

ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT



55 ÜBERBLICK ÜBER DAS GESCHÄFTS-
JAHR 2014/15 UND PROGNOSE

56 GRUNDLAGEN DES KONZERNS

56 Geschäftsmodell des Konzerns
59 Steuerungssystem
61 Innovationsmanagement
66 Nachhaltigkeitsmanagement
75 Mitarbeiter
87 Merkmale des rechnungslegungsbezogenen
internen Kontroll- und Risikomanagementsystems
sowie erläuternder Bericht des Vorstands

91 WIRTSCHAFTSBERICHT

91 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene
Rahmenbedingungen
96 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
96 Finanz- und Vermögenslage
103 Ertragslage

116 NACHTRAGS- UND
PROGNOSEBERICHT

121 RISIKO- UND CHANCENBERICHT

139 VERGÜTUNGSBERICHT

153 ANGABEN GEMÄSS § 315 ABS. 4
UND § 289 ABS. 4 HGB
SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT
DES VORSTANDS

160 ERGÄNZENDE ANGABEN FÜR
DIE METRO AG (GEMÄSS HGB)

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

Überblick über das Geschäftsjahr 2014/15 und Prognose

Ertragslage

- Umsatz der METRO GROUP stieg im Geschäftsjahr 2014/15 flächenbereinigt um 1,5 Prozent
- Berichteter Umsatz sank im Geschäftsjahr 2014/15 aufgrund negativer Wechselkurs- und Portfolioeffekte um 1,2 Prozent auf 59,2 Mrd. € (in lokaler Währung: +0,5 Prozent)
- EBIT aus fortgeführten Aktivitäten vor Sonderfaktoren: 1.511 Mio. € (2013/14: 1.531 Mio. €)
- Periodenergebnis vor Sonderfaktoren: 688 Mio. € (2013/14: 673 Mio. €)
- Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren verbesserte sich auf 1,91 € (2013/14: 1,84 €)

Finanz- und Vermögenslage

- Nettoverschuldung sank um 2,2 Mrd. € auf 2,5 Mrd. € (30.9.2014: 4,7 Mrd. €)
- Investitionen lagen bei 1,4 Mrd. € (2013/14: 1,0 Mrd. €)
- Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit erreicht 1,8 Mrd. € (2013/14: 2,0 Mrd. €)
- Bilanzsumme beträgt 27,7 Mrd. € (30.9.2014: 28,2 Mrd. €)
- Eigenkapital: 5,2 Mrd. € (30.9.2014: 5,0 Mrd. €); Eigenkapitalquote: 18,7 Prozent (30.9.2014: 17,8 Prozent)
- Langfristiges Rating: BBB– (Standard & Poor's)

Prognose der METRO GROUP

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

Umsatz

Für das Geschäftsjahr 2015/16 erwartet die METRO GROUP – trotz des weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds – ein leichtes Wachstum des Gesamtumsatzes.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum geht die METRO GROUP nach einem Zuwachs von 1,5 Prozent im Berichtsjahr wieder von einem leichten Anstieg aus. Sowohl zum Gesamt- als auch zum flächenbereinigten Umsatzwachstum sollen insbesondere die Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen; für die Vertriebslinie Real gehen wir von einer Verbesserung gegenüber dem abgelaufenen Geschäftsjahr aus.

Ergebnis

Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2015/16 von einem weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld geprägt sein.

Dennoch ist die METRO GROUP zuversichtlich, aufgrund der bereits erfolgreich vorangeschrittenen Transformation der Geschäftsmodelle, die auch in Zukunft fortgesetzt werden wird, das Ergebnis weiter zu steigern. In diesem Zusammenhang legt die METRO GROUP außer auf operative Verbesserungen auch im Geschäftsjahr 2015/16 wieder einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und eine strikte Kostenkontrolle.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwartet die METRO GROUP daher eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2014/15 in Höhe von 1.511 Mio. € inklusive Erträgen aus Immobilienveräußerungen. Hierzu sollen insbesondere METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen, wobei die Entwicklung der Vertriebslinie Real von der erfolgreichen Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen abhängen wird.

— GRUNDLAGEN DES KONZERNS

Geschäftsmodell des Konzerns

Die Struktur der METRO GROUP ist durch eine klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten gekennzeichnet. An der Spitze des Konzerns steht die METRO AG. Als zentrale Managementholding nimmt sie Aufgaben der Konzernführung wahr. Dies sind insbesondere die Bereiche Finanzen, Controlling, Recht und Compliance. Zentrale Führungs- und Verwaltungsfunktionen für METRO Cash & Carry sind fest in der METRO AG angesiedelt.

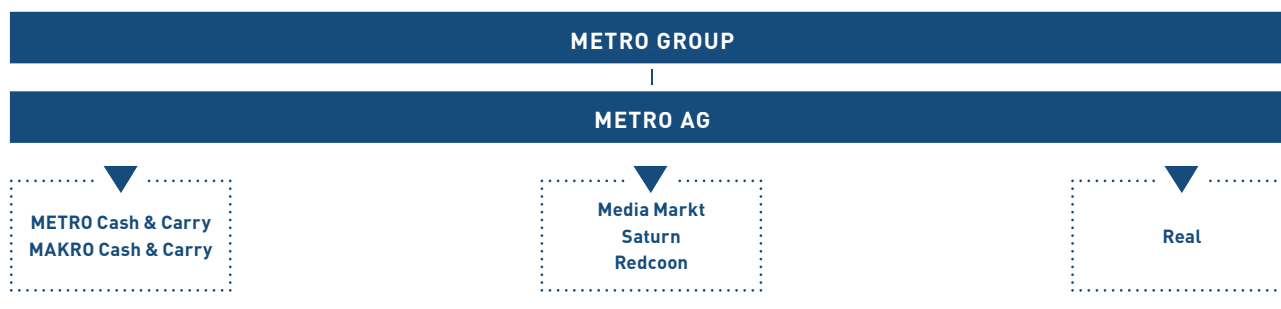
Das operative Geschäft verantworten unsere drei Vertriebslinien. Sie agieren teilweise mit unterschiedlichen Marken oder über Tochtergesellschaften am Markt, abhängig von der jeweiligen Strategie, dem Segment und dem spezifischen Wettbewerbsumfeld.

METRO Cash & Carry ist in unserem Unternehmen für den Großhandel zuständig, Media-Saturn für Elektrofachhandel und Real für SB-Warenhäuser. Alle Vertriebslinien haben die ungeteilte Verantwortung für ihre gesamte Wertschöpfungskette – vom Einkauf über die Logistik bis hin zum stationären Handel und zum Onlinevertrieb.

Galeria Kaufhof haben wir im Geschäftsjahr 2014/15 an die Hudson's Bay Company (HBC) verkauft. Die Transaktion wurde Ende September 2015 erfolgreich abgeschlossen. Aufgrund des Verkaufs wird Galeria Kaufhof nicht mehr als separates Segment, sondern als nicht fortgeführte Aktivität dargestellt.

Servicegesellschaften unterstützen die Vertriebslinien der METRO GROUP übergreifend mit Dienstleistungen, unter anderem in den Bereichen Immobilien, Logistik, Informationstechnologie und Werbung. Sie werden zusammen mit der Managementholding METRO AG als „Sonstige“ ausgewiesen.

METRO GROUP im Überblick



Die METRO GROUP im Überblick



METRO Cash & Carry ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel. Mit den Marken METRO und MAKRO ist die Vertriebslinie in 26 Ländern Europas und Asiens vertreten. Das Produkt- und Lösungsangebot der Großmärkte ist speziell auf die Anforderungen gewerblicher Kunden zugeschnitten. Dazu zählen vor allem Hotels, Restaurants, Cateringunternehmen, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister und Behörden. Im August 2015 hat die METRO GROUP die Classic Fine Foods Group (CFF) erworben. CFF ist in 25 überwiegend asiatischen Großstädten in 14 Ländern vertreten und beliefert Premiumhotels, -restaurants und -cateringunternehmen. Zum Jahresende 2014 wurden die Standorte von METRO Cash & Carry in Dänemark geschlossen. Die Veräußerung des Großhandelsgeschäfts in Griechenland wurde im Januar 2015 vollzogen. Der Verkauf der Großhandelsaktivitäten in Vietnam wird voraussichtlich im Geschäftsjahr 2015/16 abgeschlossen sein.



Media-Saturn ist die Nummer eins im europäischen Elektrofachhandel. Zu den Erfolgsmerkmalen der Vertriebslinie gehören die starken Marken Media Markt und Saturn, die dezentrale Organisationsstruktur mit Geschäftsführern vor Ort, die eine Minderheitsbeteiligung halten, und die mittlerweile enge Verzahnung aller Vertriebskanäle und Dienstleistungen zu einem nahtlosen Angebot für die Kunden. Im Pure-Play-Segment ist Media-Saturn mit dem Internethändler Redcoon, dessen Anteile Media-Saturn zu 100 Prozent hält, in acht Ländern vertreten sowie in Russland unter der Marke 003.ru. Darüber hinaus hat Media-Saturn im April 2015 die Mehrheit am Liveshopping-Portal iBOOD übernommen sowie im August 2015 am Reparatur- und Servicedienstleister RTS und damit sein Serviceangebot für Verbraucher ausgeweitet. Das Closing von RTS erfolgte im Oktober 2015.



Real zählt zu den führenden SB-Warenhaus-Betreibern in Deutschland und ist dort sowohl im stationären Einzelhandel als auch im Onlinevertrieb aktiv. Die SB-Warenhäuser zeichnen sich durch einen großen Anteil an hochwertigen Frischeprodukten, ein vielfältiges Sortiment an Nichtlebensmitteln und ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aus.

Standortportfolio nach Ländern und Segmenten

	METRO Cash & Carry ¹		Media-Saturn		Real		METRO GROUP		Nicht fortgeführte Aktivitäten	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Deutschland	107	107	415	417	307	293	829	817	122	118
Belgien	15	15	23	23			38	38	15	16
Dänemark	5	0					5	0		
Frankreich	93	93					93	93		
Italien	49	48	117	110			166	158		
Luxemburg			2	2			2	2		
Niederlande	17	17	45	49			62	66		
Österreich	12	12	47	48			59	60		
Portugal	10	10	9	9			19	19		
Schweden			27	27			27	27		
Schweiz			25	27			25	27		
Spanien	37	37	72	77			109	114		
Westeuropa (ohne Deutschland)	238	232	367	372			605	604	15	16
Bulgarien	14	11					14	11		
Griechenland	9	0	10	10			19	10		
Kasachstan	8	7					8	7		
Kroatien	7	8					7	8		
Moldawien	3	3					3	3		
Polen	41	41	71	79			112	120		
Rumänien	32	31			4	0 ²	36	31		
Russland	73	84	63	67			136	151		
Serbien	10	10					10	10		
Slowakei	6	6					6	6		
Tschechien	13	13					13	13		
Türkei	28	29	39	41			67	70		
Ukraine	33	32					33	32		
Ungarn	13	13	21	21			34	34		
Osteuropa	290	288	204	218			498	506		
China	78	82					78	82		
Indien	16	18					16	18		
Japan	9	9					9	9		
Pakistan	9	9					9	9		
Vietnam	19	19					19	19		
Asien/Afrika	131	137					131	137		
International	659	657	571	590	4	0	1.234	1.247	15	16
METRO GROUP	766	764	986	1.007	311	293	2.063	2.068³	137	134

¹ Das Segment METRO Cash & Carry enthält auch das Geschäft der Classic Fine Foods Group in China (inklusive Hongkong), Frankreich, Indonesien, Japan, Korea, Macau, Malaysia, den Philippinen, Singapur, Thailand, den Vereinigten Arabischen Emiraten, dem Vereinigten Königreich und Vietnam. Die Standorte und Länder der Classic Fine Foods Group wurden in der Tabelle nicht dargestellt, da es sich um Depots sowie Lager handelt und hier nur Verkaufsstandorte gezählt werden.

² Die vier Standorte in Rumänien werden ab dem Geschäftsjahr 2014/15 im Segment Sonstige aufgeführt

³ Inklusive vier Standorte bei Sonstige

Steuerungssystem

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

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

Steuerungskennzahlen der Ertragslage

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

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

——— Erläuterungen der Sonderfaktoren finden sich im Wirtschaftsbericht – Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – Ertragslage.

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

——— Detaillierte Informationen zu diesen Kennzahlen finden sich im Wirtschaftsbericht – Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – Ertragslage.

Steuerungskennzahlen der Finanz- und Vermögenslage

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

——— Eine umfassende Darstellung der Finanz- und Vermögenslage findet sich im Wirtschaftsbericht – Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – Finanz- und Vermögenslage.

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

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

——— Die Zusammensetzung des Nettobetriebsvermögens findet sich im Anhang – Nummer 42 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung.

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

———— Eine detaillierte Beschreibung dieser Kennzahlen findet sich im Wirtschaftsbericht – Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – Finanz- und Vermögenslage.

Wertorientierte Kennzahlen

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

———— Eine ausführliche Analyse dieser Kennzahlen findet sich im Wirtschaftsbericht – Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – Ertragslage.

Innovationsmanagement

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

Sowohl unsere Branche als auch unsere Kunden befinden sich in einem tief greifenden Veränderungsprozess, der insbesondere durch Megatrends wie Digitalisierung und gesellschaftlichen Wandel vorangetrieben wird. Diese Trends beeinflussen maßgeblich die Art und Weise, wie unsere Kunden leben, arbeiten und konsumieren. Unser Ziel ist es, unsere Kunden bei diesem Wandel zu unterstützen und zu einem relevanten Partner für sie zu werden. Dabei stehen wir vor der Aufgabe, uns selbst wandeln zu müssen. Denn als Händler wollen wir unseren Kunden nicht mehr lediglich Zugang zu Produkten gewähren – ob online oder offline. Um den Handel der Zukunft erfolgreich gestalten zu können, müssen wir den Kunden Mehrwert bieten und sie involvieren. Dafür sind neue Geschäftsmodelle notwendig, mit denen wir Inhalte generieren und sie unseren Kunden anbieten können. Die Organisationseinheit Business Innovation der METRO GROUP setzt dabei zusammen mit den Vertriebslinien auf einen kundenzentrierten Prozess, der alle Beteiligten optimal unterstützt und jeweils mit Blick auf die Kundengruppen der verschiedenen Vertriebslinien angepasst wird (siehe Grafik).

Im Rahmen des Prozesses wurden Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel, Urbanisierung und Nachhaltigkeit als wichtigste Trends identifiziert, die das Wertesystem, das Leben, das Arbeiten und das Konsumieren der Menschen am stärksten beeinflussen und verändern werden. Auf Basis dieser Analysen stellen wir uns die Fragen: Wie können wir unsere Kunden in Zukunft besser mit einbeziehen? Wie werden wir zum bestimmenden Akteur im Handel? Welche Rolle spielt der stationäre Handel in digitalen Geschäftsmodellen? Dabei wollen wir den Kundennutzen bestmöglich steigern und somit dafür sorgen, dass der Preis nicht mehr das einzig ausschlaggebende Argument ist. Statt lediglich Zugang zu Produkten zu ermöglichen, möchten wir den Kunden mit einbeziehen, unser Angebot stärker personalisieren, uns mit dem Kunden vernetzen und im besten Fall mit ihm zusammenarbeiten. Erst wenn Rahmenbedingungen und Nutzen festgelegt sind, werden detaillierte Geschäftsmodelle definiert und Pilotprojekte umgesetzt. Dabei konzentriert

Planungsprozess: Innovationsstrategie

1

Relevante Makro- und Mikrotrends identifizieren



2

Wie wird sich das in Zukunft auf den Alltag unserer Kunden auswirken?

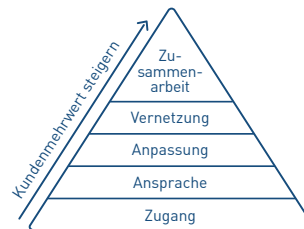


3

Zukunftsvision und Geschäftsmodelle definieren

Wie kann man „die Pyramide hinaufklettern“, um bei Angebot und Kommunikationsstrategie Mehrwert zu schaffen?

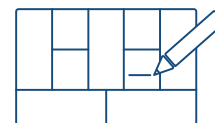
- Wie spricht man in Zukunft Kunden an?
- Wie wird man zum „Gatekeeper“, der über die nötige digitale Reichweite verfügt und die Marktregeln festlegt?
- Welche Rolle spielt der stationäre Handel in den einzelnen digitalen Geschäftsmodellen?



Quelle: David L. Rogers, The network is your customer, Yale University Press, 2010

4

Mithilfe des „Business Model Canvas“ detaillierte Geschäftsmodelle erarbeiten



5

Erprobung der Strategie

Pilotphase und Prototyp, um frühzeitig Kundenfeedback zu erhalten



sich das Innovationsmanagement auf klar definierte Schwerpunkte (siehe Grafik). Im Geschäftsjahr 2014/15 wurden die bestehenden Innovationsfelder um den neuen Arbeitsschwerpunkt „Horeca-Services“ erweitert. Das neue Innovationsfeld steht für die Einführung digitaler Dienstleistungen und Lösungen für Hotel- und Restaurantbesitzer sowie Cateringunternehmen. Von zwei Millionen Firmen, die allein in Westeuropa im Gastgewerbe tätig sind, zählen 1,4 Millionen zu den Horeca-Kunden von METRO Cash & Carry. Der Markt der digitalen Dienstleistungen für diese Kundengruppe ist jedoch noch nicht besetzt. Gleichzeitig gibt es viele junge Gründer, die digitale Lösungen anbieten, diese ohne Unterstützung jedoch nicht in eigenen Geschäftsmodellen und größerem Maßstab umsetzen können. Dieses Potenzial sehen wir als so groß an, dass wir am Ende des Geschäftsjahres 2014/15 einen eigenen Bereich Digital Horeca gegründet haben. Ziel der METRO GROUP ist es, Horeca-Kunden digitale Hilfsmittel zur Verfügung zu stellen, damit sie schneller wachsen und ihre Prozesse vereinfacht bewältigen können.

Die METRO GROUP sucht in Europa, den USA, Asien und Afrika aktiv nach Firmen, die zu ihrer Innovationsstrategie passen. Bei Beteiligungen richtet die METRO GROUP ihren Fokus darauf, Start-up-Unternehmen signifikant beim Wachstum zu unterstützen. Im Dezember 2014 haben wir 15 Prozent an dem Unternehmen Emmas Enkel erworben, das traditionelle Nahversorgung mit modernem Onlinehandel verbindet. Seit April 2015 ist die METRO GROUP darüber hinaus an dem US-amerikanischen Online-Jobnetzwerk Culinary Agents mit 18,33 Prozent beteiligt, das sich auf die Vermittlung von Fachkräften für die Gastronomie und Hotellerie spezialisiert hat.

Teil unseres Innovationsmanagements ist es außerdem, die METRO GROUP als interessanten und zuverlässigen Partner für Start-up-Unternehmen zu etablieren und dafür ihre Stärken aktiv einzusetzen. Unser Ziel ist es, die Zusammenarbeit mit Gründern und Jungunternehmern zu verstärken sowie generell Start-up-Strukturen zu festigen und zu unterstützen. Mit Blick auf diese Zielsetzung hat die METRO GROUP im Jahr 2015 mehrere Veranstaltungen zu diesem Thema finanziell und inhaltlich gefördert. Beispielhaft hierfür ist die Veranstaltungs-

reihe „Innovation in Retail Meetup“, mit der wir eine Plattform für den Austausch zwischen innovativen Start-up-Unternehmen aus Handel und Gastronomie mit der METRO GROUP und ihren Vertriebslinien geschaffen haben. Bei den Veranstaltungen in Düsseldorf stellen Gründer ihre Ideen und Geschäftsmodelle vor, um sich im Anschluss mit anderen Gründern, Experten und Vertretern der METRO GROUP zu vernetzen. Dabei werden wertvolle Kontakte geknüpft, die bereits dazu geführt haben, dass Start-up-Unternehmen Pilotprojekte in den Vertriebslinien der METRO GROUP realisieren konnten. Beispielhaft hierfür sind etwa die Listung von Craft Beer des Berliner Unternehmens BRLO bei Emmas Enkel sowie erste Testaktionen mit Instagram-Druckstationen und -Terminals bei METRO Cash & Carry. Der Service des Unternehmens Dinnery wird in einem sogenannten Pop-up-Store vom 24. September bis 23. Dezember 2015 im Bremer Weserpark angeboten: Das Start-up liefert Gourmetboxen mit frisch vorgekochten Komponenten, aus denen sich Kunden ein Menü in gehobener Gastronomiequalität zubereiten können. POSpulse, ein Start-up-Unternehmen, das für Handelsanalysen am Point of Sale Privatpersonen als Scouts einsetzt, bekam die Gelegenheit zu einem Pilotprojekt mit Media-Saturn. Die Lösung wird inzwischen als Marktforschungsinstrument in der Vertriebslinie genutzt.

