haben sich durchweg positiv auf die Kunden-

anzahl, den Durchschnittsbau und damit auch auf den Umsatz ausgewirkt: Zum Teil konnten die Märkte mit umgebauter Obst-und-Gemüse-Abteilung in den ersten Wochen nach der Umstellung ein zweistelliges Umsatzplus verzeichnen. Bis Anfang 2015 soll das „Milano“-Konzept auf rund 200 Obst-und-Gemüse-Abteilungen ausgedehnt werden.

Mit dem Konzept „Textil“ schöpft unsere Vertriebslinie das hohe Differenzierungspotenzial einer der wichtigsten Warengruppen weiter aus. Real hat sich zum Ziel gesetzt, einer der führenden deutschen Händler für Textilwaren zu werden. Durch Fokussierung auf Eigenentwicklung, Erhöhung des Direktgeschäfts aus den relevanten Beschaffungsmärkten und durch Konsolidierung der Lieferanten positioniert sich der Textilbereich neu. Dazu hat unsere Vertriebslinie die Produktpräsentation von Kollektionen in allen SB-Warenhäusern modernisiert. Grundlage hierfür waren umfassende Kundenanalysen. Außer auf bewährte Basics und Klassiker sowie saisonale Trends setzt Real vor allem auf Textilien, die vielfältig miteinander kombinierbar sind. Das Konzept ist in dieser Form einzigartig und setzt neue Maßstäbe. Auch für die Drogerieabteilung „Meine Drogerie“ hat Real 2013 ein neues Konzept erarbeitet, das für ein emotionaleres Einkaufserlebnis sorgt. Es wurde bisher in 31 Märkten umgesetzt und wird bei allen weiteren Marktmodernisierungen realisiert.

Mit den modernen Marktkonzepten unterstreicht Real seine bedeutende Rolle im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Dies erleichtert die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern. Beispielsweise ist Real für Lieferanten attraktiv als Vorreiter bei der Aufnahme von Produktinnovationen ins Sortiment; zudem entwickelt das Real Category Management in enger Zusammenarbeit mit Herstellern Markenprodukte exklusiv für Real und realisiert selbst kontinuierlich Innovationen im Bereich der Kundenansprache und Dienstleistung.

## Näher am Kunden

Ein weiterer Baustein der konsequenten Neuausrichtung des Unternehmens ist die Territorialstrategie. Nach Abschluss der 2013 gestarteten Pilotphase an 32 Standorten gilt sie nun für alle 307 SB-Warenhäuser bundesweit. Ziel ist es, vorhandene Kundenpotenziale in den Einzugsgebieten der Märkte noch besser auszuschöpfen. Dazu hat die Vertriebslinie anhand von Daten aus dem Customer Information Management (CIM) und aus dem Controlling das Einzugsgebiet jedes SB-Warenhauses

analysiert. Informationen über Kundengruppen wurden dabei ebenso berücksichtigt wie beispielsweise Wettbewerbseinflüsse und Kaufkraft. Diese Daten zeigen, in welchen Bereichen jeder Markt das größte Potenzial hat: bei der Zurück- und Neugewinnung von Kunden durch zielgerichtete Werbeaktivitäten, bei der Steigerung der Kundenfrequenz oder bei der Erhöhung des durchschnittlichen Einkaufsbetrags von Verbrauchern. Auf Basis dieser Erkenntnisse können die Standorte gezielter auf die Bedürfnisse ihrer Kunden eingehen, konkrete Maßnahmen entwickeln und Angebote anpassen. Das kontinuierliche und tagesgenaue Controlling gibt in der Folge Aufschluss darüber, ob die Entscheidungen zielführend waren oder die Standorte ergänzende Maßnahmen starten müssen.

