

ZIELE UND STRATEGIE



- 47 METRO GROUP
- 48 METRO CASH & CARRY
- 49 MEDIA-SATURN
- 50 REAL

ZIELE UND STRATEGIE

METRO GROUP

Die METRO GROUP mit Hauptsitz in Düsseldorf ist eines der international führenden Handelsunternehmen. Weltweit setzen sich über 220.000 Mitarbeiter dafür ein, die Erwartungen unserer Kunden optimal zu erfüllen. Unser operatives Geschäft konzentriert sich auf den Groß- und Einzelhandel einschließlich des Onlinehandels. In diesen Bereichen nehmen unsere drei 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.

Mit ihren Produkten und Dienstleistungen richten sich unsere Vertriebslinien an gewerbliche beziehungsweise private Kunden in 30 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 Onlinehandel. 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 Innovationsschwerpunkten, 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 Kapitel Grundlagen des Konzerns – 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 Nach-

haltigkeitsvision: „METRO GROUP. Wir bieten Lebensqualität. Für unsere Kunden, für unsere Mitarbeiter, für alle Menschen, die für uns arbeiten, für die Umwelt und für die Gesellschaft.“

——— Weitere Informationen zum Nachhaltigkeitsmanagement der METRO GROUP finden sich im Kapitel Grundlagen des Konzerns – Nachhaltigkeitsmanagement.

METRO Cash & Carry

METRO Cash & Carry hat sich zum Ziel gesetzt, der „Champion for Independent Business“ zu werden. Das Unternehmen will zum präferierten Partner für ausgewählte Kundengruppen aus den Bereichen Gastronomie, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister werden, was in einem signifikanten Marktanteil bei diesen Kundengruppen resultiert. Dafür ist es notwendig, dass sich METRO Cash & Carry von einem transaktional getriebenen Lieferanten, der sich primär auf den Verkauf von Produkten fokussiert, zu einem systemrelevanten Partner für seine Kunden entwickelt und somit nicht nur Produkte anbietet, sondern die Kunden gesamthaft bei ihren Anforderungen unterstützt.

Um diese Ziele schneller zu erreichen, hat die Vertriebslinie zwei zentrale Handlungsbereiche identifiziert: die Etablierung des New Operating Model sowie die gleichzeitige stringente Umsetzung der bereits eingeschlagenen strategischen Neuausrichtung.

New Operating Model

Die explizite Ausrichtung an den Kunden- und Marktbedürfnissen ist Garant für zukünftiges profitables Wachstum und die Steigerung des Unternehmenswerts von METRO Cash & Carry.

METRO Cash & Carry hat im Geschäftsjahr 2014/15 das New Operating Model eingeführt. Die einzelnen METRO Cash & Carry Länder sind im Rahmen dieser Einführung in die drei Cluster Horeca (Fokus auf Hotels, Restaurants, Caterer), Trader (Fokus auf unabhängige Wiederverkäufer wie zum Beispiel Kioskbetreiber, Bäcker, Metzger) sowie Multispecialists (Fokus auf Horeca, Trader und Service Companies and Offices) aufgeteilt worden. Die Aufteilung erfolgte dabei auf Grundlage der strategischen Fokussierung auf Kundengruppen und des erwarteten Marktpotenzials. Die Segmentleitung METRO Cash & Carry ist gemeinsam mit dem zuständigen Vorstandsmitglied für die drei Cluster verantwortlich, drei operative Partner haben das Mandat für die einzelnen Cluster und unterstützen die Länder mit übergreifenden kundengruppenspezifischen Maßnahmen. Das New Operating Model sieht vor, dass die Strategie- und Finanzplanungen (Value Creation Plans) beim Kunden und bei den verschiedenen Marktsegmenten

starten, und zielt darauf ab, das zusätzliche Potenzial für METRO Cash & Carry in den Ländern zu identifizieren und zu heben. Hierbei sollen speziell die Bedürfnisse ausgewählter Fokuskundengruppen besser verstanden werden, um die Transformation vom transaktionalen zum systemrelevanten Partner zu unterstützen. Das neue Modell ist angelehnt an das Vorgehen von Private-Equity-Unternehmen und das damit verbundene Konzept der Active Ownership. Es stellt einen weiteren Schritt zur Förderung des Unternehmergeists in der Organisation dar, indem den METRO Cash & Carry Landesgesellschaften sowohl mehr Verantwortung als auch mehr Gestaltungsfreiheit übertragen wird, gleichzeitig aber kundengruppenspezifische Maßnahmen länderübergreifend koordiniert werden. Das New Operating Model soll bis Oktober 2016 vollständig umgesetzt sein.