Das Innovationsmanagement wirkt aber auch beim Kulturwandel innerhalb des Unternehmens mit. Im Vordergrund steht dabei, das Verständnis dafür zu stärken, dass sich das Unternehmen für das digitale Zeitalter kontinuierlich und immer schneller neu erfinden muss. Die Angst vor dem Wandel soll genommen und die Einsicht geschaffen werden, dass Wandel von allen mitgestaltet werden kann und muss. Dafür wurde im ersten Schritt eine Workshopreihe ins Leben gerufen, die den Mitarbeitern innovative Themen verständlich näherbringt. Mit dem internen sozialen Netzwerk UNITED hat die METRO GROUP im Berichtsjahr darüber hinaus eine neue Kommunikations- und Interaktionsplattform geschaffen, mit deren Hilfe sich Mitarbeiter effizient vernetzen und über Landesgrenzen hinweg an der Entwicklung von Ideen arbeiten können. Auch damit unterstützt die METRO GROUP den Wandlungsprozess im Arbeitsalltag aktiv.

Die sechs Innovationsfelder der METRO GROUP



In enger Zusammenarbeit testen die Vertriebslinien in den genannten sechs Innovationsfeldern bereits zahlreiche Neuerungen beziehungsweise setzen diese gemeinsam erfolgreich um. Ausgewählte Beispiele hierfür sind im Folgenden dargestellt.

METRO Cash & Carry arbeitet intensiv daran, den Kunden ein idealer Partner im Arbeitsalltag zu sein. Ein Ziel ist es, Horeca-Kunden verstärkt bei Digitalisierungsprozessen zu unterstützen. Die METRO GROUP ist dazu im Geschäftsjahr 2014/15 eine strategische Partnerschaft mit dem Online-Jobnetzwerk Culinary Agents eingegangen. Das US-amerikanische Start-up-Unternehmen arbeitet mit einer selbst entwickelten, dynamischen Technologie, die Talente und Unternehmen direkt miteinander vernetzt. Das Netzwerk bietet außerdem Tools für Bewerberauswahl, -management und -kommunikation. Mit der Beteiligung an Culinary Agents bietet METRO Cash & Carry seinen wichtigen Kundengruppen aus Gastronomie, Hotellerie und Catering einen weiteren Service für den täglichen Erfolg im Geschäft. Das Unternehmen Culinary Agents, das bereits in mehr als 30 Städten der Vereinigten Staaten aktiv ist, startete im Oktober 2015 zunächst in Italien und Frankreich, weitere Länder sollen 2016 folgen.

Um den Kunden von METRO Cash & Carry in Zukunft neue Dienstleistungen und Technologien anbieten zu können, hat die METRO GROUP im Geschäftsjahr 2014/15 den Techstars

METRO Accelerator ins Leben gerufen. Das neu aufgelegte Förderprogramm wird gemeinsam mit dem US-Unternehmen Techstars, einem der international renommiertesten Start-up-Netzwerke, sowie der Digitalagentur R/GA durchgeführt. Der Techstars METRO Accelerator richtet sich an Gründer mit innovativen technologischen Anwendungen für Gastronomie, Hotellerie und Catering. Im Rahmen des Programms unterstützen erfahrene Mentoren und Experten ausgewählte Start-up-Unternehmen dabei, innerhalb von drei Monaten das eigene Geschäft erfolgreich weiterzuentwickeln. Während der Programmphase arbeiten die Gründer außerdem eng mit Vertretern der METRO Cash & Carry Landesgesellschaften für ein erstes Pilotprojekt zusammen. Am sogenannten Demo Day im Januar 2016 präsentieren die Teams ihre Geschäftskonzepte vor internationalen Investoren, führenden Branchenvertretern und der Öffentlichkeit. Der Techstars METRO Accelerator ist weltweit das erste Förderprogramm, das sich auf Technologieanwendungen für die Gastronomie fokussiert.

Um den Kunden ein einzigartiges Einkaufs- und Frischeerlebnis zu ermöglichen, arbeitet METRO Cash & Carry darüber hinaus mit dem Berliner Start-up Infarm an einem Pilotprojekt. Indoor Farming soll somit in die METRO Cash & Carry Großmärkte gebracht werden. Infarm hat sich darauf spezialisiert, Sprossen, Keimlinge und Kräuter bis hin zu Salaten nachhaltig in geschlossenen Räumen anzubauen. Die Pflanzen werden

mithilfe von technischen Installationen im Großmarkt angebaut und direkt an den Kunden verkauft.

Bei Media-Saturn haben sich Neuerungen bei der Warenauslieferung bewährt. Expresslieferungen und Lieferungen zu einem vereinbarten Wunschtermin sind mittlerweile fester Bestandteil des Serviceangebots für Kunden. Um deren Ansprüche und Wünsche optimal erfüllen zu können, arbeitet Media-Saturn gemeinsam mit dem Bereich Business Innovation zudem an neuen Marktformaten.

Darüber hinaus hat Media-Saturn im Herbst 2014 ein Projekt mit dem Mobile-Shopping-Dienstleister Shopkick gestartet. Kunden stoßen mithilfe der Shopkick-App auf Produkte und Angebote in Geschäften in ihrer Nähe. Beim Betreten eines Geschäfts wird der Kunde dann mit „Kicks“ belohnt, die über Shopkick gegen Gutscheine eingelöst werden können. Um diese und weitere Dienstleistungen möglich zu machen, verwendet Shopkick Beacons. Dabei handelt es sich um winzige Sender, die als Signalgeber fungieren und von entsprechend konfigurierten Smartphones empfangen werden können. Media-Saturn wollte die neue Technologie testen und ist daher die Partnerschaft mit Shopkick eingegangen. Zudem nutzt Media-Saturn Shopkick, um zielgerichtetes und individuelles Marketing über die App zu betreiben. So hat sich im Zeitraum von Januar bis August 2015 mehr als eine halbe Million Kunden „Kicks“ in einem Elektrofachmarkt von Media Markt oder Saturn abgeholt. Dabei haben diese Kunden mehr als zehn Millionen Produktansichten über die App abgerufen. Das Projekt mit Shopkick ist zunächst bis Frühjahr 2016 angesetzt.

Real hat mit dem Relaunch der Real-App für iOS- und Android-Betriebssysteme im April 2015 den Mehrwert für die Kunden deutlich erhöht. Mehr als 870.000 Kunden haben die Applikation seit dem Start im Jahr 2010 auf einem iOS- oder Android-Gerät installiert. Im Hinblick auf zukünftig geplante kundenindividuelle Marketingaktivitäten ist die Real-App zudem stärker personalisiert worden und kann nun vom Benutzer seinen Präferenzen entsprechend angepasst werden. Nach dem Einloggen werden dem Kunden direkt auf der Startseite individualisierte Dienstleistungen und Informationen angeboten. Auch ein neuer Rezeptbereich wurde in die App integriert. Als Erleichterung im Rahmen der neuen technischen Funktionen steht Nutzern der Real-App nun in bereits mehr als 100 Real SB-Warenhäusern kostenloses WLAN zur Verfügung – ohne Zugriffs- oder Datenvolumenbeschränkung.

Im Rahmen ihrer 15-prozentigen Beteiligung an Emmas Enkel erprobt die METRO GROUP neue Multichannel-Konzepte im kleinformatischen Lebensmittelhandel in Deutschland. Real agiert dabei als operativer Partner und beliefert Emmas Enkel mit hochwertigen Lebensmitteln, regionalen Frischwaren, Haushalts- und Drogerieartikeln sowie Eigenmarkenartikeln. Die Vertriebslinie erreicht über die innerstädtischen Emmas-Enkel-Läden und den Onlineshop neue Kundengruppen und schafft sich so einen neuen Absatzkanal.

Auch darüber hinaus halten neue Technologien Einzug in die Märkte unserer Vertriebslinie. Real bietet Kunden beispielsweise neue Zahlungssysteme. Dazu gehören Selbstzahlerkassen sowie Kassen, die mit der drahtlosen Übertragungstechnik NFC (Near Field Communication) ausgestattet sind. Damit lassen sich Einkäufe mit kompatiblen Karten oder Mobiltelefonen kontaktlos bezahlen. Im Rahmen der Einführung dieser Technik nimmt Real an der Mobile-Payment-Initiative „NFC City Berlin“ teil. Das bundesweit größte Projekt dieser Art, für das die Firma GS1 Germany die Plattform geschaffen hat, startete im April 2015 und wird über ein Jahr laufen. „NFC City Berlin“ ist eine Kooperation aller deutschen Mobilfunknetzbetreiber sowie führender Handelsunternehmen. Ziel ist es, Kunden mit dem Thema des mobilen Zahlens vertraut zu machen und sie dafür zu gewinnen.

Gemeinsam mit Ebay und Paypal testete die METRO GROUP in einem vertriebslinienübergreifenden dreimonatigen Projekt ein neues Omnichannel-Konzept. Von Oktober 2014 bis Januar 2015 konnten Kunden und Händler im sogenannten „The Inspiration Store“ diese Form des Handels selbst testen und erleben. Auf rund 200 Quadratmetern Verkaufsfläche kamen im Bremer Einkaufszentrum Weserpark verschiedene Technologien zahlreicher Hersteller und Dienstleister zum Thema Online- und Offlineeinkaufen in neuer Kombination zum Einsatz. Im Fokus standen dabei unter anderem das QR-Code-Shopping und Bezahlmethoden wie das Bezahlen per Paypal-App. Die Ware konnte vor Ort im Geschäft mitgenommen, nach Hause geliefert oder direkt online bestellt werden. Ziel des Projekts war es, Erfahrungen im Bereich des über alle Kanäle vernetzten Handels zu sammeln. So besuchten mehr als 40.000 Kunden den „Inspiration Store“. Vor allem die angebotenen Omnichannel-Funktionen wie „Ship from Store“ und die Bezahlung via Smartphone stießen bei ihnen auf großes Interesse. Zehn Prozent der Umsätze wurden über Paypal getätigt.

Nach den bisherigen Projekten mit Kooperationspartnern ist die METRO GROUP einen Schritt weiter gegangen und testet zurzeit das Konzept „Cross-Border E-Commerce“. Dabei arbeitet der Bereich Business Innovation eng mit METRO Cash & Carry China zusammen, um auf der asiatischen E-Commerce-Plattform Tmall deutsche Produkte anbieten zu können. Tmall

ist eine Tochtergesellschaft der Alibaba Group und Chinas drittgrößte E-Commerce-Plattform für Marken und Händler. Im Rahmen dieses Testprojekts liefert die Vertriebslinie Real unter anderem Eigenmarkenprodukte nach China. Der riesige Markt und die hohe Nachfrage nach deutschen Produkten in China bieten ein großes Potenzial, das die METRO GROUP nutzen will.

Nachhaltigkeitsmanagement

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

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

Wir bieten Lebensqualität ...

... für unsere Kunden, ...



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

... für unsere Mitarbeiter, ...



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

... für alle Menschen, die für uns arbeiten, ...



... indem wir unser Geschäft gerecht und verantwortungsbewusst betreiben und für faire Lebens- und Arbeitsbedingungen sorgen. So leben wir Verantwortung in der Lieferkette.

... für die Umwelt, ...



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

... für die Gesellschaft, ...



... indem wir im vertrauensvollen Dialog mit unseren Stakeholdern an der Lösung globaler Herausforderungen arbeiten. So leisten wir einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.

Und werden nachhaltig in allem, was wir tun ...

... deshalb arbeiten wir an einer verantwortungsvollen Produkt- und Sortimentsgestaltung.

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

... deshalb setzen wir uns für menschenwürdige Arbeitsbedingungen ein.

... deshalb zielen wir darauf ab, unsere Prozesse zu optimieren und Ressourcen effizient einzusetzen.

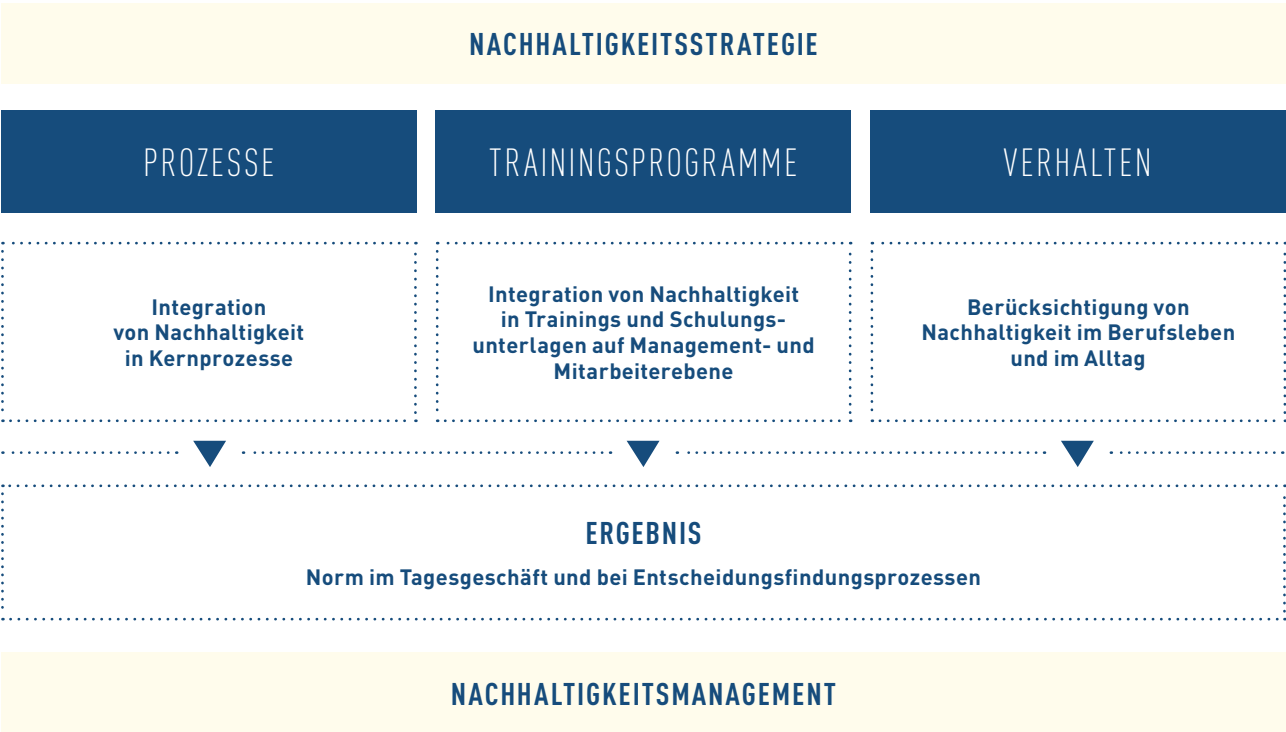
... deshalb bringen wir unser Geschäft mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen zusammen und engagieren uns dort, wo wir tätig sind, für die Gemeinschaft.

Verankerung von Nachhaltigkeit

Die strategische Verankerung der Nachhaltigkeit in unserem Kerngeschäft ist eine wichtige Voraussetzung, um unserem Anspruch in Bezug auf Nachhaltigkeit gerecht werden zu können. Dies gewährleisten wir einerseits durch unseren Nachhaltigkeitsrat und seine Gremien, andererseits durch Anpassung

relevanter Geschäftsprozesse und Entscheidungsabläufe sowie die Veränderung unseres individuellen Verhaltens. Ziel ist es, dass jeder Einzelne die Bedeutung von Nachhaltigkeit für sich und sein berufliches Umfeld erkennt und sein Verhalten entsprechend daran ausrichtet. Denn das Thema kann von oben getrieben, muss aber von allen getragen werden.

VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT



Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN	Die METRO GROUP macht Nachhaltigkeit systematisch zum Bestandteil ihrer Arbeit.		Integration von Nachhaltigkeit in alle (wesentlichen) Geschäftsprozesse bis 2016. Erster Schritt: Identifikation wesentlicher Prozesse und ihrer Verbindung mit dem Thema.	
			Bis 2016 Schärfung des Bewusstseins der Mitarbeiter in Bezug auf nachhaltiges Verhalten. Erster Schritt: Erstellung einer Gesamtkonzeption zur Durchführung einer Nachhaltigkeitskampagne inklusive eines Nachhaltigkeitstags.	
			Integration von Nachhaltigkeit in Trainingsprogramme. Bis 2016 werden Trainingsmaßnahmen zur unternehmerischen Verantwortung entwickelt und allen Mitarbeitern angeboten. Erster Schritt: Ausarbeitung eines allgemeinen Trainingsformats.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 74

Unser Nachhaltigkeitsmanagement

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

Weitere Informationen zum Risiko- und Chancenmanagement finden sich im Risiko- und Chancenbericht.

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

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

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

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

Im Geschäftsjahr 2014/15 hat sich die METRO GROUP erneut für die weltweite Spitzengruppe der nachhaltig wirtschaftenden Handelsunternehmen qualifiziert und ist sowohl im international bedeutenden Nachhaltigkeitsindex Dow Jones Sustainability World als auch im Dow Jones Sustainability Europe gelistet. Zudem wurde die METRO GROUP erstmals in ihrer Geschichte zum Industry Group Leader in der Kategorie Food & Staples Retailing ernannt. Die Gesamtpunktzahl konnte von 71 Punkten im Geschäftsjahr 2013/14 auf nunmehr 77 Punkte gesteigert werden. Damit hat sich die METRO GROUP deutlich verbessert.

Bewertung in relevanten Nachhaltigkeitsindizes und -rankings

Index/Ranking	Rating/Punkte	Skala	Jahr
Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World/Europe	77 Industry Group Leader Food & Staples Retailing	0 bis 100	2015
Oekom Corporate Rating	C+ Prime Status	D– bis A+	2014
CDP Climate Disclosure & Performance Scoring	99 A– Sector Leader Consumer Staples Region DACH Index Leader MDAX	0 bis 100 / E bis A	2015
FTSE4Good Global/Europe Index	3,8	0 bis 5	2015

NACHHALTIGKEITSRAT



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

bestimmt die Nachhaltigkeitsstrategie der METRO GROUP.

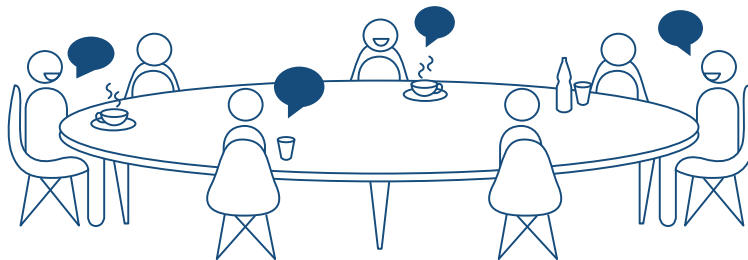


RUNDER TISCH ZUR UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG



NACHHALTIGKEITSMANAGER DER VERTRIEBSLINIEN UND DER METRO AG

bündelt Nachhaltigkeitsexpertise, unterstützt Nachhaltigkeitsrat und Vertriebslinien auf operativer Ebene.



VERTRIEBSLINIEN

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

METRO

makro

MediaMarkt

 **SATURN**

redcoon.de

real-

Handeln entlang der Wertschöpfungskette

Durch die Integration des Themas Nachhaltigkeit in den Strategieprozess unserer Vertriebslinien ergeben sich spezifische Schwerpunkte auf operativer Ebene. Entsprechend fokussieren wir unser Engagement für Nachhaltigkeit auf die Teile der Wertschöpfungskette und unsere Berührungspunkte mit der Gesellschaft, auf die unser Einfluss auf nachhaltigkeitsrelevante Prozesse am größten ist. Hier zeigen unsere Maßnahmen entsprechende Wirkung. Die exemplarische Wertschöpfungskette umfasst dabei folgende Stufen:

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

Zu den einzelnen Stufen geben wir nachfolgend einen Überblick über unsere Ansätze, mit denen wir den spezifischen Herausforderungen begegnen.