## Eigenmarkenanteil wächst weiter

Eine günstige und qualitativ gleichwertige Alternative zu klassischen Markenprodukten in mittleren und oberen Preislagen bietet Real seinen Kunden mit den drei Eigenmarken „real,- QUALITY“, „real,- BIO“ und „real,- SELECTION“. Mit „TiP“ führt die Vertriebslinie zudem eine der bundesweit bekanntesten Eigenmarken im Preiseinstiegssegment. Seit Oktober 2013 ergänzt eine weitere Marke das Eigenmarkensortiment: Die „Marke ohne Namen“ richtet sich gezielt an die Kundengruppe, die über eine geringere Kaufkraft als der Durchschnitt verfügt, und ist preislich noch unterhalb der Discount-Struktur angesiedelt. Der Slogan „Ohne Schnickschnack. Ohne teuer.“ bringt das Markenversprechen auf den Punkt. Die Produkte heben sich klar von anderen Eigenmarken im Lebensmitteleinzelhandel ab. Mit 20 Artikeln gestartet, umfasst das Produktportfolio aufgrund der positiven Kundenresonanz inzwischen 100 Artikel aus dem Lebensmittel- und Nicht-Lebensmittel-Bereich. Exemplarisch für die „Marke ohne Namen“ erhielt die „MoN Fruchtnussmischung, 500 g“, nur acht Monate nach Markteinführung, durch die Private Label Manufacturers Association (PLMA) die Auszeichnung „Salute to Excellence Award“ als bestes Eigenmarkenprodukt.

Insgesamt hatte Real im Berichtsjahr mehr als 5.500 Eigenmarkenartikel im Sortiment. Die Waren, die unsere Vertriebslinie unter eigenem Namen vertreibt, tragen zur Schärfung der Marke Real bei. Zudem sind die Margen bei Eigenmarken häufig besser als bei klassischen Marken. Ferner hat Real auch exklusive Eigenmarkenprodukte im Lebensmittel- und Nicht-Lebensmittelbereich im Angebot, die auf die Nennung von Real im Namen verzichten. So hat Real zu Beginn des Geschäftsjahres 2014/15 die Drogerieeigenmarke Sôl eingeführt.

## Einkaufen rund um die Uhr

Real hat alle digitalen Maßnahmen im Unternehmen derzeit darauf ausgerichtet, das stationäre Geschäft der Märkte weiter zu stärken. Seitdem unsere Vertriebslinie im August 2013 die Logistik des Online-Shops übernommen und das Online- mit dem stationären Geschäft stärker verzahnt hat, verläuft die Entwicklung spürbar positiv: Der Umsatz liegt deutlich über Vorjahresniveau bei einer signifikant verbesserten Kostenstruktur. Die vier SB-Warenhäuser in Bochum-Wattenscheid, Wildau, Göttingen und Böblingen-Hulb übernehmen die Funktion als sogenannte Masterstores: Sie stellen die online geordneten Produkte zusammen und versenden sie. Dabei können die Kunden vorab entscheiden, ob sie sich die Ware nach Hause schicken lassen, an eine Packstation der Deutschen Post oder versandkostenfrei in ein SB-Warenhaus in ihrer Nähe. Insbesondere Berufstätige profitieren bei der Marktanlieferung von den langen Öffnungszeiten. Dieses System schafft neue Anreize für Kunden, unsere SB-Warenhäuser aufzusuchen.

Außer dem Nicht-Lebensmittel-Geschäft kann auch das Lebensmittelsegment von neuen Online-Lösungen profitieren. Seit Oktober 2013 gibt es die Verknüpfung des Payback-Couponings mit der Real-App. Die digitalen Coupons werden per App aktiviert und der Kunde muss an der Kasse lediglich die Payback-Karte vorlegen, um Extrapunkte zu sammeln. Es hat sich herausgestellt, dass die App zusätzliche Kaufanreize schafft, was sich positiv auf die Kundenfrequenz und den Umsatz auswirkt. Monatlich lösen Kunden rund eine Millionen eCoupons über die Real-App ein. Zum Relaunch der Real-App im September 2013 war diese im App Store von Apple mit 32.000 Downloads der Spitzenreiter in der Kategorie Lifestyle; bis Ende September 2014 wurde das Programm 750.000 Mal heruntergeladen.