Umsetzung der eingeschlagenen strategischen Neuausrichtung

Kundenmehrwert erhöhen: Die explizite Ausrichtung auf den Kunden mit dem Ziel, einen Mehrwert zu schaffen, mit dem das Unternehmen sich deutlich von anderen abhebt, ist fester Bestandteil des Leitbilds von METRO Cash & Carry und darüber fest in der Strategie verankert. Alle Maßnahmen – inklusive derjenigen zur strategischen Weiterentwicklung von METRO Cash & Carry – starten aus der Kundenperspektive und werden verbunden mit der Fragestellung, inwieweit hierdurch aktuell und in Zukunft der Kundenmehrwert erhöht werden kann.

Die Perspektive ist dabei nicht auf die Produkttransaktion beschränkt. Um für den Kunden einen einzigartigen Mehrwert generieren zu können, ist es erforderlich, das Geschäftsmodell und die Bedürfnisse der Kunden ganzheitlich zu verstehen. Darauf aufbauend wird METRO Cash & Carry Lösungen anbieten, die geeignet sind, die Kundensegmente mit Blick auf die Zukunft weiter zu gestalten. Die Kundenbeziehung wird hierdurch zu einer strategischen Partnerschaft entwickelt.

Transformieren und Wachsen

METRO Cash & Carry ist in 26 Ländern in Europa und Asien vertreten. Die Märkte in den Ländern haben unterschiedliche Reifegrade, die zur Folge haben, dass die Schwerpunkte bei den Zielkundengruppen in den verschiedenen Ländern unterschiedlich ausgeprägt sind. Da sich die Entwicklungsstadien der Länder kontinuierlich ändern, ist es notwendig, relevante Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und lokale Geschäftsmodelle jeweils basierend auf den sich wandelnden Bedürfnissen und Kundensegmenten zu transformieren. METRO Cash & Carry

greift hierbei auch auf die Erfahrungen aus den Ländern im aktuellen Portfolio und der Unternehmensgeschichte zurück.

Wachstum ist ein wesentlicher Bestandteil der Strategie. Die wichtigste Wachstumsplattform sind die Großmärkte, die bereits neun Quartale in Folge durch ein flächenbereinigtes Umsatzplus zum Wachstum von METRO Cash & Carry beigetragen haben. Die Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells durch den Ausbau der Belieferungsservices vornehmlich für Kunden aus der Gastronomie wird ein wesentlicher Wachstumstreiber bleiben.

Optimieren und Expandieren

Die Eröffnung neuer Großmärkte mit Fokus auf Russland, China, Indien oder Türkei wird bedeutend zur Expansion von METRO Cash & Carry beitragen. Darüber hinaus wird die Vertriebslinie verstärkt durch Unternehmensübernahmen wachsen. Die Akquisition der Classic Fine Foods Group, eines Belieferungsdienstleisters für Premiumhotels, -restaurants und -cateringunternehmen mit Schwerpunkt auf Asien, im Geschäftsjahr 2014/15 ist hierfür ein Beispiel. Vor dem Hintergrund sich ändernder Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten wird METRO Cash & Carry sein Portfolio weiterhin kontinuierlich daraufhin überprüfen, ob strategische Ziele im Hinblick auf profitables Wachstum, Marktanteile oder Unternehmenswertsteigerung realisiert werden können.

Innovationen treiben

Innovation sowohl im Kerngeschäft Großhandel und in der Belieferung als auch im Zielkundengruppenmanagement ist ein elementarer Teil der Strategie. So unterstützt METRO Cash & Carry unter anderem mit dem Programm Techstars METRO Accelerator seine Kunden durch die Entwicklung innovativer und digitaler Lösungen, beispielsweise für Gastronomen.