— Vertiefende Informationen und Kennzahlen zum Thema Nachhaltigkeit finden sich auf unserer Website unter der Rubrik Verantwortung.

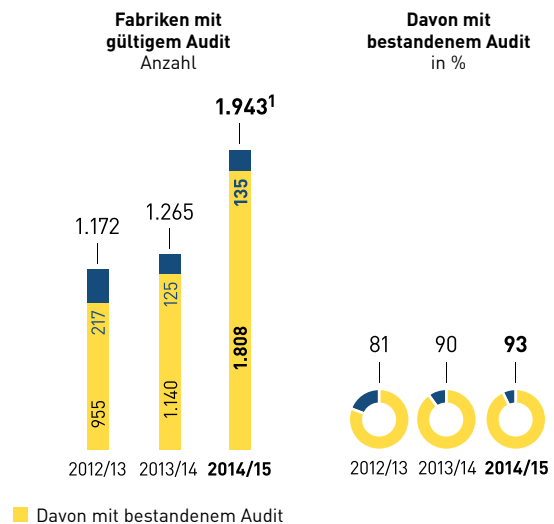
Beschaffung, Produktion und Verarbeitung

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

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

Lieferanten. Unser Ziel ist es, dass alle Produzenten in definierten Risikoländern (basierend auf der Bewertung der Business Social Compliance Initiative, BSCI), in denen MGB Hong Kong Importware herstellen lässt, und Produzenten, die für die Vertriebslinien der METRO GROUP Eigenmarken oder Eigenimporte aus den Bereichen Bekleidung, Schuhe, Spielwaren und Hartwaren produzieren, nach dem BSCI- oder äquivalenten Standards auditiert werden. Zum 30. September 2015 waren dies 1.943 Produzenten. Davon haben 93 Prozent (1.808 Produzenten) das Audit bestanden. Produzenten mit einem nicht bestandenen Audit haben innerhalb von 18 Monaten nach dem Tag des Audits die Möglichkeit, eine Verbesserung nachzuweisen. Gelingt dies nicht, wird die Produktionsstätte für weitere Aufträge gesperrt, bis sie vorweisen kann, dass sie ihre Organisationsprozesse nachhaltig verbessert hat.

Sozialaudits bezogen auf Eigenimporte durch MGB Hongkong und Nichtlebensmittel-Eigenmarken der Vertriebslinien der METRO GROUP zum Stichtag 30.9.



Fabriken mit bestandenem Audit können die erfolgreiche Umsetzung des BSCI- oder eines äquivalenten Sozialstandardsystems durch das Zertifikat unabhängiger Dritter nachweisen.

¹Anpassung der Vorjahreswerte auf Sozialaudits bei Fabriken bezogen auf Eigenimporte durch MGB Hongkong; 2014/15 zusätzlich Fabriken bezogen auf Nichtlebensmittel-Eigenmarken der Vertriebslinien der METRO GROUP

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

¹ Erfasst sind hiervon Fabriken für Handelsware (Nichtlebensmittel-Eigenmarken sowie -Eigenimporte), die den letzten maßgeblichen und wertgebenden Produktionsschritt betreiben
Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 74

Transport, Lagerung und Markt

Als Handelsunternehmen übernehmen wir Verantwortung für den Klima- und Ressourcenschutz in den Bereichen innerhalb der Wertschöpfungskette, auf die wir unmittelbar Einfluss nehmen können: angefangen bei der Lagerung und Kühlung von Produkten über den Transport bis hin zum Betrieb unserer Märkte und Verwaltungsstandorte. Dabei verfolgen wir zwei zentrale Ziele: Erstens wollen wir die klimarelevanten Emissionen in Verbindung mit unserem Geschäftsbetrieb verringern. Zweitens wollen wir unseren Ressourcenverbrauch reduzieren. Auf diese Weise tragen wir auch dazu bei, unsere Betriebskosten zu senken.

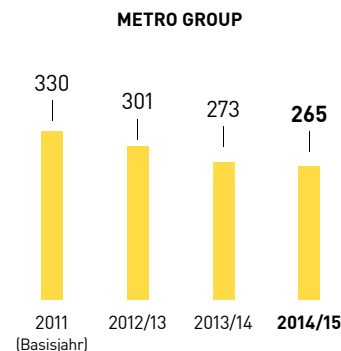
Status Klimaschutzziel

Von Oktober 2014 bis September 2015 verursachte die METRO GROUP pro Quadratmeter Verkaufsfläche 265 Kilogramm CO₂-Äquivalente. Im Vorjahreszeitraum waren es noch 273 Kilogramm. Somit haben wir unser Ziel von 264 Kilogramm CO₂ pro Quadratmeter bis zum Jahr 2020 fast erreicht. Der deutliche Rückgang der Emissionen gegenüber 2013/14 lässt sich im Wesentlichen auf zwei Gründe zurückführen: erstens auf Maßnahmen zur Senkung der Energieverbräuche und die Reduktion der Kältemittelverluste sowie zweitens auf die allgemeine technische und wissenschaftliche Entwicklung, die sich in den Emissionsfaktoren für die Berechnung des CO₂-Äquivalents der Verbräuche niederschlägt. Auch in absoluten

Mengen gesehen, haben wir unsere Treibhausgasemissionen gesenkt. Dies geht neben den erwähnten Maßnahmen unter anderem auf den Verkauf von Galeria Kaufhof zurück. Unser Engagement für den Klimaschutz werden wir weiter fortführen und unsere Treibhausgasemissionen auch in den kommenden Jahren senken. Mit Blick auf die Klimaverhandlungen in Paris wird die METRO GROUP ein neues Klimaschutzziel vorbereiten und auch über 2020 hinaus ihren Beitrag zur Begrenzung des Klimawandels leisten.

Status Klimaschutzziel

Treibhausgas-Emissionen in kg CO₂ (CO₂-Äquivalent) je m² Verkaufsfläche



Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
KLIMASCHUTZ/ RESSOURCEN-MANAGEMENT	Die METRO GROUP reduziert ihre Treibhausgasemissionen um 20 Prozent von 330 kg/m ² im Jahr 2011 auf 264 kg/m ² im Jahr 2020.		Fortführung des „low-hanging fruit“-Programms als Energy Saving Programme; zusätzliches Programm zur Stärkung des Energiebewusstseins (Energy Awareness Programme – EAP) seit 2013.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 74

Kunde

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

Im Sortiment unserer Vertriebslinien finden sich beispielsweise Artikel aus fairem Handel sowie Lebensmittel, die mit dem europäischen Biosiegel gekennzeichnet sind. Im Geschäftsjahr 2014/15 betrug der Umsatz von METRO Cash & Carry und Real in Deutschland mit fair gehandelten Produkten knapp 9 Mio. €. In dieser Angabe sind Artikel berücksichtigt, die mit dem Fairtrade- oder GEPA-Label gekennzeichnet sind. Mit Produkten, die nach EU-Bioverordnung zertifiziert sind, setzten unsere Vertriebslinien

deutschlandweit im gleichen Zeitraum insgesamt 107 Mio. € um. Ebenso bietet unser Sortiment Erzeugnisse aus bestandserhaltender und umweltverträglicher Fischerei. Dies erkennt der Kunde am Siegel des Marine Stewardship Council (MSC). Im Geschäftsjahr 2014/15 umfasste das nachhaltige Fischsortiment unserer Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Real in Deutschland zusammen 108 MSC-zertifizierte Eigenmarkenartikel und 773 Markenartikel. Zusätzlich vertreiben beide Vertriebslinien Fischprodukte mit den Siegeln für nachhaltige Aquakultur (ASC) und delfinschützenden Fang (Dolphin Safe). Insgesamt wurde mit dem nachhaltigen Fischsortiment in Deutschland ein Umsatz von rund 90 Mio. € erwirtschaftet. Verstärkt bietet Real seinen Kunden Produkte aus nachhaltiger Forstwirtschaft an. Mit regionalen Produkten erwirtschaftete die Vertriebslinie fast 302 Mio. € im abgelaufenen Geschäftsjahr. Der Umsatz mit Produkten, die das Label des Forest Stewardship Council (FSC) oder des „Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes“ (Programm für die Anerkennung von Forstzertifizierungssystemen, PEFC) tragen, lag bei knapp 22 Mio. €. Media-Saturn erwirtschaftete mit energieeffizienten Elektrogeräten mehr als 3 Mrd. €. Wir arbeiten weiter daran, die Anteile nachhaltiger Produkte an unserem Umsatz zu erhöhen und diese zu berichten. Dafür hat die METRO GROUP bereits im Jahr 2013 Grundsätze für eine nachhaltige Beschaffung verabschiedet.

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

Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
RESSOURCENSCHUTZ/ NAHRUNGSSICHERUNG/ NACHHALTIGE BESCHAFFUNG	Die METRO GROUP initiiert und fördert die Entwicklung einer internationalen, branchenübergreifenden und produktumfassenden technischen Lösung zur Rückverfolgbarkeit.		Nach erfolgreicher Erprobung und Implementierung der Rückverfolgbarkeitslösung in den Produktkategorien Fisch und Fleisch bei METRO Cash & Carry Deutschland startete Anfang 2015 die Einführung in weiteren Ländern. 2016 sollen weitere interessierte Lieferanten aus ausgewählten Sortimentsbereichen in das Projekt einbezogen werden. METRO Cash & Carry Deutschland startete 2015 zudem ein Pilotprojekt in der Kategorie Obst und Gemüse.	

Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
NACHHALTIGE BESCHAFFUNG	Bis 2015 werden wir Prozesse definiert haben, um die Nachhaltigkeitswirkung der Eigenmarkenprodukte der METRO GROUP Vertriebslinien zu bewerten. Über die kontinuierliche Umsetzung unserer allgemeinen METRO GROUP Einkaufspolitik „Nachhaltigkeit“ werden wir in Zukunft alle unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten relevanten Produktkategorien bearbeiten.		METRO Cash & Carry beurteilt derzeit die gesellschaftlichen und umweltrelevanten Auswirkungen des Eigenmarkenportfolios entlang der Lieferkette. Die Bewertung erfolgt auf den Ebenen der Rohstoffe, Produkte und Produktgruppen sowie unter Berücksichtigung international gebräuchlicher Bewertungskriterien in Bezug auf soziale und ökologische Auswirkungen. Ziel dieses Prozesses ist es, im Geschäftsjahr 2015/16 Basisanforderungen festzulegen und das Lieferketten- und Beschaffungsmanagement für relevante Kategorien nachhaltiger zu gestalten. Durch die Bewertung des Produktportfolios, das Definieren von Minimumstandards und das Festlegen spezifischer Leistungskennzahlen (KPIs) wird METRO Cash & Carry in der Lage sein, den Anforderungen an ein nachhaltigeres Sortiment gerecht zu werden.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 74

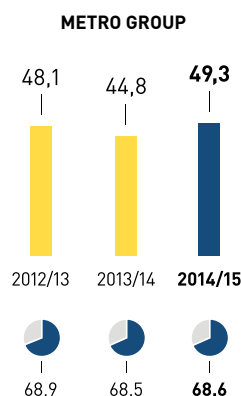
Entsorgung

Als Handelsunternehmen ist die METRO GROUP darauf angewiesen, dass Ressourcen langfristig verfügbar sind. Denn diese Rohstoffe werden sowohl für die Herstellung der von uns angebotenen Produkte als auch für deren Verpackung benötigt. Daher setzen wir uns damit auseinander, wo die Rohstoffe für Produkte und Verpackung herkommen. Ebenso stellen wir uns am Ende der Nutzungsphase die Frage, ob und wie die enthaltenen Rohstoffe wiedergewonnen beziehungsweise möglichst umweltschonend beseitigt werden können. Den ersten Ansatzpunkt bildet die sogenannte Vermeidungsstrategie. Sie zielt darauf ab, dass Abfall gar nicht erst entsteht. Beispielsweise, indem Produkte und Verpackungen mit optimiertem Ressourceneinsatz gefertigt werden. Ein weiterer Ansatz bezieht sich auf die Verwertung von Ressourcen. Anstatt Produkte und Verpackungen, die nicht mehr gebraucht werden, in den Abfall gelangen zu lassen, führen wir sie einer neuen Nutzung zu und verwenden sie weiter. Auch in der Rückgewinnung durch Recycling – unserem dritten Ansatzpunkt – steckt wirtschaftliches Potenzial. Uns ist es daher wichtig, innovative Fertigungs- und Rückgewinnungstechnologien zu fördern und dabei in Kreisläufen zu denken. Da sich die Produkte und Verpackungen zum Ende ihrer Nutzungsphase bei unseren Kunden befinden, zählen wir es auch zu unserer Aufgabe, sie bei der Frage der Entsorgung zu beraten: Wir sensibilisieren unsere Kunden an ausgewählten Standorten für das Ressourcenthema, informieren in Sachen Abfallvermeidung und schaffen Anreize und Mög-

lichkeiten für die fachgerechte Entsorgung. So tragen wir dazu bei, dass Reststoffe wieder zu Rohstoffen werden. Das Abfallaufkommen ist gegenüber dem Vorjahr um fast 5 Kilogramm pro Quadratmeter Verkaufsfläche angestiegen. Dies erklärt sich unter anderem aus dem steigenden Belieferungs- und Onlinegeschäft bei METRO Cash & Carry und Media-Saturn. Der Zunahme bei diesen Geschäften steht eine gleichbleibende beziehungsweise sogar sich verringernde Verkaufsfläche gegenüber, was die Kennzahl ansteigen lässt.

Abfall

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



Gesellschaftliches Engagement

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

Investitionen in das Gemeinwesen

in Tsd. €	2013/14 ¹	2014/15
Spenden für wohltätige Zwecke	2.555	2.450
Gesellschaftliche Investitionen	1.743	1.949
Kommerzielle Initiativen	3.227	3.574
Gesamt	7.525	7.973

¹ Die Zuordnung zu den Kategorien wurde verändert

Thema	Ziele	Status Ziel- erreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT	Die METRO GROUP baut das Engagement bei Lebensmittel-spenden für internationale Food-Bank-Initiativen von aktuell 17 METRO Cash & Carry Ländern auf mindestens 18 Länder aus.		METRO Cash & Carry kooperiert in 17 von 26 Ländern mit Tafel- und Food-Bank-Initiativen. In den Ländern, in denen dies nicht geschieht, erschweren äußere Umstände eine Zusammenarbeit. Dies sind zum Beispiel politische oder steuerliche Gründe. METRO Cash & Carry führt aktuell Gespräche mit lokalen Hilfsorganisa-tionen und Vertretern der Politik, um die Kooperation auch in den Ländern voranzutreiben, in denen äußere Umstände eine Zusammen-arbeit erschweren.	
	Zu Beginn des Geschäftsjahres 2015/16 wurde das Community-Involvement-Programm der METRO GROUP ins Leben gerufen. Hiermit möchte das Unternehmen unbürokratische Hilfe leisten, akute Not lindern und zur Integration von Flüchtlingen beitragen. Der Vorstand der METRO AG hat dafür eine Summe von 1 Mio. € zur Verfügung gestellt. Mitarbeiter des Konzerns können hiervon jeweils einmalig bis zu 10.000 € für Projekte beantragen, für die sie sich einsetzen wollen. Engagierte Beschäftigte erhalten so die Möglichkeit, in ihrem direkten Umfeld tätig zu werden. Eine persönliche Beteili-gung ist dabei gewünscht. Am Ende des Geschäftsjahres 2015/16 soll die Summe von 1 Mio. € in Projekte zur Flüchtlingshilfe in Europa geflossen sein. Das Budget für das Feld „Gesellschaftliche Investi-tionen“ Corporate Citizenship) wird somit um 1 Mio. € erhöht.		Das Programm wird im Konzern ausgerollt und beworben. Online und offline werden wir möglichst viele Kollegen animieren, sich zu engagieren.	
	Der METRO GROUP Marathon findet seit 2005 jedes Jahr in Düssel-dorf statt. Ziel des Sponsorings ist unter anderem die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Das Engagement stärkt das Wir-gefüh und fördert die Gesundheit der Teilnehmer. Im Schnitt gehen knapp 700 Kollegen an den Start. 2016 soll die Zahl auf 800 steigen.		Verstärkte Bewerbung des METRO GROUP Marathons über das soziale Intranet des Konzerns im In- und Ausland.	

Zielerreichungsgrad

							
Maßnahme noch nicht gestartet	Maßnahme gestartet	Maßnahme fortlaufend	Maßnahme beendet	Ziel neu implementiert	In Bearbeitung	Ziel erreicht	Ziel nicht erreicht

Mitarbeiter

Nachhaltige Personalstrategie

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

Anwerbung von Mitarbeitern

Im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte setzen wir auf Maßnahmen, die unsere Außenwahrnehmung bei potenziellen Bewerbern verbessern. Dazu zählt für uns auch die Ausbildung von Nachwuchskräften für den Handel, über die wir Mitarbeiter aus den eigenen Reihen rekrutieren können.

Ausbildung bei der METRO GROUP

	2013/14	2014/15
Anzahl der Auszubildenden in Deutschland	5.629	5.370
Anzahl der Auszubildenden international	7.992	7.067
Neu eingestellte Auszubildende in Deutschland	1.760	1.829
Ausbildungsquote (einschließlich Praktikanten und Studenten) in Deutschland	7,9 %	7,6 %
Anteil Prüflinge mit erfolgreichem Ausbildungsabschluss	94,8 %	95,8 %
Anteil der Ausbildungsabsolventen mit Anschlussvertrag	59,1 %	63,8 %

Wir achten auf eine bedarfsgerechte Ausbildung, um einem Großteil der Absolventen eine Übernahme anbieten zu können. In einer entsprechenden Vereinbarung haben sich die Unternehmensleitung und der Konzernbetriebsrat darauf verständigt,

die ihre Ausbildung mit einer positiven Eignungsbeurteilung abschließen, grundsätzlich in Vollzeit und unbefristet zu übernehmen. Die konkreten Anforderungen und etwaige Ausnahmen haben die einzelnen Gesellschaften der METRO GROUP individuell für sich festgelegt.

Die hohe Qualität der Ausbildung in unseren Vertriebslinien wurde im Berichtszeitraum erneut von unabhängiger Stelle bestätigt. So belegten beispielsweise beim Wettbewerb „Ausbilder des Jahres 2015“ der Fachzeitschrift „Lebensmittel Praxis“ unsere Vertriebslinien Real in der Kategorie „Handelszentralen“ und METRO Cash & Carry Deutschland mit dem Markt in St. Augustin in der Kategorie „Cash & Carry, SB-Warenhäuser“ jeweils den ersten Platz. Der Real-Markt in Potsdam wurde zudem mit dem dritten Platz in der Kategorie „Cash & Carry, SB-Warenhäuser“ ausgezeichnet. Fünf ehemaligen Auszubildenden von Media-Saturn wurde der Bayerische Staatspreis für hervorragende Leistung verliehen. Um Nachwuchskräfte für erstklassige Leistungen zu belohnen, hat Saturn im Oktober 2014 ein Motivationsevent für alle Mitarbeiter veranstaltet, die 2014 ihre Berufsausbildung beendet haben.

Über die klassischen Ausbildungsinhalte hinaus schulen wir unsere Nachwuchskräfte auch darin, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen und sich gesellschaftlich zu engagieren. Ein Beispiel ist der „Gute Taten Tag“ im Juni 2015: Im Rahmen dieses Projekts sammelten rund 380 Auszubildende unserer Vertriebslinien und Servicegesellschaften gemeinsam mit dem Jugendrotkreuz Nordrhein Spenden für die Aufforstung von Mangrovenwäldern in Malaysia. Mit den Spendengeldern von rund 15.000 € können etwa 5.000 Mangrovenbäume gepflanzt werden. Damit leisteten die Auszubildenden aktiv einen Beitrag zum Klimaschutz.

Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung bieten wir jungen Menschen auch die Möglichkeit, ein duales Studium mit Praxisanteilen aufzunehmen. Im Berichtsjahr 2014/15 waren in Deutschland 221 Studierende in neun Studiengängen eingeschrieben.