Im Rahmen des Mehrkanalvertriebs betreibt Real zwei Abhollebensmittelmärkte in Isernhagen-Altwarmbüchen bei Hannover sowie in Köln-Porz. Die Kunden können im Internet unter [www.real-drive.de](http://www.real-drive.de) Lebensmittel und Drogerieartikel bestellen und sie bereits zwei Stunden später an einem der beiden Standorte abholen. Im nächsten Geschäftsjahr soll das Drive-Konzept durch die Eröffnung von mindestens zwei Standorten weiter ausgebaut werden.

## Kunden zu Fans machen

Real passte im Berichtsjahr seinen gesamten Werbeauftritt an das neue, moderne Marketingkonzept an. Ziel ist dabei, authentisch zu sein und Kunden zu echten Fans zu machen. Dazu wurde im Januar 2014 der wöchentliche Angebotsprospekt vollständig überarbeitet. Das Ergebnis ist ein moderner, dynamischer und sympathischer Prospekt mit hohem Wiedererkennungswert.

Seit März 2014 verleiht die neue Real-Werbekampagne der Marke Real ein Gesicht – authentisch, glaubwürdig und emotional. Hauptdarsteller der TV-Spots sind echte Real-Kunden in ihrem Alltag. Die vier im Berichtszeitraum gezeigten Werbefilme zu den Themen Textilien, Grillen, WM und Drogerie sorgten für Aufmerksamkeit und neue Kunden.

Sortimentskompetenz bewies Real im gesamten Berichtszeitraum mit zusätzlichen Angebotsprospekten sowie mit der Fortführung der Genusswochen „Das Gute Essen“. Unter dem Motto „Zu Ostern das Beste genießen“ gab es zahlreiche kulinarische Spezialitäten für ein traditionelles Osteressen und einen entspannten Osterbrunch. Im letzten Quartal des Geschäftsjahres wurde das Motto „Italienwochen“ wiederholt. Wie für diese Sonderaktion üblich wurde eine besondere Auswahl an hochwertigen und zum Teil nur in diesem Zeitraum erhältlichen Produkten angeboten.

Real hat seinen Vertrag mit dem langjährigen Partner Payback bis zum Jahr 2020 verlängert. Unsere Vertriebslinie investiert in zusätzliche Kundenservices, um für Payback-Kunden den Einkauf angenehmer, schneller und günstiger zu machen. So können Payback-Kunden seit Mitte Februar ihre Punkte für die regelmäßigen Real-Treueaktionen auch digital sammeln. Mit dieser zum Start einmaligen Möglichkeit in Deutschland festigt Real auch seine Position als Innovationsführer im deutschen Handel. Im Juni 2014 veröffentlichte Real als erster Händler im Lebensmitteleinzelhandel einen exklusiven Prämienkatalog mit einer großen Auswahl an Markenartikeln. Seit September 2014 können die Kunden ihre Punkte auch im Real-Online-Shop einlösen.

Zur Fußball-Weltmeisterschaft startete Real viele spannende Aktionen in den Märkten und auf seinen Online-Kanälen: Nach den „Real Minis“ begann im Mai 2014 mit den Sammelkarten „Welt Fußball Stars“ die zweite große Sammelaktion des Jahres. Auch auf der Website Real.de drehte sich während der WM alles um das Thema Fußball. Ein besonderer WM-Bereich bot den

Nutzern einen Liveticker, einen Spielplan inklusive aller Ergebnisse in Echtzeit sowie aktuelle Informationen. Auf der Website und der eigens geschaffenen App für Smartphone und Tablet-Computer konnten die Nutzer zudem ihr Geschick beim Elfmetterschießen unter Beweis stellen. Auch das Befüllen eines digitalen Sammelalbums war über die App möglich. Der Sonderprospekt „Kochen wie die Weltmeister“ inspirierte die Kunden mit kulinarischen Highlights aus den acht bisherigen Weltmeisterländern. Die benötigten Produkte zum Nachkochen wurden in einem authentischen Umfeld im Markt präsentiert.