Media-Saturn

Media-Saturn ist der führende Anbieter von Consumer Electronics und den dazugehörigen Services und Dienstleistungen in Europa mit nachhaltigen und profitablen Marktpositionen in ausgewählten Ländern. Die Unternehmensgruppe sieht sich als Partner, täglicher Begleiter und Navigator für Konsumenten in der faszinierenden, aber immer komplexeren digitalen Welt.

Kundenmehrwert erhöhen

Die Anforderungen der Kunden haben sich durch die zunehmende Vernetzung radikal weiterentwickelt. Noch vor weni-

gen Jahren fungierte der stationäre Markt als Start- und Endpunkt des Kaufprozesses. Heute hingegen kann die Entscheidungsfindung an jedem beliebigen Ort begonnen und abgeschlossen werden.

Media-Saturn hat daraus Konsequenzen gezogen und die Grundformate Media Markt und Saturn zu 360-Grad-Händlern weiterentwickelt. Im Mittelpunkt steht dabei der Kunde. Alles wird auf seine Bedürfnisse zugeschnitten: von der Lieferkette über die Gestaltung der Märkte bis hin zu Customer Relationship Management und nachgelagerten Dienstleistungen. Der Markt bekommt in dieser Konstellation eine deutlich vielfältigere Rolle als bisher. Er wird vom Einkaufsort zum digital vernetzten Marktplatz, Showroom und Servicecenter.

Transformieren und Wachsen

Wachstumstreiber für Media-Saturn ist vor allem das Internetgeschäft. Dies wiederum wird angetrieben durch die Verzahnung von Online- und stationärem Handel zu einem 360-Grad-Handel.

Eine zusätzliche wichtige Rolle spielt die Bündelung der reinen Onlineaktivitäten (Pure Play) in der Electronics Online Group (EOG). Die EOG hat drei Aufgaben: Erstens entwickelt sie Unternehmensbeteiligungen weiter – neben Redcoon zählen zur EOG attraktive Geschäftsmodelle zur Abdeckung unterschiedlicher Kundensegmente und Kundenerwartungen. Dazu gehört beispielsweise die Liveshopping-Plattform iBOOD, die im Geschäftsjahr 2014/15 übernommen wurde. Zweitens wird die EOG selbst als Gründerin von Start-up-Unternehmen aktiv (Inkubation). Drittens bindet sie im Rahmen des Accelerators Spacelab Start-up-Unternehmen aus der gesamten Wertschöpfungskette des Consumer-Electronics-Handels an Media-Saturn.

Optimieren

Rückgrat des zukünftigen Erfolgs wird eine verbesserte Basisinfrastruktur. Beispiel: Logistik. Hier ging es bislang vor allem um die Belieferung der Märkte. Heute hingegen bestimmt der Kunde mehr denn je Zeitpunkt und Ort der Lieferung. Wer passgenaue Warenströme organisieren kann, verschafft sich Wettbewerbsvorteile in Einkauf, Disposition und Vertrieb.

Stetig optimiert werden das Portfolio an Ländern und die dort angebotenen Formate. Den Ausgangspunkt dafür bildet ein gruppenweiter Format- und Konzeptbaukasten, der es möglich

macht, Formate dezentral in Ländern und Märkten an individuelle Gegebenheiten vor Ort anzupassen.

Innovationen treiben

Weil der Handel in Sachen Digitalisierung erst am Anfang steht, wird stetige Weiterentwicklung zu einem Teil der Media-Saturn-Strategie. So kann das Unternehmen Innovationen erkennen und integrieren sowie zum Impulsgeber für Marktumfeld, Kunden und Mitarbeiter werden. Diese Innovationen betreffen außer den Aktivitäten der EOG die Bereiche „Digital Innovation“ sowie „Product & Service Innovation“.

„Digital Innovation“ beinhaltet die Digitalisierung des Geschäftsmodells, insbesondere auch der Märkte. Hier erprobt die Unternehmensgruppe neue Konzepte und führt sie bei Erfolg international ein: Dies beginnt bei Navigationshilfen für Kunden im Markt und reicht bis zu digitalen Preisschildern, die der Kunde zukünftig mit seinem Smartphone koppeln kann, um zusätzliche Informationen wie Produktvergleiche oder Bewertungen abzurufen.