METRO Potentials

Im Oktober 2014 startete METRO Cash & Carry das Programm METRO Potentials in allen 26 Ländern, in denen die Vertriebslinie vertreten ist. Es richtet sich an die weltweit besten Absolventen von Universitäten und an junge Berufstätige mit zwei bis drei Jahren Berufserfahrung. Ziel ist es, künftige Manager und Geschäftsführer in ausreichender Zahl aufzubauen. Im Rahmen

des zweijährigen Traineeprogramms erweitern die Teilnehmer ihr Wissen in verschiedenen Praxisprojekten. Außerdem erhalten sie Coachings von ihrem lokalen Mentor, einem Mitglied der zuständigen Landesgeschäftsführung. Die Trainees durchlaufen verschiedene Stationen im In- und Ausland sowie in der Zentrale in Düsseldorf. Nach Beendigung des Programms können sie eine Managementposition übernehmen, zum Beispiel als Marktleiter. Der Entwicklungspfad reicht aber weit darüber hinaus bis zu einer Position in der Geschäftsführung des jeweiligen Lands.

Arbeitgebermarke und Personalmarketing

Um unser Profil am Bewerbermarkt zu schärfen, kooperieren wir auf zentraler Ebene mit Hochschulen und Organisationen wie der internationalen Studentenvereinigung Enactus. Den Austausch mit Studenten und Absolventen fördert die METRO GROUP über das Karrierenetzwerk Careerloft. Wir vermitteln Mitgliedern Praktika und bieten exklusive Veranstaltungen mit unseren Vertriebslinien an.

Unsere Vertriebslinien führen darüber hinaus eigene Maßnahmen im Rahmen des Personalmarketings durch. Ein Beispiel sind die Informationsveranstaltungen zur Berufswahl, die Real an Schulen anbietet. Die SB-Warenhäuser beteiligen sich außerdem an nationalen Aktionstagen wie dem „Girls' Day“ und dem „Boys' Day“: Im Berichtsjahr 2014/15 blickten rund 400 Jugendliche einen Tag lang hinter die Kulissen des Unternehmens und machten sich ein Bild von den Ausbildungsmöglichkeiten. Zur Nachwuchsgewinnung setzt Real auf weitere Formate, darunter Ausbildungsinformationen auf den Eigenmarkenprodukten, Beiträge auf der Facebook-Seite der Vertriebslinie sowie Onlinebanner und Erfahrungsberichte von Auszubildenden auf Onlineplattformen zur Berufs- wahlorientierung.

Auch Media-Saturn nahm im Berichtsjahr erneut am „Girls' Day“ teil. Die Unternehmensgruppe informierte insbesondere über die technischen Berufe im Bereich der Informationstechnologie (IT) sowie im E-Commerce. Die Eventreihe „Media-Saturn meets Students“ bietet Studenten zudem einen Einblick in einzelne Geschäftsfelder und ermöglicht den persönlichen Austausch mit Mitarbeitern. Im Jahr 2015 fanden zwei Events statt.

Im Berichtsjahr hat METRO Cash & Carry die internationale Karriereseite überarbeitet und entsprechend der Arbeitgebermarkenpositionierung aktualisiert. Darüber hinaus wurde eine internationale LinkedIn-Präsenz geschaffen, die über Ein-

stiegsmöglichkeiten und den Arbeitgeber METRO Cash & Carry informiert. Der Auftritt hat bereits mehr als 50.000 Follower.

In Deutschland richtete METRO Cash & Carry den Fokus im Personalmarketing und in der Rekrutierung ebenfalls auf soziale Netzwerke wie Facebook sowie auf Job- und Karriereportale wie Xing und Indeed. Durch eine erhöhte Präsenz auf diesen Kanälen kann die Vertriebslinie ihre Arbeitgebermarke im Netz stärken und gezielt neue Talente ansprechen.

Beliebter Arbeitgeber

Unabhängige Rankings bestätigen die Attraktivität der METRO GROUP als Arbeitgeber im In- und Ausland. Die METRO/MAKRO Cash & Carry Landesgesellschaften Belgien, Spanien, Frankreich, Italien und Portugal wurden 2015 erstmalig als Top Employer Europe ausgezeichnet. MAKRO Cash & Carry Spanien wurde zudem erneut mit dem „Great Place to Work“-Siegel ausgezeichnet, METRO Cash & Carry Indien belegte hierbei den zweiten Platz. METRO Cash & Carry Russland gehört laut Hay-Group-Ranking zu den „Best Companies for Leadership“.

Die belgische Landesgesellschaft von Media-Saturn hat 2015 erstmals bei „Great Place to Work“ den zehnten Platz erreicht und ist somit bestes Handelsunternehmen 2015 in Belgien. Media-Saturn wurde am Standort Ingolstadt zudem vom Portal Karriere.de als „Fair Company“ ausgezeichnet.

Vergütungsmodelle und Nachfolgeplanung

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

Leistungsorientierte Vergütung für Führungskräfte

Unser Vergütungssystem PERFORM & REWARD beinhaltet eine feste monatliche Grundvergütung sowie einjährige und mehrjährige variable Gehaltsbestandteile, deren Höhe im Wesentlichen von der wirtschaftlichen Entwicklung unseres Unternehmens abhängt. Bei der einjährigen variablen Vergütung werden zudem die individuelle Leistung, die Generierung von Kundenmehrwert sowie die Umsetzung unserer Führungsgrundsätze im Arbeitsalltag berücksichtigt. Die mehrjäh-

rige variable Vergütung bezieht unter anderem eine Nachhaltigkeitskomponente mit ein.

Vergütungsprinzipien

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

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

Im Berichtsjahr hat die METRO GROUP ihr Vergütungssystem weiterentwickelt, um den Anspruch an Nachhaltigkeit zu unterstreichen. Für die einjährige variable Vergütung haben wir die Grundprinzipien beibehalten und innerhalb dieses bestehenden Rahmens erstmals die Kundenzufriedenheit als Kennzahl für die Top-Führungskräfte von METRO Cash & Carry zugrunde gelegt. Für die mehrjährige variable Vergütung gilt: Diese wurde analog zur Vergütung des Vorstands im Rahmen des Sustainable Performance Plans Version 2014 für die Top-Führungskräfte des Konzerns weiterentwickelt und begeben. Gemäß der im Geschäftsjahr 2013/14 eingeführten Green Car Policy wurde der CO₂-Ausstoß der Dienstwagenflotte auch international begrenzt. Weiterhin besteht die Möglichkeit, ungenutztes Leasingbudget für Autos in Altersversorgung umzuwandeln. Darüber hinaus bieten wir eine betriebliche Altersversorgung für Top-Führungskräfte mit einer beitrags- und einer leistungsorientierten Komponente.

Im Berichtsjahr haben wir die Vergütungsprinzipien auf weitere Führungskräfte ausgedehnt. Außerdem wurde für die Managementholding METRO AG ein Fachkarrieremodell eingeführt, auf das die Prinzipien ebenfalls angewendet werden. Dieses Modell wird international adaptiert und bereits in einigen Länderorganisationen praktiziert. Außer der Vergütung beinhaltet es unter anderem Mitarbeiterentwicklungsprogramme.

— Weitere Informationen zum Vergütungssystem finden sich im Vergütungsbericht.

Leistungsbeurteilung und Nachfolgeplanung

Innerhalb der METRO GROUP ist die systematische Führungskräfteentwicklung eine zentrale Aufgabe der Geschäftsführungen der Gesellschaften sowie der strategischen Managementholding METRO AG. Auf diese Weise stellen wir sicher, dass die Fähigkeiten und Kompetenzen unserer Manager

konsequent an den Bedürfnissen und strategischen Zielen unseres Unternehmens ausgerichtet sind. Zudem können wir unseren Führungskräften gezielt internationale Karrierewege eröffnen – unabhängig davon, bei welcher Vertriebslinie oder in welcher Gesellschaft sie beschäftigt sind. Unsere Prozesse für die Karriereplanung ermöglichen es uns darüber hinaus, geeignete Kandidaten für Schlüsselpositionen im Unternehmen zu identifizieren und zu fördern. So stellen wir sicher, dass frei werdende Positionen aus den eigenen Reihen besetzt werden können. Im Berichtszeitraum lag die interne Nachbesetzungsquote für Top-Führungskräfte – also insbesondere Geschäftsführer von Konzerngesellschaften sowie Bereichsleiter der METRO AG – bei 88,3 Prozent.

Individuelle Leistungsbeurteilung

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

Media-Saturn hat im Geschäftsjahr 2014/15 das neue Kompetenzmodell „Passion for the Customer“ eingeführt und erfolgreich in allen Ländern etabliert, in denen die Vertriebslinie präsent ist. Das Modell soll vor allem die Fokussierung auf die Kundenorientierung und die individuelle Leistungsbeurteilung unterstützen.

Systematische Nachfolgeplanung

Im Rahmen des LTR-Prozesses (Leadership Talent Review) werden einmal im Jahr die Nachfolgeplanungen für unsere Schlüsselpositionen besprochen. Dabei berücksichtigen wir die Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen jedes potenziellen Nachfolgekandidaten und stellen sie den Anforderungsprofilen der entsprechenden Position gegenüber. Das Verfahren unterstützt unseren Führungskreis dabei, geeignete interne Kandidaten für Schlüsselpositionen frühzeitig zu identifizieren und zu fördern. Anschließend besprechen Mitarbeiter und Vorgesetzte gemeinsam die weiteren Entwicklungsschritte sowie zielgerich-

tete Maßnahmen. Das Leadership Talent Review ist somit ein langfristig orientierter Entwicklungsprozess unserer Kandidaten im Hinblick auf die Top-Positionen in unserem Unternehmen. Dieser Prozess wird unterstützt durch weitere Methoden wie Development-Center und 360-Grad-Feedbackrunden.

Media-Saturn hat seine jährlichen Feedbackgespräche mit Führungskräften um das Thema Nachfolgeplanung erweitert. Auf Basis der Resultate aus den Gesprächen erhalten Mitarbeiter beispielsweise die Möglichkeit, an Weiterbildungsmaßnahmen sowie an globalen Entwicklungsprogrammen teilzunehmen.

Führungskräfteentwicklung

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

Entsprechend den Entscheidungen aus dem systematischen Nachfolgeplanungsprozess wählen wir die Kandidaten für die Programme „Excellence“, „Impact“ und „Connect“ zur Führungskräfteentwicklung aus. Jedes dieser Programme ist ausgerichtet auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teilnehmergruppen. Die Moderatoren kommen teilweise aus unserem eigenen Top-Management. Zusätzlich integrieren wir renommierte internationale Trainer, um sicherzustellen, dass wir auf Basis der neuesten Entwicklungen und Fallbeispiele lehren und diskutieren. Zu den externen Partnern gehören beispielsweise die Business School for the World (INSEAD) in Frankreich und die Ashridge Business School in England. Im Berichtszeitraum haben rund 200 angehende und bestehende Führungskräfte an diesen Programmen teilgenommen.

Um das Thema Nachhaltigkeit in der METRO GROUP intensiv voranzutreiben, wurde im Geschäftsjahr 2014/15 zum ersten Mal das „METRO Sustainable Leadership Programme“ für junge Führungskräfte durchgeführt. Im Rahmen dieses Programms haben 24 internationale Teilnehmer einen Zyklus durchlaufen, der im Ergebnis die Entwicklung von METRO-internen, nachhaltigen Projekten hervorgebracht hat.

Im Berichtsjahr wurde zum zweiten Mal die Initiative „Crossing Borders“ (Grenzen überschreiten) durchgeführt, die sich speziell an den Führungskräftenachwuchs richtete. Hierbei tauschen 50 Teilnehmer für 50 Tage ihren Job. Mitarbeiter aus der Lan-

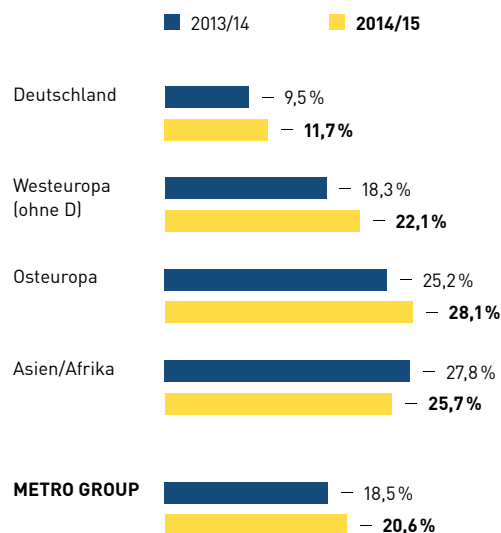
deszentrale waren beispielsweise in einem Markt eines anderen Lands tätig, um dort das operative Geschäft kennenzulernen. Umgekehrt erhielten Marktmitarbeiter Einblicke in die Arbeit der Verwaltung. Der praxisbezogene Perspektivwechsel in einem Gastland gab den Teilnehmern die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln.

Fluktuationsrate der Mitarbeiter

Im Berichtszeitraum stieg die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit auf 8,9 Jahre (2013/14: 8,7 Jahre). Die Fluktuationsraten unterscheiden sich stark je nach Region. In der Grafik sind zum Vergleich die Entwicklungen der Fluktuationsraten nach Regionen dargestellt.

Fluktuation METRO GROUP

nach Regionen



Weiterentwicklung von Mitarbeitern

Wir haben uns zum Ziel gesetzt, das kontinuierliche Lernen unserer Mitarbeiter zu fördern, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen im Handel zu begegnen.

Für die Managementholding METRO AG sowie die Vertriebslinie METRO Cash & Carry bietet der Bereich „House of Learning“ maßgeschneiderte Personalentwicklungsmaßnahmen, Lernlösungen und Dienstleistungen an. Im Fokus stehen dabei Mitarbeiter und Führungskräfte aus den Bereichen Vertrieb, Außendienst, Belieferung, Einkauf, Marketing und Finanzen. Die

Trainingsinhalte zielen ab auf die Umsetzung der Unternehmensstrategie und der Führungsgrundsätze sowie auf die Förderung der persönlichen Entwicklung und Handlungskompetenz. Durch einen ausgereiften Kaskadierungsprozess können sämtliche Trainingsprogramme übersetzt, an lokale Gegebenheiten angepasst und – im Falle von Seminaren und On-the-Job-Trainings – von internen Voll- und Teilzeitrainern vermittelt werden.

Trainings bei METRO Cash & Carry und der METRO AG

	E-Learning- Module	Seminare und On-the-Job- Trainings	Gesamt
Anzahl	439.384	24.091	463.475
Teilnehmer	401.753	246.929	648.682
Teilnehmerstunden	518.278	1.728.375	2.246.653
Trainingskosten (€/Teilnehmer)	4,69	77,43	32,38

Bei Real wurden im Berichtszeitraum insgesamt 23.901 Teilnehmer während 12.114 Teilnehmerstunden mit E-Learning-Modulen geschult; darüber hinaus wurden insgesamt 4.182 Teilnehmer während 53.949 Teilnehmerstunden mit Seminaren und On-the-Job-Trainings qualifiziert.

Um die Verzahnung von Unternehmensstrategie und Personalentwicklung zu evaluieren, hat der Bereich „House of Learning“ die European Foundation for Management Development (EFMD) beauftragt. Bei der Analyse wurden sechs verschiedene Kriterien berücksichtigt: Mission, Positionierung, Governance-Modell, Mandat, Architektur und Dienstleistungsspektrum.

Zudem untersuchte die EFMD, inwieweit der Bereich „House of Learning“ für das informelle und soziale Lernen ausgestattet ist. Sie hat festgestellt, dass der organisationale Aufbau, die Prozesse und die Arbeitsmethodik sehr gut ausgestaltet und somit hocheffizient sind. Den Empfehlungen, ein IT-gestütztes Lernmanagementsystem zu nutzen sowie die formalen Lehrmethoden mit informellen und sozialen Lernarrangements zu ergänzen, kam „House of Learning“ bereits im Berichtszeitraum nach. Der Bereich etablierte eine Lernplattform im sozialen Intranet, auf die alle Mitarbeiter der METRO GROUP zugreifen können. Dort finden sich formale Trainingsangebote ebenso wie informelle Lernquellen, unter anderem in Form von Onlineartikeln, Videos und Onlinekursen, die für eine große Zahl an Teilnehmern zugänglich sind. Die Kurse kombinieren traditionelle Formen der Wissensvermittlung mit Foren, in denen Lehrende und Lernende miteinander kommunizieren können. Zudem fördert der Bereich das soziale Lernen innerhalb ver-

schiedener moderierter Expertengruppen. Darüber hinaus werden bestehende Programme kontinuierlich verbessert, um die Effizienz zu steigern und Erwartungen der Teilnehmer besser zu berücksichtigen.

Mit dem Ziel, die Effizienz bei administrativen Prozessen in der internationalen Personalentwicklungsarbeit zu steigern, führen wir nach und nach das Lernmanagementsystem SAP Learning Solution in der Zentrale der METRO GROUP in Düsseldorf sowie in den METRO Cash & Carry Ländern ein. Zum Ende des Berichtszeitraums wurde das System bereits in 23 Landesgesellschaften genutzt.

Auch die übrigen Vertriebslinien investieren in die Weiterbildung ihrer Belegschaft. Um der Herausforderung der digitalen Transformation im Handel zu begegnen, initiierte Media-Saturn im Geschäftsjahr die Veranstaltung „Digital@Campus“: Die Vertriebslinie lud im November 2014 die Mitarbeiter des Standorts Ingolstadt ein, die neuesten digitalen Produkte auszuprobieren und an mehr als 30 Vorträgen über die Zukunft des digitalen Handels teilzunehmen. Darüber hinaus hat Media-Saturn die Seminarreihe „Digital Fit“ ins Leben gerufen. Monatlich werden Themen wie Search Engine Marketing oder Internet of Things für einen internationalen Teilnehmerkreis angeboten.

Im Rahmen der Frischeoffensive führte Real erfolgreich 22 Qualifizierungsveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter des Backshops durch. Dabei standen Themen wie das neue Snackkonzept und die Backqualität im Vordergrund. Insgesamt nahmen rund 600 Mitarbeiter von Real an dieser Qualifizierungsmaßnahme teil.

Einbettung von Führungsgrundsätzen und Wandel der Unternehmenskultur

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

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

Diese Führungsgrundsätze wurden im Berichtsjahr weiter in Personalprogramme und -prozesse im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung integriert. Damit unterstützen wir die Neuaus-

richtung des Unternehmens. Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu etablieren, die geprägt ist von mehr Vielfalt, von stärkerer Vernetzung, von gegenseitiger Einbindung und Unterstützung, von einem Miteinander auf Augenhöhe und von der Verantwortung jedes Einzelnen.

Bei METRO Cash & Carry haben sich im Rahmen der Workshopserie „Leadership for Growth“ rund 112.000 Teilnehmer aus 26 Ländern mit dem Kulturwandel auf persönlicher Ebene befasst. In allen Landesgesellschaften haben inzwischen sämtliche Mitarbeiter den Workshop durchlaufen – von den Führungskräften bis hin zu den Mitarbeitern in den Märkten. Dies ist der erste Schritt im Veränderungsprozess. Ziel von „Leadership for Growth“ ist es, die Fähigkeit jedes Mitarbeiters zur Selbstführung zu erhöhen, um damit die Voraussetzung für den Kulturwandel zu schaffen. Im Berichtsjahr haben 24 Landesgesellschaften von METRO Cash & Carry mit den Folgewerkshops „Leadership for Growth 2“ für Führungskräfte in Verwaltung und Märkten begonnen. Dabei geht es um eine Vertiefung von Führungskompetenzen, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit nachhaltig verbessern. Eine weitere Landesgesellschaft plant, mit der Durchführung der Workshops noch im Jahr 2015 zu starten.

Mitarbeiterengagement

Ein wichtiges Instrument, um das Engagement der Belegschaft und die Bindung an unser Unternehmen zu ermitteln, ist unsere globale Mitarbeiterbefragung. Wir führen sie in den Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist, in den Servicegesellschaften sowie in der METRO AG regelmäßig durch. Im Berichtszeitraum hat die Erhebung zum achten Mal stattgefunden, diesmal unter dem Motto: „Eure Meinung. Unser Dialog.“ Rund 98.500 Mitarbeiter der befragten Unternehmenseinheiten beteiligten sich; das entspricht einer Quote von 88 Prozent. Seit der letzten Befragung stieg der Engagement-Wert – der den Grad der Verbundenheit, den Stolz auf das Unternehmen, die Loyalität und die Leistungsbereitschaft angibt – um 3 Prozentpunkte auf 75 Prozent. Der Wert liegt damit deutlich (17 Prozentpunkte) über der Global Retail Benchmark von Aon Hewitt. Die positive Entwicklung lässt sich zum einen auf einen intensiven Nachfolgeprozess zurückführen: Führungskräfte erhalten einen detaillierten Einblick in die Befragungsergebnisse und besprechen diese gemeinsam mit ihren Teams, um entsprechende Maßnahmen zur Steigerung des Engagement-Werts zu entwickeln. Zum anderen haben wir konzernweit Initiativen etabliert, mit denen wir verstärkt den Umgang mit innovativen Ideen sowie die Wertschätzung und Anerkennung unserer Mitarbeiter fördern. Eine Vergleichsstudie, die zusammen mit Aon Hewitt

erstellt wurde, zeigt auf, dass sich Mitarbeiterengagement positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirkt, und weist somit erstmals die Geschäftsrelevanz des Engagement-Werts nach.