## Einsatz neuer Medien

Real setzt erfolgreich neue Medien für Marketing- und Kommunikationszwecke ein. Für seine digitale Handzettelstrategie, den stimmigen Einsatz der einzelnen digitalen Kommunikationskanäle und seine „digitale Reife“ wurde Real im Geschäftsjahr beim Digital Readiness Index für Handelsunternehmen in Deutschland mit „gut“ ausgezeichnet und erreichte damit den dritten Platz. Anhand von mehr als 80 Bewertungskriterien analysierte die Strategieberatung Neuland die digitalen Stärken und Schwächen der teilnehmenden Unternehmen. Bei Real lobte die Jury besonders das kontinuierliche Engagement in den Bereichen „online“, „mobile“ und „social“.

Für den Dialog mit den Kunden nutzt Real soziale Medien: Der offizielle Unternehmensauftritt im Netzwerk Facebook zählte Mitte 2014 bereits mehr als 423.000 Fans, 63.000 mehr als ein Jahr zuvor. Damit ist Real im Wettbewerb führend. Ergänzend dazu kommuniziert die Vertriebslinie über einen eigenen YouTube-Kanal sowie über den Kurznachrichtendienst Twitter, um Kunden über Angebote und Dienstleistungen, Aktionen und Gewinnspiele zu informieren.

## Kundenzufriedenheit weiter erhöht

Die Ergebnisse des Kundenbarometers 2014 zeigen, dass sich Real insbesondere bei der Qualität von Fleisch- und Wurstwaren wie auch im Obst-und-Gemüse-Bereich weiter verbessern konnte. In puncto Mitarbeiterfreundlichkeit und Kompetenz sowie Preis-Leistungs-Verhältnis der Produkte hat unsere Vertriebslinie bei der Kundenzufriedenheit im Vergleich zum ersten Erhebungsjahr ebenfalls deutlich zugelegt. Das Kundenbarometer ist eine telefonische Befragung von rund 34.000 Verbrauchern in Deutschland, die Real einmal im Jahr durchführt, zuletzt im Januar und Februar 2014. Untersucht

werden dabei Servicemerkmale, die für Real von großer Bedeutung sind. Diese liegen der Berechnung eines Leistungsindex zugrunde. Seit 2010 misst Real auf diese Weise mit weiteren Indizes zusätzlich das Vertrauen sowie die Loyalität der Kunden.

## Handeln aus Verantwortung

Neben Frische, Sortimentsvielfalt, Preiswahrnehmung und Digitalisierung spielen die Themen Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung eine entscheidende Rolle für Real. Das Unternehmen verankert daher den Aspekt Nachhaltigkeit in seiner Strategie und baut sein soziales und ökologisches Engagement entlang der gesamten Wertschöpfungskette aus. Unter dem Leitsatz „Handeln aus Verantwortung“ setzt Real in den vier Handlungsfeldern Sortiment, Umwelt, Mitarbeiter und Kunde zahlreiche Projekte und Maßnahmen um. So steigert unsere Vertriebslinie beispielsweise kontinuierlich den Anteil an sozial verträglich und umweltgerecht hergestellten sowie regionalen Produkten im Sortiment, investiert gezielt in energiesparende Techniken und arbeitet daran, Energie und Ressourcen an den Standorten effizient zu nutzen. Das soziale Engagement bildet eine weitere zentrale Säule der Nachhaltigkeitsaktivitäten. Real beteiligt sich an zahlreichen gemeinnützigen Hilfsprojekten und organisiert regelmäßig lokale Sammelaktionen, um soziale Initiativen zu unterstützen. Insgesamt hat Real im Berichtsjahr gemeinsam mit den Kunden mehr als 800.000 € gespendet.

—— Weitere Informationen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten von Real finden sich im zusammengefassten Lagebericht – Kapitel 8 Nachhaltigkeitsmanagement – sowie im METRO GROUP Corporate Responsibility Report 2013/14.