„Product & Service Innovation“ umfasst neue zusätzliche Angebote für Kunden. So kann Media-Saturn durch die Übernahme des Kundenservice- und Reparaturdienstleisters RTS zukünftig beispielsweise deutlich mehr Dienstleistungen anbieten. Das Spektrum umfasst dann die Planung, Installation, Inspektion, Wartung und Reparatur verschiedenster Produkte – von Haushaltsgeräten über Smartphones und Fernseher bis zu kompletten Smart Homes. Perspektivisch sollen alle diese Dienstleistungen sowohl im Markt als auch direkt beim Kunden zu Hause angeboten werden.

Real

Real verfolgt das Ziel, für alle potenziellen Kunden mit ihren vielfältigen Bedürfnissen zur Einkaufsstätte Nummer eins zu werden. Die Steigerung der Relevanz und Attraktivität beim Kunden sind hierbei von entscheidender Bedeutung, um Marktanteile in Deutschland zu gewinnen. Das Thema Nachhaltigkeit wird dabei auch weiterhin ein fester Bestandteil in allen Bereichen des Unternehmens sein. Die Orientierung an zugleich ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien bestimmt die strategischen Entscheidungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette – angefangen bei der Sortimentsgestaltung bis hin zur Profitabilität von Maßnahmen und Prozessen.

Die nächste Generation des Real-Vertriebskonzepts wird auf einem Fundament aus profitabilem und nachhaltigem Wachstum entstehen. Dafür ist es essenziell, die Umsetzung des Effizienzprogramms für wettbewerbsfähige Kostenstrukturen fortzuführen. Dies beinhaltet Optimierungen im Lieferkettenmanagement und des Standortportfolios, die Etablierung effizienter Einkaufskooperationen sowie die Anpassung der Tarifstruktur an die Herausforderungen in Handel und Wettbewerb. Für die folgenden Geschäftsjahre gilt insbesondere, sich mit dem demografischen Wandel und der Digitalisierung weiterzuentwickeln und die zukünftigen Markttrends im Unternehmen sowie das erfolgreiche neue Marktkonzept zu integrieren.

Die Ausrichtung von Real zielt auf eine hohe Kundenzufriedenheit und mehr Kontaktpunkte der Kunden mit dem Unternehmen (Customer Touchpoints). Der Kunde wird noch deutlicher in das Zentrum einer übergreifenden und umfassenden Strategie gerückt. Das Real-Vertriebskonzept der Zukunft soll Kunden noch mehr begeistern und inspirieren. Eine starke Serviceorientierung, Komfort und Wertschöpfung für den Kunden stehen daher klar im Vordergrund der Ausrichtung. Real soll in einem dichten Wettbewerbsumfeld mit einem einzigartigen Profil im deutschen Lebensmittelhandel hervorstechen. Im Zuge der Digitalisierung sind für den Kunden künftig nicht ausschließlich stationäre oder reine Onlineangebote relevant. Entscheidend ist vielmehr die bestmögliche Kombination aus einem sich bietenden Omnichannel-Portfolio.

Der Ausbau des Onlinegeschäfts mit Nichtlebensmitteln ist für Real daher fester Bestandteil der Strategie, und die Implementierung eines funktionierenden und wirtschaftlich tragbaren Onlinevermarktungskonzepts für Lebensmittel wird angestrebt.

Diese strategischen Zielsetzungen bestimmen auch die Anforderungen an zukünftige interne Unternehmensprozesse und die Gestaltung der IT-Landschaft nach außen und innen. Real muss in der Lage sein, potenzielle Kunden vom Beginn ihres Kaufentscheidungsprozesses bis zum Aftersales-Management zu begleiten. Hierbei kommt es nicht darauf an, welchen Kanal sie wählen. Sowohl stationär als auch vernetzt soll Kunden vielmehr eine Rundumlösung geboten werden.

Im Standortportfolio beabsichtigt Real in den kommenden Jahren weitere Modernisierungen nach dem erfolgreichen Essener Modell auf Basis von sich wandelnden Kundenansprüchen und -bedürfnissen durchzuführen. Voraussetzung dafür sind allerdings wettbewerbsfähige Kostenstrukturen. Die immer engere Vernetzung zwischen online und offline spielt hierbei eine tragende Rolle, zentral sind zudem Themen wie Ultrafrische, Regionalität, Sortimente, Service oder Bestandsoptimierung.