Um die Erfahrungen, das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter einzubinden, hat Media-Saturn im Juli 2014 das Ideenmanagement „Ideas4Us“ ins Leben gerufen. Seither sind mehr als 400 Ideen eingereicht worden. Im August 2015 richtete unsere Vertriebslinie eine neue Plattform ein, über die sich Ideen digital einreichen und Prozesse effizienter steuern lassen.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement

Die METRO GROUP legt großen Wert darauf, faire Arbeitsbedingungen für die gesamte Belegschaft sicherzustellen. Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement sind dafür elementar. In einer personalintensiven Branche wie dem Handel sind Prävention, Sicherheit und Gesundheit essenziell – und wir handeln entsprechend, indem wir klare und effiziente Strukturen entwickeln. Eine definierte Organisation für den Bereich Occupational Health & Safety (OHS) haben wir allen METRO Cash & Carry Ländern vorgegeben, zum Beispiel durch die Benennung eines OHS-Officers. Von Seiten der METRO AG werden OHS-Projekte von gesellschafts- oder länderübergreifendem Interesse angestoßen. Dabei steht die Erfassung von Unfallschwerpunkten nach wie vor im Zentrum. Die Entwicklung der vergangenen Jahre, die schließlich in ein umfassendes internationales Berichtswesen münden soll, hat bereits zu ersten Folgemaßnahmen geführt. So wurden beispielsweise Mindeststandards im Umgang mit Gabelstaplern bei METRO Cash & Carry etabliert, eine von MAKRO Cash & Carry Spanien entwickelte Trainingsunterlage wurde für alle METRO Cash & Carry Länder angepasst und ein Quiz, mit dem der individuelle Wissensstand zu diesem Thema festgestellt wird, eingeführt. Die Definition solcher Standards erhöht die Arbeitssicherheit für die Mitarbeiter insbesondere in den Ländern, in denen die gesetzlichen Vorschriften weniger streng sind.

Für die deutschen Gesellschaften der METRO GROUP wurde bei den Unfällen im Berichtsjahr gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum ein Rückgang verzeichnet. Die 1.000-Mann-Quote liegt für das Geschäftsjahr 2014/15 bei 21,9 (2013/14: 23,8). Der Wert gibt die relative Unfallhäufigkeit pro 1.000 Vollzeitmitarbeiter an und entspricht 1.655 gemeldeten Unfällen (2013/14: 1.792). Bei einer angenommenen Mindestabwesenheit von lediglich drei Tagen pro meldepflichtigem

Unfall haben wir somit den durchschnittlichen Produktivitätsverlust von rund 975.700 € auf rund 934.200 € reduziert.

Entsprechend unserem Grundsatz „So lokal wie möglich und so global wie nötig“ verfolgen alle Gesellschaften auch eigene Projekte im Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement: METRO Cash & Carry Deutschland hat die Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen mit dem „Kurzverfahren Psychische Belastung“ erfolgreich in mehreren Märkten getestet. Das Verfahren wird nach der Qualifizierung der örtlichen Fachkräfte für Arbeitssicherheit in allen Märkten sowie in der Zentrale eingesetzt. Die Ergebnisse werden mit Unterstützung des betriebsärztlichen Diensts zusammengeführt, um Handlungsfelder zu identifizieren und konkrete Lösungen zu erarbeiten. Darüber hinaus führte METRO Cash & Carry Deutschland mit der Deutschen Sporthochschule Köln das Projekt „Gestaltung von alter(n)s-gerechten Arbeitsplätzen“ durch. Das Ergebnis ist ein Empfehlungskatalog zur Gestaltung aller Arbeitsplätze, um beispielsweise Umgebungsbedingungen wie Lärm, Beleuchtung, Luftfeuchtigkeit und Temperatur zu optimieren sowie physische Belastungen zu verringern.

Ein weiteres Beispiel ist die Initiative von METRO Cash & Carry Russland: Hier wurde das Training „Leadership in Safety“ implementiert. Mit dem Ziel, die Wahrnehmung für OHS bei den eigenen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten zu verbessern, hat die Vertriebslinie in Russland eine Kommunikationskampagne gestartet und entwickelt zudem ein Fahr-sicherheitstraining.

Real und die Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik haben im Geschäftsjahr 2014/15 das gemeinsame Projekt „Gesunde Arbeit im Handel“ abgeschlossen. Ziel war es, praktikable Lösungsansätze bei psychischen Belastungen in der Arbeitswelt zu definieren. Im Verlauf des Kalenderjahres 2015 erfolgt die Umsetzung der im Projekt erarbeiteten Maßnahmen in den Märkten. Zweiter Schwerpunkt in der Arbeitssicherheit bei Real ist die konsequente Analyse und Reduzierung der Arbeitsunfälle. Ziel ist, wie im Jahr 2014, 25 Prozent unter dem Branchendurchschnitt zu bleiben.

Die METRO AG sowie einige Gesellschaften der METRO GROUP – darunter METRO Cash & Carry Deutschland und METRO PROPERTIES – bieten Mitarbeiterunterstützungsprogramme an. Insgesamt haben allein in Deutschland rund 3.500 Beschäftigte die Möglichkeit, psychologischen Rat einzuholen. Bei betrieblichen Konfliktsituationen, aber auch bei privaten Sorgen

stehen externe Experten zur Verfügung und bieten Unterstützung bei der Suche nach Lösungen.

Diversity-Management

Im Berichtsjahr waren Beschäftigte aus 171 Nationen für die METRO GROUP tätig.

	2013/14	2014/15
Durchschnittsalter Belegschaft (Jahre)	38,1	38,5
Neueinstellungen von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus in Deutschland	544	678
Neueinstellungen von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus, international	973	996
Anteil von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus an der Gesamtbelegschaft in Deutschland	32,6 %	33,6 %
Anteil von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus an der Gesamtbelegschaft, international	9,9 %	10,3 %
Beschäftigte mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte in Deutschland	4.723	4.885
Beschäftigte mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte, international	k. A.	1.906

Die Quote der Schwerbehinderten oder der ihnen Gleichgestellten in der METRO GROUP liegt über der gesetzlichen Mindestanforderung von 5 Prozent. Unser Unternehmen setzt sich außerdem für den dauerhaften Erhalt von Ausbildungsplätzen für behinderte Menschen ein: So beteiligen sich unsere Vertriebslinien bereits seit 2007 am Projekt „Verzahnte Ausbildung mit Berufsbildungswerken“ (VAmB) der Bundesarbeitsgemeinschaft der Berufsbildungswerke. Es ermöglicht benachteiligten Jugendlichen eine praktische Ausbildung.

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

Im Berichtsjahr hat die METRO GROUP ihre Strategie zur Förderung von Inklusion und Vielfalt konkretisiert und erste Maßnahmen implementiert. Sie startete ein „Inclusion & Diversity“-Programm, das einen generellen Kulturwandel im Unternehmen vorantreiben soll. Mithilfe von Workshops und einem E-Learning-Modul sollen Mitarbeiter aller Länder und Hierarchieebenen für das Thema „Inclusion & Diversity“ sensibilisiert werden. Mit der Umsetzung des Programms wird derzeit in der METRO AG sowie bei METRO Cash & Carry begonnen. Alle Diversity-Maßnahmen bündeln wir zudem künftig unter dem Leitmotiv „Inclusion starts with a smile“.

Bereits seit 2013 ist die METRO GROUP im Vorstand der Charta der Vielfalt e. V. vertreten. Anlässlich des 3. Deutschen Diversity-Tags haben wir im Juni 2015 eine Diversity-Woche in Düsseldorf organisiert. Zu den Angeboten für Mitarbeiter zählten ein Informationsstand sowie tägliche Workshops und Events zu unterschiedlichen Diversity-Dimensionen.

Das Mitarbeiternetzwerk Women in Trade (WiT) umfasst mittlerweile rund 130 Mitglieder. WiT möchte dazu beitragen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen zu steigern, den internen und externen Dialog zu fördern und bessere Rahmenbedingungen für Frauen im Konzern zu schaffen. Das Netzwerk ist international ausgerichtet.

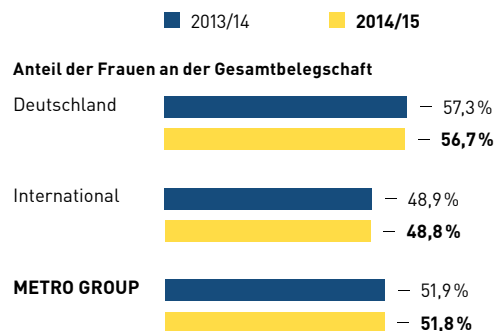
Darüber hinaus hat sich im Berichtsjahr das Mitarbeiternetzwerk METRO PRIDE für Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans- und Intersexuelle gegründet. Das Netzwerk hat es sich zum Ziel gesetzt, stärker auf die Themen sexuelle Orientierung und Identität aufmerksam zu machen.

Chancengleichheit im Beruf

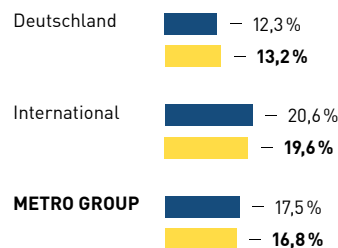
Im Rahmen unseres Diversity-Managements fördern wir die berufliche Chancengleichheit von Männern und Frauen. Gemeinsam mit weiteren börsennotierten deutschen Unternehmen hat sich die METRO GROUP bereits 2011 freiwillig dazu verpflichtet, den Anteil von Frauen auf den Führungsebenen eins bis drei weiter auszubauen. Im Geschäftsjahr 2013/14 hat die METRO GROUP ihre freiwillige Selbstverpflichtung zur Steigerung des Anteils von Frauen in Führungspositionen aktualisiert. Im Kalenderjahr 2017 soll der Anteil von Frauen in Führungspositionen (Ebenen eins bis drei) konzernweit 25 Prozent betragen. In der METRO AG soll der Anteil von Frauen in den ersten beiden Managementebenen unter dem Vorstand im Kalenderjahr 2017 ebenfalls 25 Prozent erreichen. Diese Zielsetzungen werden im Rah-

men unserer Rekrutierung und Nachfolgeplanung berücksichtigt und korrespondieren mit der Zielsetzung des Aufsichtsrats für den Vorstand.

Frauenanteil METRO GROUP



Anteil der Frauen in Führungspositionen



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

Lebensphasenorientierte Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Unsere Konzernzentrale in Düsseldorf stellt in drei Kindergärten 242 Vollzeitplätze für Kinder ab vier Monaten zur Verfügung. Die Kinder werden in deutscher und englischer Sprache bilingual betreut.

Media-Saturn ist am Unternehmenshauptsitz in Ingolstadt von der Hertie-Stiftung seit 2010 als familienfreundliches Unternehmen zertifiziert. Im Rahmen zahlreicher Maßnahmen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtern, werden in Ingolstadt Ferienbetreuungen sowie Krippenplätze für Kinder der Mitarbeiter angeboten. In Notfallsituationen können die Dienstleistungen des Mobile Familie e. V. bei Fragen zu Kinderbetreuung oder für die Pflege in Anspruch genommen werden.

Die Teilzeitquote der METRO GROUP ist gegenüber dem Vorjahreszeitraum leicht auf 26,6 Prozent gestiegen (2013/14: 26,4 Prozent). In Deutschland arbeiteten 43,7 Prozent unserer Mitarbeiter in Teilzeit (2013/14: 43,7 Prozent), international 16,5 Prozent (2013/14: 16,6 Prozent).

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

Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen

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

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

Die METRO GROUP spielt eine wichtige Rolle bei dem jährlichen UNI-Global-METRO-Alliance-Treffen. Im Oktober 2014 trafen sich in Istanbul Arbeitnehmervertreter mit Vertretern des Managements, um ihre Ansichten über die Entwicklungen in der METRO GROUP in den verschiedenen Ländern auszutauschen.

Auf europäischer Ebene erfüllt das METRO GROUP Euro-Forum die Funktion des europäischen Betriebsrats.

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

Entwicklung der Mitarbeiterzahlen

Im Berichtszeitraum beschäftigte die METRO GROUP durchschnittlich 203.773 (2013/14: 209.398) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das sind 2,7 Prozent weniger als im Vorjahreszeitraum. Der größte Teil unserer Mitarbeiter ist außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland beschäftigt. In Westeuropa (ohne Deutschland), Osteuropa und Asien/Afrika hatten wir mit 132.958 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis 4,0 Prozent weniger als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Die Verringerung ist vor allem auf die Veräußerung von Real Osteuropa sowie den Rückzug von METRO Cash & Carry aus Dänemark, Griechenland und Vietnam zurückzuführen. In Deutschland hat sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis leicht um 0,2 Prozent auf 70.815 verringert.

Mitarbeiterentwicklung der METRO GROUP

Durchschnitt

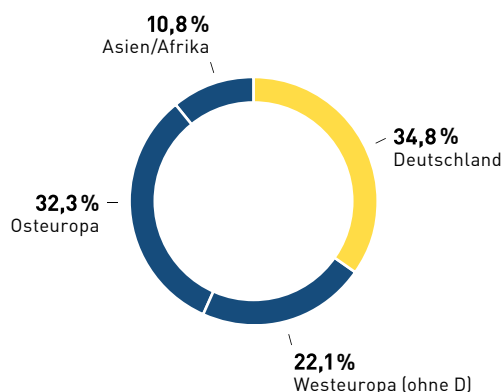
Mitarbeiterzahl nach Köpfen

	Deutschland	International	Gesamt
2013/14	84.451	149.133	233.584
2014/15	84.398	142.497	226.895 (–2,9%)

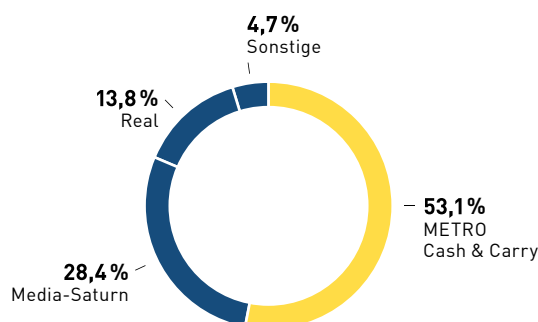
Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis

	Deutschland	International	Gesamt
2013/14	70.918	138.480	209.398
2014/15	70.815	132.958	203.773 (–2,7%)

Mitarbeiter nach Regionen
auf Vollzeitbasis



Mitarbeiter nach Segmenten
auf Vollzeitbasis



Unsere Vertriebslinie METRO Cash & Carry beschäftigte im Berichtszeitraum im Durchschnitt 108.234 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das entspricht einer Reduktion um 2,0 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Für Media-Saturn waren im Berichtszeitraum durchschnittlich 57.952 Vollzeitkräfte tätig, das sind 0,7 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Bei Real verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis um 13,2 Prozent auf 28.069; der Rückgang resultiert insbesondere aus der Veräußerung von Real Osteuropa sowie aus Standortschließungen in Deutschland. Die Zahl der Vollzeitkräfte im Segment Sonstige stieg um 5,3 Prozent auf 9.518 Beschäftigte.

Entwicklung des Personalaufwands

Unsere Personalaufwendungen stiegen gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 0,9 Prozent auf 6,5 Mrd. € (2013/14: 6,4 Mrd. €). Davon entfielen 5,3 Mrd. € (2013/14: 5,2 Mrd. €) auf Löhne und Gehälter, einschließlich Lohnsteuer und Arbeitnehmeranteil an der Sozialversicherung. Der Rest entfiel auf soziale Abgaben sowie auf Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung.

Wir fördern den Aufbau der privaten Altersvorsorge unserer Mitarbeiter. Unser konzernweites Zukunftspaket bietet ihnen freiwillige Leistungen, die über branchenübliche tarifliche Standards hinausgehen. Im Berichtsjahr haben 38.160 Mitarbeiter in Deutschland dieses Angebot in Anspruch genommen (2013/14: 38.067 Mitarbeiter). Das entspricht einer Quote von 47,6 Prozent (2013/14: 46,4 Prozent).

— Weitere Informationen zum Personalaufwand finden sich im Anhang –
 Nummer 17 Personalaufwand.

Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten

auf Vollzeitbasis zum Stichtag 30.9.¹

	METRO Cash & Carry		Media-Saturn		Real		Sonstige		METRO GROUP		Nicht fortgeführte Aktivitäten	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Deutschland	12.748	12.640	24.081	24.317	28.158	27.849	5.955	5.831	70.942	70.637	16.313	15.971
Belgien	2.796	2.581	1.514	1.535					4.309	4.116	1.017	1.025
Dänemark	461	0	35	33					495	33		
Frankreich	8.238	8.229	12	0					8.250	8.229		
Italien	3.862	3.832	5.823	5.237					9.685	9.069		
Luxemburg			122	139					122	139		
Niederlande	2.471	2.533	3.421	3.636			11	11	5.902	6.180		
Österreich	1.910	1.920	2.353	2.410					4.263	4.330		
Portugal	1.130	899	459	486					1.589	1.385		
Schweden			1.053	1.014					1.053	1.014		
Schweiz			1.051	1.103			82	77	1.133	1.180		
Spanien	3.515	3.396	4.589	5.401					8.104	8.796		
Westeuropa (ohne D)	24.383	23.389	20.431	20.993			93	88	44.906	44.470	1.017	1.025
Bulgarien	2.261	2.203							2.261	2.203		
Griechenland	902	0	713	746					1.615	746		
Kasachstan	1.007	881							1.007	881		
Kroatien	1.122	1.125							1.122	1.125		
Moldawien	617	598							617	598		
Polen	5.883	5.770	4.864	4.986			507	293	11.254	11.049		
Rumänien	4.908	4.300			652	0	702	1.451	6.262	5.751		
Russland	17.512	17.693	4.283	3.454			558	582	22.353	21.730		
Serbien	1.309	1.241							1.309	1.241		
Slowakei	1.269	1.184							1.269	1.184		
Tschechien	3.281	3.235							3.281	3.235		
Türkei	4.420	4.398	2.224	1.981			115	104	6.759	6.483		
Ukraine	4.249	3.382					1	0	4.250	3.382		
Ungarn	2.586	2.508	1.078	1.167			6	6	3.670	3.681		
Osteuropa	51.326	48.520	13.162	12.333	652	0	1.888	2.437	67.028	63.289		
Ägypten	54	0							54	0		
China ²	11.910	11.899	15	14			506	497	12.431	12.410		
Indien	3.335	3.585					528	649	3.863	4.234		
Japan	777	777							777	777		
Pakistan	1.843	1.703							1.843	1.703		
Vietnam	3.634	3.304							3.634	3.304		
Asien/Afrika	21.552	21.267	15	14			1.034	1.146	22.601	22.427		
USA³	5	5							5	5		
International	97.266	93.181	33.607	33.341	652	0	3.015	3.670	134.540	130.192	1.017	1.025
METRO GROUP	110.014	105.822	57.689	57.658	28.810	27.849	8.970	9.501	205.482	200.830	17.330	16.996

¹ Rundungsdifferenzen möglich² Die gesamten Mitarbeiter der Classic Fine Foods Group sind der Region Asien/Afrika [China] zugeordnet³ Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig.

Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten

nach Köpfen zum Stichtag 30.9.