## Galeria Kaufhof

Galeria Kaufhof ist Marktführer im Warenhausgeschäft in Deutschland und Belgien. Die Vertriebslinie positioniert sich als moderne Marke und kompetenter Multichannel-Händler mit unverwechselbarem Profil. Die Filialen zeichnen sich durch hochwertige, internationale Sortimente aus. Diese umfassen sowohl renommierte Herstellermarken als auch leistungsstarke Eigenmarken. Die Warenhäuser, die über Verkaufsflächen zwischen 7.000 und 35.000 Quadratmetern verfügen, befinden sich überwiegend in besten Innenstadtlagen. In Deutschland betreibt die Vertriebslinie 105 Warenhäuser unter den Namen Galeria Kaufhof und Kaufhof sowie 17 Sporthäuser unter den Namen Sportarena und Wanderzeit. In Belgien tritt das Unternehmen mit 15 Filialen als Galeria Inno auf. Die Servicegesell-

schaft Dinea betreibt die Gastronomie in rund 60 deutschen Warenhäusern.

## Neue Geschäftsstruktur

Im Geschäftsjahr 2013/14 hat unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof eine neue gesellschaftsrechtliche Struktur erhalten. Grund für diese Veränderung war die Auflösung des Immobiliensegments der METRO AG zum 1. Oktober 2013 sowie die Integration der operativen Aktivitäten in die jeweilige Vertriebslinie. Als Tochtergesellschaft der METRO AG fasst die Galeria Holding GmbH nun das operative Warenhausgeschäft und das Immobilienportfolio zusammen. Unter ihrem Dach agieren drei Tochtergesellschaften: Die Galeria Kaufhof GmbH führt wie bisher das operative Warenhausgeschäft mit allen ihr zugeordneten Tochtergesellschaften. Die Galeria Immobilienservice GmbH fungiert unter anderem als Immobiliendienstleister und als Zwischenmieter zwischen Galeria Kaufhof GmbH und den Immobiliengesellschaften. Die Galeria Real Estate Holding GmbH verantwortet schließlich die strategische Führung des Immobilienportfolios.

## Multichannel als Kernstrategie

Galeria Kaufhof hat sich zum Ziel gesetzt, das führende Multichannel-Warenhaus Europas zu werden. Eine Chance für zukünftiges Wachstum sieht das Unternehmen vor allem in der konsequenten Verzahnung von Filial- und Online-Geschäft, also der integrierten Nutzung der stationären und digitalen Vertriebswege für Beratung und Verkauf. Im Berichtsjahr hat Galeria Kaufhof die Verknüpfung des Online-Kanals Galeria.de mit den Filialen gezielt vorangetrieben: Seit Sommer 2014 setzt unsere Vertriebslinie rund 1.100 Tablets in allen deutschen Filialen ein. In über 1.000 Schulungen wurden alle Mitarbeiter auf die Arbeit mit dem Tablet vorbereitet. Die mobilen Computer ermöglichen einen Zugriff auf die Warenbestände aller Warenhäuser sowie von galeria.de. Mit diesem neuen Service erweitern die Filialen ihre Sortimente um Produkte, die entweder nicht vorrätig sind oder nicht zum üblichen Warenbestand des jeweiligen Standorts gehören. Die Produkte können wahlweise an die Wunschadresse des Kunden oder in die Filiale vor Ort geliefert werden. Derzeit sind im Online-Shop galeria.de rund 160.000 Artikel verfügbar. Dieses Sortiment soll schrittweise vergrößert werden. Durch die enge Verknüpfung des Online-Kanals mit dem Präsenzhandel stärkt unsere Vertriebslinie ihre Position im Wettbewerb. Gleichzeitig

bietet Galeria Kaufhof den Kunden einen Mehrwert. Diese haben die Möglichkeit, die Marke Galeria Kaufhof auf allen Kanälen zu erleben: bequem von zu Hause, mobil via Smartphone oder beim Erlebniseinkauf in der Stadt. Im Berichtsjahr 2013/14 lag der Online-Umsatz von Galeria Kaufhof bei rund 63 Mio. €. Das war ein Plus von 64 Prozent gegenüber 2012/13. Ziel ist, dass das Unternehmen in rund drei Jahren etwa 10 Prozent seiner Erlöse im Internet erzielt.