	METRO Cash & Carry		Media-Saturn		Real		Sonstige		METRO GROUP		Nicht fortgeführte Aktivitäten	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Deutschland	14.788	14.647	26.906	27.304	36.538	36.063	6.065	5.935	84.297	83.949	19.851	19.436
Belgien	3.312	3.026	1.603	1.623					4.915	4.649	1.264	1.292
Dänemark	667	0	35	33					702	33		
Frankreich	8.559	8.539	12	0					8.571	8.539		
Italien	4.429	4.375	6.499	5.826					10.928	10.201		
Luxemburg			127	122					127	122		
Niederlande	4.080	4.414	4.513	4.796			11	11	8.604	9.221		
Österreich	2.113	2.116	2.737	2.861					4.850	4.977		
Portugal	1.188	944	504	546					1.692	1.490		
Schweden			1.491	1.511					1.491	1.511		
Schweiz			1.224	1.295			87	82	1.311	1.377		
Spanien	3.881	3.744	5.494	6.508					9.375	10.252		
Westeuropa (ohne D)	28.229	27.158	24.239	25.121			98	93	52.566	52.372	1.264	1.292
Bulgarien	2.268	2.208							2.268	2.208		
Griechenland	1.010	0	783	813					1.793	813		
Kasachstan	1.012	887							1.012	887		
Kroatien	1.140	1.142							1.140	1.142		
Moldawien	617	598							617	598		
Polen	6.147	5.981	4.915	5.035			511	294	11.573	11.310		
Rumänien	4.931	4.349			655	0	703	1.459	6.289	5.808		
Russland	17.669	17.800	4.305	3.481			561	586	22.535	21.867		
Serbien	1.309	1.241							1.309	1.241		
Slowakei	1.275	1.188							1.275	1.188		
Tschechien	3.440	3.466							3.440	3.466		
Türkei	4.565	4.555	2.224	1.982			115	104	6.904	6.641		
Ukraine	4.250	3.426					1	0	4.251	3.426		
Ungarn	2.626	2.547	1.096	1.185			6	6	3.728	3.738		
Osteuropa	52.259	49.388	13.323	12.496	655	0	1.897	2.449	68.134	64.333		
Ägypten	55	0							55	0		
China ¹	11.935	11.899	15	14			515	501	12.465	12.414		
Indien	3.349	3.598					529	650	3.878	4.248		
Japan	1.080	1.063							1.080	1.063		
Pakistan	1.852	1.715							1.852	1.715		
Vietnam	3.703	3.363							3.703	3.363		
Asien/Afrika	21.974	21.638	15	14			1.044	1.151	23.033	22.803		
USA²	5	5							5	5		
International	102.467	98.189	37.577	37.631	655	0	3.039	3.693	143.738	139.513	1.264	1.292
METRO GROUP	117.255	112.836	64.483	64.935	37.193	36.063	9.104	9.628	228.035	223.462	21.115	20.728

¹ Die gesamten Mitarbeiter der Classic Fine Foods Group sind der Region Asien/Afrika (China) zugeordnet² Beschäftigte in den USA sind Mitarbeiter des Boston Trading Office (BTO). Das Einkaufsbüro ist für die Beschaffung von Meeresfrüchten zuständig.

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

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

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

Konzernweites Rahmenwerk

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

relevanten Rechnungslegungsvorschriften sowie die entsprechenden internen Richtlinien, zum Beispiel die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie, eingehalten werden.

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

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

Seit dem Geschäftsjahr 2014/15 werden diese vier Phasen des internen Kontrollzyklus in der RSA-Archer-GRC-Software

abgebildet. Diese ist gegenwärtig in allen METRO Cash & Carry Ländern sowie den Dienstleistungszentren in Pune, Indien, und Stettin, Polen, ausgerollt. Die Migration weiterer Vertriebslinien und Servicegesellschaften ist für das Geschäftsjahr 2015/16 vorgesehen.

Im Folgenden werden die zentralen Vorgaben (zum Beispiel die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie), die Rechnungslegungsprozesse, einzelne Kontrollen sowie die unabhängige Überprüfung durch den Bereich Group Internal Audit und den Abschlussprüfer näher erläutert.

IFRS-Bilanzierungsrichtlinie

Die unterjährigen Konzernzwischenabschlüsse und der Konzernabschluss der METRO AG werden gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt, wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind. Mit einer konzernweit gültigen und von allen in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften verpflichtend anzuwendenden IFRS-Bilanzierungsrichtlinie stellen wir für die gesamte METRO GROUP die einheitliche Bilanzierung im Einklang mit den IFRS sicher. Die Richtlinie erläutert den Konzerngesellschaften die Regelungen der IFRS und macht Vorgaben für die Bilanzierung. Die Geschäftsführung jedes Konzernunternehmens ist dazu verpflichtet, zu jeder Berichterstattung in einer entsprechenden Erklärung (Letter of Representation) zu bestätigen, dass die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie eingehalten wurde. Die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie deckt alle für die METRO AG relevanten IFRS ab und bezieht sich nicht nur auf bestimmte Bilanzierungssachverhalte. Für den Richtlinieninhalt ist der Bereich Corporate Accounting der METRO AG zuständig. Änderungen der IFRS fließen kontinuierlich in die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie ein und werden allen in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften mitgeteilt.

Rechnungslegungsprozesse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen

Die Einzelabschlusserstellung der einbezogenen Unternehmen nach den IFRS für Konsolidierungszwecke erfolgt grundsätzlich in SAP-basierten Rechnungslegungssystemen (SAP-FI). Durch die organisatorische Trennung von Haupt- und Nebenbuchhaltungen, zum Beispiel Anlagenbuchhal-

tung, stellen wir zum einen die klare Zuständigkeit für die einzelnen Abschlusserstellungstätigkeiten sicher. Zum anderen ist eine Funktionstrennung gegeben, durch die Kontrollprozesse wie beispielsweise ein Vier-Augen-Prinzip gewährleistet sind. In diesen Systemen werden die Einzelabschlüsse eines Großteils der Konzernunternehmen unter Zugrundelegung eines zentral gepflegten Kontenplans nach einheitlichen Buchungsvorgaben erstellt.

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

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

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

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

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

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

Rechnungslegungsprozesse im Rahmen der Konsolidierung

Das Planungswerkzeug gliedert den Prozess der Konzernabschlusserstellung ebenfalls in wesentliche Meilensteine, Aktivitäten und Termine. Hierbei stellen unter anderem auch die abzuarbeitenden typischen Konsolidierungsschritte – darunter zum Beispiel die Umsatzeliminierung, die Aufwands- und Ertrags- sowie die Schulden- und Kapitalkonsolidierung – spezifische Meilensteine zur Erstellung des Konzernabschlusses dar. Die personellen Verantwortlichkeiten für die oben genannten Konsolidierungsschritte sind unter Berücksichtigung einer Vertretungsregelung dokumentiert.

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

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

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

Unabhängige Prüfung/Kontrolle

Group Internal Audit (Konzernrevision)

Der Bereich Group Internal Audit der METRO AG erbringt unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsleistungen in der METRO GROUP und unterstützt den Vorstand der METRO AG und die Geschäftsführungen der Konzerngesellschaften durch die potenzialorientierte Bewertung der wesentlichen Führungs- und Geschäftsprozesse dabei, ihre Ziele zu erreichen. In Abstimmung mit dem Vorstand und den Konzerngesellschaften entwickelt der Bereich Group Internal Audit einen risikoorientierten jährlichen Prüfungs- und Projektplan.

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

Externe Prüfung

Der Abschlussprüfer des Konzernabschlusses prüft die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie und stellt sie den Abschlussprüfern der in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften, soweit die jeweiligen Gesellschaften einer Prüfung für Konzernzwecke unterliegen, zur Verfügung. Diese wiederum bestätigen die vollständige Anwendung der IFRS-Bilanzierungsrichtlinie durch die in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

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

— WIRTSCHAFTSBERICHT

Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen¹

Die Weltwirtschaft hat sich im vergangenen Jahr uneinheitlich entwickelt. In den USA verlief das Wachstum nach enttäuschendem Jahresbeginn positiv und auch in den Ländern Westeuropas setzte sich die Erholung insgesamt fort. Dabei wurden die Volkswirtschaften der Eurozone durch den niedrigen Ölpreis, den niedrigen Eurokurs gegenüber dem US-Dollar sowie die niedrigen Zinsen gestützt. Die Entwicklung in Osteuropa war dagegen zweigeteilt: auf der einen Seite die zentral-europäischen Länder mit insgesamt stabiler Entwicklung, auf der anderen Seite die Länder Osteuropas, in denen die wirtschaftliche Situation nach wie vor vom Russland/Ukraine-Konflikt überlagert wurde. In Asien schwächte sich das Wachstum insbesondere in China ab, die Region insgesamt wies aber nach wie vor das stärkste Wachstum aller Regionen auf, in denen die METRO GROUP vertreten ist. Alles in allem lag das Weltwirtschaftswachstum 2015 mit rund 2,4 Prozent in derselben Größenordnung wie im Jahr zuvor (2,4 Prozent).

Gleichzeitig verstärkten sich im Jahresverlauf viele politische Krisen und Konflikte, vor allem im Nahen Osten. Allerdings gab es auch Entspannung durch die Unterzeichnung des Atomabkommens mit dem Iran Mitte 2015. In Europa dominierten der Russland/Ukraine-Konflikt und der drohende Staatsbankrott Griechenlands die politische Agenda. Ersterer führte in der Ukraine zu erheblichen wirtschaftlichen Beeinträchtigungen, in Russland wurde die ohnehin schwache Konjunktur durch den Konflikt weiter gedämpft. Das nachlassende Investorenvertrauen sowie die Sanktionsmaßnahmen der Europäischen Union und der USA, verbunden mit dem sinkenden Ölpreis, hatten einen erheblichen Rückgang der russischen Wirtschaftsleistung zur Folge. Die griechische Schuldenkrise nahm zwar in der politischen Diskussion einen hohen Stellenwert ein, die wirtschaftlichen Auswirkungen auf Westeuropa blieben aber insgesamt gering.

Im Geschäftsjahr 2014/15 wertete der Euro gegenüber dem US-Dollar erheblich ab. Ein Grund dafür war die insgesamt expansiv ausgerichtete Geldpolitik der Europäischen Zentralbank mit dem Programm zum Ankauf von Staatsanleihen. Gleichzeitig konnten die für die METRO GROUP relevanten

asiatischen Währungen gegenüber dem Euro an Wert gewinnen. Erheblich verloren gegenüber dem Euro haben dagegen insbesondere die ukrainische Hrywnja, der russische Rubel und die kasachische Tenge aufgrund der schwachen wirtschaftlichen Lage sowie des weiteren Rückgangs des Ölpreises. Als Konsequenz der Währungsabwertungen stiegen die Verbraucherpreise in diesen Ländern zweistellig an. Die Teuerung bei Lebensmitteln lag aufgrund des russischen Importverbots westlicher Lebensmittel noch über der durchschnittlichen Inflationsrate. In der Türkei und Indien zeigte sich nach hohen Preissteigerungsraten in den Vorjahren ein leichter Rückgang der Inflation, der vor allem auf den niedrigen Ölpreis zurückzuführen ist. Die rückläufigen Energiepreise sind auch der Hauptgrund für die niedrigen Inflationsraten mit zeitweise sogar deflationären Tendenzen in den meisten anderen europäischen Ländern. Im Durchschnitt der Euroländer stagnierten die Verbraucherpreise 2015. Gleichzeitig stiegen die Lebensmittelpreise mit rund 0,5 Prozent nur unterdurchschnittlich an.

Bezogen auf die Regionen, in denen die METRO GROUP tätig ist, konnte sich die Wirtschaft in Westeuropa im Geschäftsjahr 2014/15 weiter erholen und wuchs stärker als im Jahr zuvor. Dabei zeigte Deutschland im westeuropäischen Vergleich erneut eine überdurchschnittliche Entwicklung. Die Länder Mitteleuropas konnten aufgrund der wirtschaftlichen Verflechtung mit Westeuropa insgesamt von der Erholung profitieren und wuchsen ebenfalls etwas stärker als 2014. Dagegen war die wirtschaftliche Lage in den osteuropäischen Schwellenländern – auch vor dem Hintergrund der politischen Krisen –, insbesondere in Russland und der Ukraine, deutlich angespannter. Insgesamt ging daher die Wirtschaftsleistung in Ost- und Mitteleuropa im Geschäftsjahr 2014/15 zurück. Die asiatischen Schwellenländer wiesen zwar wiederholt die höchsten Wachstumsraten auf, allerdings schwächte sich die Wirtschaft in China ab. Dadurch, dass Japan sich nach der Rezession 2014 wieder etwas besser entwickelte, lag das Wachstum 2015 in Asien insgesamt mit rund 3,8 Prozent leicht oberhalb des Vorjahres.

¹ Die im Kapitel Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen genannten Zahlen zur BIP-Entwicklung beziehen sich jeweils auf die Gesamtjahre 2014 und 2015. Dementsprechend handelt es sich bei den 2015er-Werten um Prognosen. Die qualitativen Aussagen im Text beziehen sich hingegen, soweit nicht anders angegeben, auf den Berichtszeitraum.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts wichtiger Weltregionen und Deutschlands

Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

	2014 ¹	2015 ²
Welt	2,4	2,4
Deutschland	1,6	1,6
Westeuropa (ohne Deutschland)	1,3	1,5
Osteuropa	1,4	-0,4
Asien	3,6	3,8

Quelle: Feri

¹ Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2013/14 abweichen, falls bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen

² Prognose

Konsumgüterhandel mit gemischter Entwicklung

Aufgrund der unterschiedlichen wirtschaftlichen Entwicklung in den Regionen, in denen die METRO GROUP tätig ist, entwickelte sich auch der Handel gemischt. In Westeuropa spiegelte sich die wirtschaftliche Erholung in steigenden Handelsumsätzen – allerdings ausgehend von niedrigem Niveau wider. Mit etwas mehr als 1 Prozent war das Wachstum insgesamt moderat. In Ost- und Mitteleuropa fielen die Handelszahlen unterschiedlich aus. Während die mitteleuropäischen Länder ein robustes Wachstum oberhalb von 3 Prozent aufwiesen, gingen die Handelsumsätze in Russland und der Ukraine preisbereinigt stark zurück. Die Schwellenländer Asiens wiesen trotz leichter Abschwächung wiederholt die höchsten Wachstumsraten auf.

Deutschland

Deutschland entwickelte sich im Berichtsjahr im westeuropäischen Vergleich erneut überdurchschnittlich. Die rückläufige Arbeitslosigkeit und die Zunahme der verfügbaren Einkommen stärkten dabei privaten Konsum und Einzelhandel, die sich dadurch zu den Eckpfeilern des Wirtschaftswachstums entwickeln konnten. Insgesamt legte der Handel mit Nichtlebensmitteln nominal stärker zu als der Handel mit Lebensmitteln. Wesentliche Ausnahme bei Nichtlebensmitteln war der Bekleidungsbereich, der einen Rückgang verkraften musste. Gleichzeitig wuchs der Onlinehandel weiter und konnte seinen Marktanteil steigern.

Westeuropa

In Westeuropa wirkten der niedrige Ölpreis, der niedrige Eurokurs gegenüber dem US-Dollar sowie die niedrigen Zinsen durch das Anleihekaufprogramm der Europäischen Zentralbank wie ein kurzfristiges Konjunkturprogramm. Dagegen beschäftigte die Unsicherheit bezüglich eines möglichen Austritts Griechenlands aus der Währungsunion wiederholt die Länder der Eurozone. Insgesamt wiesen die Länder der Eurozone aber im Geschäftsjahr 2014/15 mit 1,5 Prozent eine verbesserte Wachstumsentwicklung auf. Aufgrund der wirtschaftlichen Belebung ging die Arbeitslosigkeit langsam, aber kontinuierlich zurück. Dadurch erholte sich auch das Handelsgeschäft. Nominal konnte der Handel nach drei schwachen Jahren um mehr als 1 Prozent zulegen. Gleichzeitig stagnierten die Verbraucherpreise nahezu, sodass sich das preisbereinigte Plus in ähnlicher Größenordnung bewegte.

Insgesamt war die Heterogenität der Länder etwas weniger ausgeprägt als in den Vorjahren. Besonders erfreulich verlief die Entwicklung in Spanien. Das Land konnte sowohl eine der höchsten BIP-Wachstumsraten als auch das höchste Handelswachstum verzeichnen. In Italien fiel die Erholung dagegen im westeuropäischen Vergleich unterdurchschnittlich aus.

Osteuropa

In Osteuropa wurde die Entwicklung trotz einer kurzfristigen Stabilisierung nach dem zweiten Minsker Abkommen weiter vom Russland/Ukraine-Konflikt überlagert, der insbesondere für Russland und die Ukraine negative wirtschaftliche Folgen hatte. Russlands Wirtschaft wurde zusätzlich durch den niedrigen Ölpreis belastet. Gleichzeitig stieg in beiden Ländern die Inflation aufgrund der Währungsabwertungen im Vergleich zum Vorjahreszeitraum stark an. Dabei erhöhten sich die Lebensmittelpreise in Russland aufgrund des selbst auferlegten Importstopps überdurchschnittlich. Die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen wirkten sich auch negativ auf das Handelsgeschäft aus. Während die Handelsumsätze aufgrund der überdurchschnittlichen Preissteigerungen nominal noch anstiegen, waren sie preisbereinigt stark rückläufig. In den Ländern Zentraleuropas – in Polen, Tschechien und der Slowakei – zeigte sich dagegen insgesamt eine robuste wirtschaftliche Entwicklung. Davon konnte auch das Handelsgeschäft profitieren, das sich mit einem nominalen Wachstum oberhalb von 3 Prozent solide entwickelte. In der Türkei zeigten die Handelsumsätze bei einer Stabilisierung des Wirtschaftswachstums ein knapp zweistelliges nominales Wachstum, das auch preisbereinigt

mit rund 4 Prozent noch ordentlich ausfiel. In den Balkanländern wies insbesondere Rumänien eine gute nominale Handelsentwicklung oberhalb von 5 Prozent auf, wohingegen die Handelsumsätze in Bulgarien, Kroatien und Serbien schwächer ausfielen.

Asien/Afrika

Die Schwellenländer in Asien wiesen im Geschäftsjahr 2014/15 erneut das höchste Wirtschaftswachstum auf. Allerdings hat sich das Wachstum der chinesischen Wirtschaft insgesamt abgeschwächt. Eine positive Tendenz zeigte dagegen Indien, das zuletzt wieder wirtschaftliche Wachstumsraten oberhalb von 7 Prozent vorweisen konnte. In beiden Ländern legte der Handel im Berichtszeitraum nominal zweifellos zu. In Indien ist diese Entwicklung allerdings zur Hälfte auf den Preisanstieg zurückzuführen. Japans Wirtschaft fand, gestützt durch eine expansive Geld- und Fiskalpolitik, langsam den Weg aus der Rezession. Das Handelsgeschäft stagnierte im Geschäftsjahr 2014/15 zwar noch, wies aber zuletzt eine positive Tendenz auf.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der METRO GROUP Länder

Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

	2014 ¹	2015 ²
Indien	7,1	7,3
China	7,3	6,8
Vietnam	6,0	5,9
Pakistan	3,4	4,1
Tschechien	2,0	4,0
Luxemburg	5,6	4,0
Rumänien	2,8	3,6
Polen	3,3	3,5
Spanien	1,4	3,2
Schweden	2,3	3,2
Türkei	2,9	3,1
Slowakei	2,4	2,9
Ungarn	3,6	2,7
Bulgarien	1,7	2,1
Kasachstan	4,3	2,0
Niederlande	1,0	2,0
Serbien	-1,8	1,7
Deutschland	1,6	1,6
Portugal	0,9	1,6
Belgien	1,1	1,2
Frankreich	0,2	1,1
Kroatien	-0,4	1,1
Schweiz	1,9	1,0
Italien	-0,4	0,8
Österreich	0,4	0,7
Japan	-0,1	0,6
Moldawien	4,6	-1,0
Griechenland	0,8	-1,9
Russland	0,6	-4,1
Ukraine	-6,8	-14,6

¹Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2013/14 abweichen, da bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen

²Prognose

METRO Cash & Carry: Branchenentwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel

In Deutschland lagen die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel im Geschäftsjahr 2014/15 leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Dabei blieb das Cash-and-Carry-Segment wie im Vorjahr hinter der Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel, der leichte Umsatzzuwächse verzeichnete, zurück. Die Lebensmittelpreise sind auch im Jahr 2015 nur leicht angestiegen. Unterstützt wurde diese Entwicklung durch die weitere Zunahme von Werbeaktivitäten im deutschen Lebensmitteleinzelhandel und die steigende Zahl von Markenartikeln bei Discountern, die sich auf den Selbstbedienungsgroßhandel auswirkten. Entsprechend blieben bei einer insgesamt stabilen Mengennachfrage positive Wachstumsimpulse für die Branchenentwicklung aus. METRO Cash & Carry hat seine Marktführerschaft im Berichtsjahr behauptet.

Vor dem Hintergrund einer sich insbesondere in den Euro-Krisenländern aufhellenden gesamtwirtschaftlichen Lage entwickelte sich der Selbstbedienungsgroßhandel in Westeuropa erstmals seit Jahren wieder insgesamt positiv. Die Branche verzeichnete im Geschäftsjahr 2014/15 ein leichtes Erlöswachstum. In Italien, Spanien und Portugal lagen die Umsätze auf dem Vorjahresniveau oder darüber. Dagegen fiel die Entwicklung in Belgien und den Niederlanden schwächer aus. Auch in Westeuropa waren überwiegend nur moderate Preissteigerungen zu beobachten, wodurch positive Umsatzeffekte durch Inflation vielfach ausblieben.

In Osteuropa setzte sich die uneinheitliche Entwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel im Geschäftsjahr 2014/15 unverändert fort. Der Russland/Ukraine-Konflikt und das russische Importverbot für westliche Lebensmittel führten in Russland und in der Ukraine zu überdurchschnittlichen Preissteigerungen bei Lebensmitteln. Darüber hinaus verstärkte die Abwertung der lokalen Währungen die inflationäre Dynamik in beiden Ländern. Um Preis- und Währungseffekte bereinigt, war die Nachfrage sowohl in Russland als auch in der Ukraine rückläufig. In den übrigen osteuropäischen Ländern setzten sich dagegen deflationäre Tendenzen fort. In Rumänien ist dies insbesondere auf die Senkung der Mehrwertsteuer für Lebensmittel zurückzuführen. Hier wie auch in Polen und der Türkei entwickelten sich die Erlöse im Selbstbedienungsgroßhandel positiv.

Im Geschäftsjahr 2014/15 wuchsen die Erlöse im Selbstbedienungsgroßhandel in Asien verglichen mit den anderen Regionen erneut am stärksten. Mit der Eröffnung neuer Großmärkte in China und Indien hat METRO Cash & Carry seinen Marktanteil in der Region behauptet. Beide Länder bilden auch weiterhin den Schwerpunkt der strategischen Expansion mit Selbstbedienungsgroßhandelsmärkten. Trotz einer Zunahme des internationalen Wettbewerbs, insbesondere in Indien, ist die Marktkonzentration in Asien weiterhin insgesamt gering. Die traditionellen Einzelhändler sind nach wie vor ein wichtiger Bestandteil für die Versorgung der Bevölkerung und beinhalten ein unverändert großes Wachstumspotenzial für den Selbstbedienungsgroßhandel. Stark an Bedeutung gewinnt die Gastronomie in Asien, die hohe Wachstumsraten verzeichnet. METRO Cash & Carry hat sich den Zugang zu diesem Segment durch die Übernahme der Classic Fine Foods Group im Berichtsjahr erschlossen.

Media-Saturn: Branchenentwicklung im Elektrofachhandel

Der deutsche Elektrofachhandel gewann auch ohne wichtige saisonale Events wie Olympische Spiele oder Fußballweltmeisterschaft auf hohem Niveau knapp 1 Prozent hinzu. Auch die Normalisierung im IT-Geschäft – 2014 hatte es eine Sonderkonjunktur durch den Austausch von Microsoft-Betriebssystemen gegeben – konnte dem Marktwachstum nichts anhaben. Rückgänge im Portfolio bei TV und IT wurden durch die Einführung des iPhone 6, aber auch durch zusätzliche Impulse bei Weißer Ware, Küchengeräten und im Beauty- und Wellness-Bereich überkompensiert. Media-Saturn wuchs dabei noch einmal stärker als der Elektrofachhandel insgesamt und konnte seine marktführende Stellung weiter ausbauen.

Die makroökonomische Aufwärtsbewegung in der Konjunkturentwicklung Europas erreichte im Geschäftsjahr 2014/15 auch den Elektrofachhandel in Südeuropa. Infolgedessen legten die iberischen Länder überproportional beim Marktwachstum zu, und auch Italien verzeichnete erstmals wieder positive Wachstumszahlen.

Der Elektrofachhandel in Osteuropa wies gegenläufige Tendenzen auf: Polen und Ungarn konnten nach wie vor stabile Zuwächse im hohen einstelligen Bereich vermelden. Russland profitierte zwar vor allem von vorgezogenen Einkäufen der Verbraucher zum Jahreswechsel aufgrund des Rubel-Verfalls. Im weiteren Jahresverlauf schwächte sich aber das Wachstum

vor dem Hintergrund der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ab. Media-Saturn konnte sich diesem Trend zumindest teilweise entziehen und wuchs deutlich stärker als der Elektrofachhandel insgesamt.

Ungewöhnlich robust präsentiert sich der Elektrofachhandel in der Türkei, der deutlich zweistellig wuchs.

Sorgenkind bleibt unverändert Griechenland, auch wenn die Wachstumsraten, vor allem gestützt durch Sondereffekte im zweiten Quartal des Geschäftsjahres – Subventionen im Telekommunikations- und IT-Markt –, einen deutlichen Marktzuwachs generierten.

Die übrigen, stärker saturierten Märkte Belgien, Niederlande und Österreich vermeldeten leichte Zuwachsraten. Die Schweiz hatte dagegen mit der Aufwertung des Franken Anfang 2015 zu kämpfen und wies daher als einziges Land neben Luxemburg eine rückläufige Entwicklung des Elektrofachhandels auf.

Die Media-Saturn-Unternehmensgruppe konnte im Geschäftsjahr 2014/15 ihre führende Stellung im europäischen Elektrofachhandel weiter ausbauen und dabei in einem erheblichen

Umfang Marktanteile dazugewinnen. Ausgehend von der starken Marktposition im Geschäftsjahr 2013/14 mit 12,6 Prozent Marktanteil konnte Media-Saturn seinen Gesamtmarktanteil über alle Länder hinweg um 0,7 Prozentpunkte auf 13,3 Prozent steigern.

Real: Branchenentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel

Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland entwickelte sich im Geschäftsjahr 2014/15 deutlich schwächer als der Handel mit Nichtlebensmitteln. Insbesondere in der ersten Hälfte des Berichtszeitraums wies er nur ein geringes nominales Wachstum auf. Grund dafür waren auch die zeitweise stagnierenden Preise. Real konnte dabei in diesem Zeitraum flächenbereinigt etwas stärker wachsen als der Gesamtmarkt.

Auch in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres 2014/15 entwickelte sich der Lebensmitteleinzelhandel bei wieder etwas höheren Preissteigerungen für Lebensmittel insgesamt schwach. Dabei intensivierte sich der Preiswettbewerb bei Lebensmitteln weiter.

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

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

Das Geschäftsjahr 2014/15 war für die METRO GROUP vor allem durch die geopolitischen Ereignisse erneut eine besondere Herausforderung. Dennoch blickt der Vorstand auf ein insgesamt erfolgreiches Jahr zurück. Die Transformation der METRO GROUP wurde weiter erfolgreich fortgeführt und bei der Fokussierung des Portfolios wurden weitere Fortschritte erzielt. Ein Meilenstein war der Verkauf von Galeria Kaufhof zum 30. September 2015. Dadurch stehen liquide Mittel für die weitere Expansion zur Verfügung. Zudem konnte die Verschuldung weiter deutlich verringert werden.

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

Finanz- und Vermögenslage

Finanzmanagement

Grundsätze und Ziele der Finanzaktivitäten

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

Durch den konzerninternen Finanzausgleich (Cash-Pooling) können wir das Fremdfinanzierungsvolumen reduzieren sowie

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

Das derzeitige Rating durch Standard & Poor's im Investment-Grade-Bereich von langfristig BBB- beziehungsweise kurzfristig A-3 unterstützt den Zugang zu den Kapitalmärkten.

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

Bei sämtlichen Finanzaktivitäten gelten konzernweit die folgenden Grundsätze:

Finanzielle Einheit

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

Finanzieller Handlungsspielraum

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

Zentrales Risikomanagement

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

Zentrale Risikoüberwachung

Veränderte finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen, darunter beispielsweise Zinssatz- oder Devisenkursänderungen, können sich auf die Finanzierung der METRO GROUP auswirken. Die damit verbundenen Risiken quantifiziert die METRO AG

regelmäßig in Szenarioanalysen. Offene Risikopositionen – wie etwa der Abschluss von Finanztransaktionen ohne korrespondierendes Grundgeschäft – dürfen nur nach entsprechender Freigabe durch den Vorstand der METRO AG gehalten werden.

Ausschließlich zugelassene Vertragspartner

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

Freigabepflicht

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

Revisionssicherheit

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

Informationen zu den Risiken aus Finanzinstrumenten und Sicherungsbeziehungen finden sich im Anhang – Nummer 44 Management der finanzwirtschaftlichen Risiken.

Ratings

Ratings bewerten die Fähigkeit eines Unternehmens, seinen finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Sie dienen dem Nachweis der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens gegenüber potenziellen Fremdkapitalgebern. Ein Rating erleichtert zudem den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten. Die METRO AG hat Standard & Poor's, eine der international führenden Ratingagenturen, beauftragt, die Kreditwürdigkeit der METRO GROUP kontinuierlich zu analysieren. Der von der METRO AG erteilte Auftrag für einen Ratingservice durch Moody's Investors Service wurde im Februar 2015 zurückgezogen.

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

Entwicklung von Rating und Ausblick

langfristig

BBB+

BBB

BBB–

kurzfristig

A-2

A-3

2011

2012

2013

2014

2015

Standard & Poor's

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

Kategorie	2015
Langfristig	BBB–
Kurzfristig	A-3
Ausblick	stabil

Mit diesen Ratings stehen der METRO GROUP alle Finanzmärkte offen.

Finanzierungsmaßnahmen

Die Deckung des mittel- bis langfristigen Finanzierungsbedarfs erfolgt über ein kapitalmarktfähiges Daueremissionsprogramm, das über ein maximales Volumen von 6 Mrd. € verfügt. Zur vorzeitigen Teilrefinanzierung der im März 2015 fälligen Anleihe über 1 Mrd. € hat die METRO GROUP bereits im Oktober 2014 erfolgreich eine Benchmark-Anleihe mit einem Volumen von 500 Mio. €, einer Laufzeit von sieben Jahren und einem Kupon von 1,375 Prozent im Eurokapitalmarkt begeben. Des Weiteren wurde im März 2015 eine Anleihe über 600 Mio. € mit einer Laufzeit von zehn Jahren und einem Kupon von 1,5 Prozent platziert.

Das Daueremissionsprogramm wurde zum 30. September 2015 mit insgesamt 3,6 Mrd. € in Anspruch genommen.

Die Deckung des kurzfristigen Finanzierungsbedarfs erfolgt sowohl über das „Euro Commercial Paper Programme“ als auch über ein auf französische Investoren ausgerichtetes

weiteres „Commercial Paper Programme“. Beide Programme verfügen über ein maximales Volumen von jeweils 2 Mrd. €. Insgesamt wurden beide Programme zusammen im Berichtszeitraum im Durchschnitt mit 1.107 Mio. € in Anspruch genommen. Zum 30. September 2015 wurden die Programme mit rund 941 Mio. € ausgenutzt.

Ferner wurden zum 30. September 2015 bilaterale Kreditlinien von insgesamt 1.189 Mio. € genutzt. Darüber hinaus bestehen syndizierte Kreditlinien in Höhe von 2.525 Mio. €, die nicht in Anspruch genommen wurden.

Weitere Informationen zu Finanzierungsprogrammen und Kreditlinien finden sich im Anhang – Nummer 37 Finanzschulden.

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

Freie Kreditlinien der METRO GROUP

Mio. €	30.9.2014			30.9.2015		
	Restlaufzeit			Restlaufzeit		
	Gesamt	bis 1 Jahr	über 1 Jahr	Gesamt	bis 1 Jahr	über 1 Jahr
Bilaterale Kreditlinien	1.430	300	1.130	1.719	962	757
Inanspruchnahme	-865	-260	-604	-1.189	-932	-257
Freie bilaterale Kreditlinien	565	40	526	530	30	500
Syndizierte Kreditlinien	2.525	0	2.525	2.525	0	2.525
Inanspruchnahme	0	0	0	0	0	0
Freie syndizierte Kreditlinien	2.525	0	2.525	2.525	0	2.525
Kreditlinien gesamt	3.955	300	3.655	4.244	962	3.282
Inanspruchnahme gesamt	-865	-260	-604	-1.189	-932	-257
Freie Kreditlinien gesamt	3.090	40	3.051	3.055	30	3.025

Investitionen/Desinvestitionen

Im Geschäftsjahr 2014/15 hat die METRO GROUP 1.411 Mio. € investiert und liegt damit 410 Mio. € über den Investitionen im Vorjahreszeitraum. Die Investitionen nahmen trotz reduzierter Expansionstätigkeit insbesondere aufgrund der Akquisitionen der Classic Fine Foods Group und von iBOOD, Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen sowie Mietvertragsverlängerungen insgesamt zu. Unter anderem wurden im Rahmen des Projekts „Big Bang“ bei Real 57 Märkte nach dem Essener Marktmodell umgebaut, um die Kundenbedürfnisse noch besser zu erfüllen. Die reduzierte Expansionstätigkeit zeigt sich in der geringeren Anzahl von 58 Neueröffnungen inklusive Zugängen gegenüber 68 Neueröffnungen im Vorjahreszeitraum.

Investitionen der METRO GROUP

Mio. € ¹	2013/14 ¹	2014/15	Veränderung	
			absolut	%
METRO				
Cash & Carry	441	750	309	69,9
Media-Saturn	244	256	12	5,0
Real	172	241	68	39,7
Sonstige	144	165	21	14,6
METRO GROUP	1.001	1.411	410	41,0

¹ Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

METRO Cash & Carry hat im Geschäftsjahr 2014/15 750 Mio. € investiert. Die Investitionen liegen damit um 309 Mio. € über dem Wert des Vorjahreszeitraums. Der deutliche Investitionsanstieg resultiert insbesondere aus der Akquisition der Classic Fine Foods Group, aus Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen sowie aus Nachhaltigkeitsprojekten. Der Expansions-schwerpunkt lag weiterhin bei den Fokusbländern Russland und China, in denen das bestehende Filialnetz um 11 beziehungsweise 6 neue METRO Cash & Carry Märkte erweitert wurde. In Indien wurden 2 neue Märkte, in der Türkei, in Kroatien und in Serbien wurde jeweils 1 neuer METRO Cash & Carry Standort eröffnet. In Bulgarien wurden 3 Standorte, in China 2 und in Italien, Kasachstan, Rumänien, Serbien und der Ukraine wurde je 1 Standort geschlossen. Die 5 Standorte in Dänemark wurden wie angekündigt geschlossen und die 9 Märkte in Griechenland wie geplant veräußert.

Die Investitionen von **Media-Saturn** lagen im Geschäftsjahr 2014/15 mit 256 Mio. € um 12 Mio. € über den Investitionen im Vorjahreszeitraum. Der Anstieg resultiert insbesondere aus dem Erwerb von iBOOD. Gleichzeitig ist die Expansionsgeschwindigkeit zurückgegangen, während die Investitionen in Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen gestiegen sind. Im Berichtszeitraum wurden 36 (im Vorjahr 50) Märkte eröffnet und somit wurde eine selektive Expansion (inklusive neuer Kleinformaten) in ganz Europa vorangetrieben. In Osteuropa wurden 18 Elektrofachmärkte eröffnet: 8 in Polen, 7 in Russland und 3 in der Türkei. In Westeuropa (ohne Deutschland) kamen 15 neue Standorte hinzu, davon 6 in den Niederlanden, 5 in Spanien und 2 in der Schweiz, jeweils 1 neuer Markt kam in Österreich und Belgien dazu. Zusätzlich wurden in Deutschland 3 Märkte eröffnet. Außerdem wurden im Geschäftsjahr 15 Standorte im Rahmen der Portfoliooptimierung geschlossen: 7 Standorte in Italien, 3 Standorte in Russland, 2 Standorte in den Niederlanden und je 1 Standort in Deutschland, Belgien und der Türkei.

Real investierte im Geschäftsjahr 2014/15 241 Mio. € und somit 68 Mio. € mehr als im Vorjahreszeitraum. Die Investitionszunahme resultiert im Wesentlichen aus Mietvertragsverlängerungen und Modernisierungsinvestitionen. Die Investitionsmittel wurden genutzt, um durch Konzeptumstellungen das Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Nach erfolgreichem Umbau von 50 Märkten im Rahmen des Projekts „Big Bang“ im Vorjahr wurden nun deutschlandweit 57 weitere Märkte nach dem Essener Marktmodell modernisiert. Wie geplant hat Real im Geschäftsjahr 2014/15 in Deutschland insgesamt 14 Märkte geschlossen. Nach der Veräußerung des Osteuropageschäfts werden die verbliebenen 4 rumänischen Standorte nun im Segment Sonstige ausgewiesen.

Die Investitionen im Segment **Sonstige** beliefen sich im Geschäftsjahr 2014/15 auf 165 Mio. € (2013/14: 144 Mio. €). Die Investitionen entfielen primär auf Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen sowie immaterielle Vermögenswerte. Darüber hinaus wurde durch die Ausübung von Ankaufsrechten in Immobilien investiert.

Die bereits eingegangenen Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagevermögen und immateriellen Vermögenswerten belaufen sich auf 157 Mio. €.

Weitere Informationen hierzu finden sich im Anhang – Nummer 20 Sonstige immaterielle Vermögenswerte und Nummer 21 Sachanlagen.

Aus Desinvestitionen (einschließlich Unternehmensveräußerungen sowie nicht fortgeführter Aktivitäten) sind der METRO GROUP Zahlungsmittel in Höhe von 2.679 Mio. € zugeflossen, die im Wesentlichen aus dem Verkauf der Anteile der Galeria Kaufhof Gruppe resultieren.

Weitere Informationen zu Desinvestitionen finden sich im Konzernabschluss – Kapitalflussrechnung sowie im Anhang – Nummer 42 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung.

Liquidität (Kapitalflussrechnung)

Die Liquidität der METRO GROUP wird anhand der Kapitalflussrechnung ermittelt. In dieser wird der Zahlungsmittelfluss berechnet und dargestellt, den die METRO GROUP im Geschäftsjahr aus der betrieblichen Tätigkeit sowie der Investi-

tions- und Finanzierungstätigkeit erwirtschaftet oder verwendet hat. Außerdem beschreibt sie die Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zwischen dem Beginn und dem Ende des Geschäftsjahres.

Aus der betrieblichen Tätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2014/15 ein Mittelzufluss von 1.846 Mio. € (2013/14: +2.008 Mio. €) generiert. Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit ist ein Mittelzufluss von 785 Mio. € (2013/14: –715 Mio. €) zu verzeichnen. Daraus ergibt sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum eine Steigerung des Cashflows vor Finanzierungstätigkeit um 1.338 Mio. € auf 2.631 Mio. €. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weist einen Mittelabfluss von 597 Mio. € (2013/14: –1.448 Mio. €) aus.

Erläuterungen finden sich im Konzernabschluss – Kapitalflussrechnung sowie im Anhang – Nummer 42 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung.