## Lokalisierungsprozess weiter forciert

Galeria Kaufhof hat im Berichtszeitraum insgesamt fünf Filialen umgebaut – bei laufendem Geschäftsbetrieb. Bei den Modernisierungen ging es zum einen darum, die Warenhäuser optisch aufzufrischen und ein neues Ambiente zu gestalten. Zum anderen galt es, die Sortimente gezielt an die jeweils lokale Nachfrage anzupassen. Denn die Beziehung zwischen Kunde, Markt und Wettbewerb, in der sich jede Filiale befindet, ist von Standort zu Standort unterschiedlich. Im Mittelpunkt stehen dabei stets die Kundenwünsche – betrachtet für jedes Geschäftsfeld. Durch diesen Lokalisierungsprozess steigert unsere Vertriebslinie den Mehrwert für ihre Kunden und kann zusätzliches Potenzial an den Standorten heben.

Regelmäßige Analysen stellen sicher, dass Galeria Kaufhof frühzeitig auf die sich ändernden Wettbewerbsbedingungen und das Marktumfeld vor Ort reagieren kann. Auf dieser Basis hat unsere Vertriebslinie 2013 beschlossen, die Filialen Düsseldorf Berliner Allee (Ende 2014), Augsburg (Mitte 2015) und Heilbronn am Wollhaus (Ende 2015) aufzugeben. Die Warenhäuser haben nicht die betriebswirtschaftlichen und strategischen Voraussetzungen, um langfristig profitabel zu sein. Im Berichtszeitraum wurde bereits begonnen, für die betroffenen Mitarbeiter sozial verträgliche Lösungen zu erarbeiten.

In Belgien wird Galeria Inno im November 2014 eine neue Filiale in der Modestadt Hasselt, Region Limburg, eröffnen. Das Warenhaus in bester Innenstadtlage hat eine Verkaufsfläche von mehr als 8.000 Quadratmetern. Damit erhöht sich die Anzahl der Filialen auf 16 Galeria Inno Warenhäuser, mit denen das Unternehmen in allen großen Städten Belgiens präsent ist.

## Website für chinesische Kunden

Mit einer neuen Internetpräsenz in chinesischer Sprache unterstreicht unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof ihre hohe Kundenorientierung. Anfang August 2014 startete das Unternehmen die Website [galeria.cn](http://galeria.cn). Auf dieser Seite können sich Kunden aus China vor ihrem Besuch in Deutschland und während ihrer Reise über das Unternehmen, seine Marken und Filialen sowie über spezielle Services für internationale Kunden informieren. Mit dem Tax-Free-Service besteht beispielsweise die Möglichkeit, sich die Mehrwertsteuer nach dem Einkauf einfach und unkompliziert erstatten zu lassen. Die chinesischen Gäste sind eine kaufkräftige Klientel. Im Berichtsjahr stieg der Tax-Free-Umsatz, den Chinesen bei Galeria Kaufhof in Deutschland tätigten, um 23 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

## Jubiläumsjahr mit vielen Kundenevents

Im Jahr 2014 feiert unsere Vertriebslinie Galeria Kaufhof ihr 135-jähriges Bestehen. Mit der Eröffnung eines kleinen Textilgeschäfts in Stralsund legte der Kaufmann Leonhard Tietz am 14. August 1879 den Grundstein des Unternehmens. Das Warenhaus war zu dieser Zeit eine Innovation. Einmalig waren das Angebot unterschiedlicher Sortimente in einem Haus, die Öffnung des Geschäfts für jeden Kunden, die Festpreise und der Bargeldkauf.

Unter dem Motto „Wir feiern unser Jubiläumsjahr“ überraschte Galeria Kaufhof bundesweit seine Kunden mit vielen Veranstaltungen und Aktionen zum Mitfeiern. So wurden zum Beispiel in einzelnen Filialen überdimensionale Jubiläumstorten angeboten, deren süße Stücke für gemeinnützige Zwecke verkauft wurden. Für acht Traditionsfilialen konzipierte unsere Vertriebslinie außerdem eine Wanderausstellung, die 135 Jahre Unternehmensgeschichte in Form einer unterhaltsamen und interaktiven Zeitreise lebendig werden ließ.