Kapitalflussrechnung¹

Mio. €	2013/14 ²	2014/15
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	1.754	1.595
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	254	251
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit	2.008	1.846
Cashflow aus Investitionstätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	–593	–1.187
Cashflow aus Investitionstätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	–122	1.972
Cashflow aus Investitionstätigkeit	–715	785
Cashflow vor Finanzierungstätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	1.161	408
Cashflow vor Finanzierungstätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	132	2.223
Cashflow vor Finanzierungstätigkeit	1.293	2.631
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	–1.352	–718
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	–96	121
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	–1.448	–597
Summe der Cashflows	–155	2.034
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	–1	–25
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	–156	2.009

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

²Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

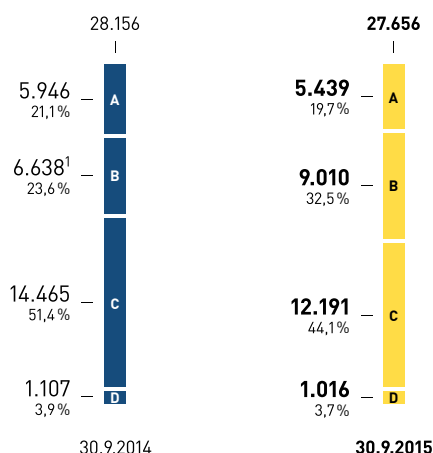
Kapitalstruktur

Kapitalstruktur der METRO GROUP

Mio. €

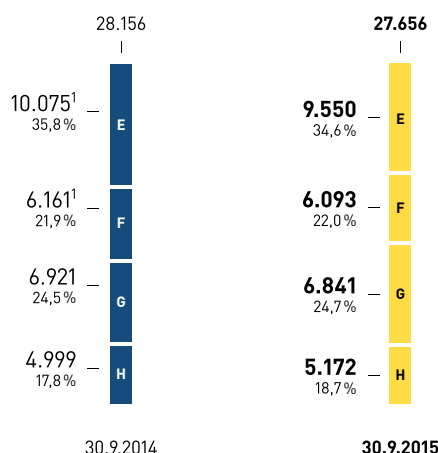
AKTIVA

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



PASSIVA

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



¹ Vorjahresanpassung (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

Die Konzernbilanz der METRO GROUP weist zum 30. September 2015 ein Eigenkapital in Höhe von 5,2 Mrd. € aus (30.9.2014: 5,0 Mrd. €). Die Erhöhung resultiert im Wesentlichen aus der Veränderung der Gewinnrücklagen. Diese sind seit dem 30. September 2014 um 191 Mio. € gestiegen. Positiv wirkte sich hier die Erhöhung der sonstigen Gewinnrücklagen aus, die im Wesentlichen aus dem den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnenden Periodenergebnis resultiert. Währungsumrechnungsdifferenzen und die Gewinnausschüttung haben hingegen die Gewinnrücklagen gemindert.

Die Eigenkapitalquote beträgt 18,7 Prozent (30.9.2014: 17,8 Prozent). Der Anteil der Gewinnrücklagen am Eigenkapital liegt bei 34,7 Prozent gegenüber 32,0 Prozent zum 30. September 2014.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2014	30.9.2015
Eigenkapital	32	4.999	5.172
Gezeichnetes Kapital		835	835
Kapitalrücklage		2.551	2.551
Gewinnrücklagen		1.602	1.793
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	11		-7

Die bilanzielle Nettoverschuldung wurde deutlich um 2,2 Mrd. € verringert und beträgt zum 30. September 2015 nur noch 2,5 Mrd. € (30.9.2014: 4,7 Mrd. €). Sie wird ermittelt durch Saldierung der Finanzschulden inklusive Finanzierungs-Leasingverhältnissen in Höhe von 7,4 Mrd. € (30.9.2014: 7,1 Mrd. €) mit den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten gemäß Bilanz in Höhe von 4,4 Mrd. € (30.9.2014: 2,4 Mrd. €) sowie den Geldanlagen in Höhe von 424 Mio. € (30.9.2014: 7 Mio. €). Die Erhöhung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente resultiert im Wesentlichen aus der

Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe in Deutschland und Belgien einschließlich der zugehörigen Immobilien. Bei dem Zugang in den Geldanlagen handelt es sich in Höhe von 415 Mio. € um die Anlage in einen börsennotierten, hochliquiden Geldmarktfonds.

Mio. €	30.9.2014	30.9.2015
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gemäß Bilanz	2.406	4.415
Kurzfristige Geldanlagen ¹	7	424
Finanzschulden (inkl. Finanzierungs-Leasingverhältnissen)	7.068	7.366
Nettoverschuldung	4.655	2.527

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

Die langfristigen Schulden betragen zum 30. September 2015 6,8 Mrd. € (30.9.2014: 6,9 Mrd. €) und wurden aufgrund von gegenläufigen Effekten somit nicht erhöht. Diese bestehen zum einen aus dem Anstieg der langfristigen Finanzschulden um 278 Mio. € (30.9.2015: 4,7 Mrd. €; 30.9.2014: 4,5 Mrd. €) aus der Begebung zweier Anleihen, vermindert um die Abgänge aufgrund der Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe. Gegenläufig wirkte sich zum anderen die Reduzierung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 414 Mio. € auf 1,3 Mrd. € (30.9.2014: 1,7 Mrd. €) aus. Der Grund hierfür ist im Wesentlichen ebenfalls die Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe.

Zum 30. September 2015 hatte die METRO GROUP kurzfristige Schulden in Höhe von 15,6 Mrd. € (30.9.2014: 16,2 Mrd. €). Die Reduzierung lässt sich im Wesentlichen mit dem Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 525 Mio. € begründen (30.9.2015: 9,6 Mrd. €; 30.9.2014: 10,1 Mrd. €). Dieser Rückgang hängt auch hier im Wesentlichen mit dem Abgang der Galeria Kaufhof Gruppe und darüber hinaus insbesondere mit Effekten aus der Währungsumrechnung in Russland zusammen.

Gegenüber dem 30. September 2014 ist die Fremdkapitalquote um 0,9 Prozentpunkte auf 81,3 Prozent gesunken. Die kurzfristigen Schulden haben einen Anteil von 69,6 Prozent am gesamten Fremdkapital nach 70,1 Prozent zum 30. September 2014.

Angaben zur Fälligkeits-, Währungs- und Zinsstruktur der finanziellen Schulden sowie zu Kreditlinien finden sich im Anhang – Nummer 37 Finanzschulden.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2014	30.9.2015
Langfristige Schulden		6.921	6.841
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	33	1.684	1.270
Sonstige Rückstellungen	34	478	492
Finanzschulden	35, 37	4.453	4.731
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	35, 38	176	206
Latente Steuerschulden	25	130	142
Kurzfristige Schulden		16.236	15.643
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	35, 36	10.075 ¹	9.550
Rückstellungen	34	615	628
Finanzschulden	35, 37	2.615	2.635
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	35, 38	2.528	2.488
Ertragsteuerschulden	35	198	148
Schulden i. Z. m. zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten ¹	31	205 ¹	194

¹ Vorjahresanpassung (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

Weitere Informationen zur Entwicklung der Schulden finden sich im Anhang unter den in der Tabelle angegebenen Nummern. Angaben zu Eventualverbindlichkeiten sowie sonstigen finanziellen Verpflichtungen finden sich im Anhang – Nummer 45 Eventualverbindlichkeiten und Nummer 46 Sonstige finanzielle Verpflichtungen.

Vermögenslage

Im Geschäftsjahr 2014/15 verringerte sich die Bilanzsumme um 500 Mio. € auf 27,7 Mrd. € (30.9.2014: 28,2 Mrd. €).

Bei den langfristigen Vermögenswerten war im Geschäftsjahr 2014/15 ein Rückgang von 2,4 Mrd. € auf 13,2 Mrd. € zu verzeichnen, der im Wesentlichen aus einer Reduzierung der Sachanlagen um 2 Mrd. € auf 8,0 Mrd. € (30.9.2014: 10,0 Mrd. €) resultierte. Diese wurde verursacht durch negative Währungseffekte vor allem in Russland sowie durch den Abgang von Sachanlagen aufgrund der Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe. Darüber hinaus sind Wertminderungen der Geschäfts- oder Firmenwerte von Real Deutschland in Höhe von 446 Mio. € und der Abgang der Geschäfts- oder Firmenwerte der Galeria Kaufhof Gruppe in Höhe von 71 Mio. € zu nennen. Gegenläufig erhöhen sich die Geschäfts- oder Firmenwerte im Wesentlichen durch den Erwerb der Klassisk Investment Limited inklusive sämtlicher Tochtergesellschaften der Classic Fine Foods Group in Höhe von 143 Mio. € (30.9.2015: 3,3 Mrd. €; 30.9.2014: 3,7 Mrd. €). Die Erhöhung der sonstigen immateriellen Vermögenswerte ist auf den im Rahmen der Unternehmensakquisition der Classic Fine Foods

Group erworbenen Kundenstamm mit 62 Mio. € sowie mit 48 Mio. € die Marke „Classic Fine Foods“ zurückzuführen. Die nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen sind vor allem um den 40-Prozent-Anteil von METRO PROPERTIES an dem Joint Venture mit Carlton Investment, Berlin, (10 Real SB-Warenhäuser) in Höhe von 83 Mio. € gestiegen.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2014	30.9.2015
Langfristige Vermögenswerte		15.572	13.207
Geschäfts- oder Firmenwerte	19	3.671	3.301
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	20	380	464
Sachanlagen	21	10.025	7.955
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	22	223	170
Finanzanlagen	23	71	117
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	23	95	184
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	24	272	292
Latente Steueransprüche	25	835	724

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

Die kurzfristigen Vermögenswerte stiegen um 1,8 Mrd. € auf 14,4 Mrd. €. Diese Erhöhung resultiert im Wesentlichen aus den um 2,0 Mrd. € gestiegenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (30.9.2015: 4,4 Mrd. €; 30.9.2014: 2,4 Mrd. €), überwiegend aufgrund der Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe. Die sonstigen finanziellen und anderen Vermögenswerte erhöhten sich ebenfalls um 454 Mio. € auf 3,4 Mrd. € (30.9.2014: 3,0 Mrd. €). Dies war im Wesentlichen die Folge des Ausweises einer Anlage in einen börsennotierten, hochliquiden Geldmarktfonds in Höhe von 415 Mio. € auf der Position kurzfristige Wertpapiere. Der Rückgang in den Vorräten ist ebenfalls mit der Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe zu begründen.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2014	30.9.2015
Kurzfristige Vermögenswerte		12.584	14.449
Vorräte	26	5.946	5.439
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	27	560	702
Finanzanlagen	1		6
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	24	2.981 ¹	3.435
Ertragsteuererstattungsansprüche	223		202
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	30	2.406	4.415
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte	31	467 ¹	250

¹ Vorjahresanpassung (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

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

Ertragslage

Mit der Unterzeichnung der Vereinbarung über den Verkauf der Galeria Kaufhof Gruppe wird diese seit dem dritten Quartal 2014/15 in der Berichterstattung nicht mehr als separates Segment und als Teil der fortgeführten Aktivitäten der METRO GROUP ausgewiesen, sondern als nicht fortgeführte Aktivität. Die Angaben für das Geschäftsjahr 2014/15 der METRO GROUP wurden um die Zahlen von Galeria Kaufhof bereinigt und die Vorjahreszahlen (mit Ausnahme der Bilanz und der ihr zugehörigen Anhangangaben) adjustiert.

Geschäftsverlauf des Konzerns im Überblick

Der Umsatz der METRO GROUP stieg im Geschäftsjahr 2014/15 flächenbereinigt aufgrund der guten Entwicklung bei METRO Cash & Carry und Media-Saturn um 1,5 Prozent. Der berichtete Umsatz von 59,2 Mrd. € lag, bedingt durch negative Wechselkurs- und Portfolioeffekte, um 1,2 Prozent unter dem Vorjahreswert. In lokaler Währung stieg der Umsatz jedoch um 0,5 Prozent.

Das EBIT vor Sonderfaktoren erreichte 1.511 Mio. € (2013/14: 1.531 Mio. €). Bereinigt um negative Wechselkurseffekte in Höhe von 117 Mio. € lag das EBIT vor Sonderfaktoren deutlich über dem Vorjahreswert. Das berichtete Konzern-EBIT lag im

Geschäftsjahr 2014/15 insgesamt bei 711 Mio. € und damit unter dem Vorjahreswert von 1.077 Mio. €. Dies ist insbesondere auf die nicht zahlungswirksamen Geschäfts- oder Firmenwertabschreibungen bei Real zurückzuführen.

Vergleich der Prognose mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung

Umsatz

Für das Geschäftsjahr 2014/15 hatte die METRO GROUP wechselkursbereinigt ein leichtes Gesamtumsatzwachstum prognostiziert. Mit einem Anstieg um 0,5 Prozent in lokaler Währung aus fortgeführten Aktivitäten hat die METRO GROUP dieses Ziel erreicht.

Für das flächenbereinigte Umsatzwachstum (in lokaler Währung) war die METRO GROUP von einem leichten Anstieg ausgegangen. Mit einer Steigerung des flächenbereinigten Umsatzes aus fortgeführten Aktivitäten um 1,5 Prozent wurde auch dieses Ziel erfüllt.

Auch unter Berücksichtigung der nicht fortgeführten Aktivitäten hat die METRO GROUP ihre Umsatzziele erreicht.

EBIT

Beim EBIT vor Sonderfaktoren hatte die METRO GROUP ursprünglich wechselkursbereinigt eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2013/14 von 1.727 Mio. € inklusive Erträgen aus Immobilienveräußerungen im üblichen Rahmen erwartet. Bereinigt um negative Wechselkurseffekte in Höhe von 117 Mio. € hat die METRO GROUP die Prognose erfüllt.

Durch den Verkauf von Galeria Kaufhof und die notwendige Darstellung als nicht fortgeführte Aktivität wurde die Ausgangsbasis 2013/14 für die Prognose mit der Veröffentlichung des Quartalsberichts 9M/Q3 2014/15 am 6. August 2015 um den auf Galeria Kaufhof entfallenden Ergebnisanteil angepasst. Die ursprüngliche Prognose, wechselkursbereinigt eine leichte Steigerung zu erreichen, blieb – bezogen auf den neuen Basiswert von 1.531 Mio. € – unverändert bestehen. Bereinigt um negative Wechselkurseffekte in Höhe von 117 Mio. € hat die METRO GROUP diese Prognose übertroffen. Das Immobilienergebnis war aufgrund eines sehr freundlichen Immobilienmarkts höher als erwartet. Das anvisierte Ziel wäre jedoch auch bei Immobilienverkäufen im üblichen Rahmen erreicht worden.

Vertriebslinien

Bei den Vertriebslinien sollten außer METRO Cash & Carry sowohl Media-Saturn als auch Real positiv zum leichten Wachstum des flächenbereinigten Umsatzes sowie des EBIT vor Sonderfaktoren beitragen. Während METRO Cash & Carry sowie Media-Saturn dieses Ziel mit einem flächenbereinigten Umsatzwachstum von 0,9 Prozent sowie 3,1 Prozent deutlich erfüllten, gelang dies Real mit einem leichten Rückgang des flächenbereinigten Umsatzes in Höhe von 0,8 Prozent nicht.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren konnte METRO Cash & Carry 1.050 Mio. € erreichen. Unter Berücksichtigung von negativen Wechselkurseffekten lag das Ergebnis wie prognostiziert über dem Vorjahreswert. Auch Media-Saturn hat mit einem EBIT vor Sonderfaktoren in Höhe von 442 Mio. € deutlich den Vorjahreswert übertroffen und damit die Prognose erfüllt. Real hat mit einem EBIT vor Sonderfaktoren in Höhe von 88 Mio. € ebenfalls den Vorjahreswert (2013/14: 81 Mio. €) übertroffen. Das Vorjahresergebnis enthielt negative Ergebnisbeiträge (6 Mio. €) von Real Osteuropa.

Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Der Umsatz der METRO GROUP stieg im Geschäftsjahr 2014/15 flächenbereinigt um 1,5 Prozent. In lokaler Währung wuchs der Umsatz um 0,5 Prozent. Der berichtete Umsatz von 59,2 Mrd. € lag, bedingt durch negative Wechselkurs- und Portfolioeffekte, jedoch um 1,2 Prozent unter dem Vorjahreswert.

In **Deutschland** erreichte der flächenbereinigte Umsatz das Niveau des Vorjahres. Insgesamt lag der Umsatz mit 22,5 Mrd. € leicht um 0,3 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Dies ist durch Umsatzrückgänge bei METRO Cash & Carry und Real bedingt. Bei Real wirkten sich Standortschließungen negativ auf den berichteten Umsatz aus. Dagegen legte bei Media-Saturn der Umsatz zu.

Im **internationalen Geschäft** wuchs der flächenbereinigte Umsatz um 2,4 Prozent. In lokaler Währung stieg der internationale Umsatz um 1,0 Prozent. Der berichtete Umsatz sank um 1,7 Prozent auf 36,7 Mrd. €. Dies ist insbesondere auf Wechselkurseffekte sowie Standortabgaben und -schließungen zurückzuführen.

Der internationale Anteil am Gesamtumsatz lag bei 62,0 Prozent (2013/14: 62,4 Prozent).

In **Westeuropa (ohne Deutschland)** stieg der Umsatz flächenbereinigt um 1,1 Prozent. In lokaler Währung wuchs der Umsatz um 0,7 Prozent. Der berichtete Umsatz verbesserte sich um 1,0 Prozent auf 19,1 Mrd. €. Dies ist vor allem auf die positive Entwicklung in Italien, Spanien und den Niederlanden zurückzuführen.

Der Umsatz in **Osteuropa** stieg flächenbereinigt deutlich um 5,3 Prozent. Bereinigt um Wechselkurseffekte verbesserte sich der Umsatz um 1,7 Prozent. Insbesondere das Geschäft in Russland und Ungarn trug dazu bei. Bedingt durch die negative Wechselkursentwicklung sowie aktive Portfoliomaßnahmen (Real Osteuropa und METRO Cash & Carry Griechenland) sank der berichtete Umsatz jedoch um 9,7 Prozent auf 13,3 Mrd. €.

In der Region **Asien/Afrika** sank der flächenbereinigte Umsatz leicht um 0,4 Prozent. Indien zeigte jedoch eine sehr positive Entwicklung. In lokaler Währung verbesserte sich der Umsatz um 0,5 Prozent. Der berichtete Umsatz stieg aufgrund einer positiven Wechselkursentwicklung um 16,1 Prozent auf 4,3 Mrd. €.

Das EBIT der METRO GROUP lag im Geschäftsjahr 2014/15 mit 711 Mio. € um 366 Mio. € unter dem Wert des Vorjahreszeitraums (2013/14: 1.077 Mio. €). Darin enthalten sind jedoch Sonderfaktoren in Höhe von 800 Mio. € (2013/14: 454 Mio. €). Diese Sonderfaktoren lassen sich unterteilen in Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte (betrifft insbesondere Real Deutschland mit 446 Mio. €), Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen in Höhe von 285 Mio. € (im Wesentlichen geplante Schließungen) sowie übrige Sonderfaktoren von 66 Mio. €. Außerdem ergab sich insgesamt saldiert ein positiver Sonderfaktor aus Portfoliomaßnahmen in Höhe von 23 Mio. €.

Darüber hinaus resultierte im nicht fortgeführten Bereich aus dem Veräußerungserlös von Galeria Kaufhof ein positiver Sonderfaktor in Höhe von 841 Mio. €.

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

Eine Übersicht mit der Überleitung der Sonderfaktoren findet sich auf den Seiten 114 und 115.

Vor Sonderfaktoren ging das EBIT der METRO GROUP im Geschäftsjahr 2014/15 von 1.531 Mio. € auf 1.511 Mio. € zurück. Hier ist jedoch zu berücksichtigen, dass das Ergebnis mit negativen Wechselkurseffekten in Höhe von 117 Mio. € belastet wurde. In lokaler Währung ist das EBIT vor Sonderfaktoren somit angestiegen.

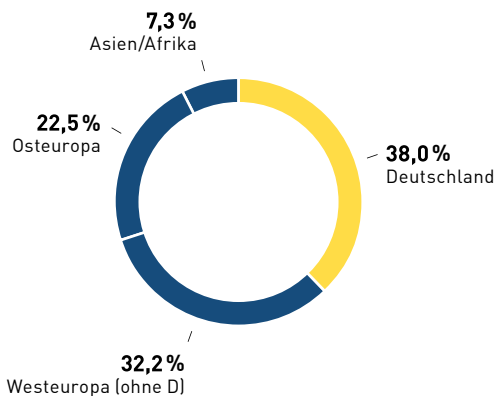
Umsatzentwicklung im Konzern

nach Vertriebslinien und nach Regionen

		Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
	2013/14 ¹ Mio. €	2014/15 Mio. €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten in €	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)
METRO					
Cash & Carry	30.513	29.690	-2,7	-2,7	0,0
Media-Saturn	20.981	21.737	3,6	-1,0	4,6
Real	8.432	7.735	-8,3	0,0	-8,3
Sonstige	10	56	-	-	-
METRO GROUP	59.937	59.219	-1,2	-1,7	0,5
davon					
Deutschland	22.558	22.490	-0,3	0,0	-0,3
davon					
international	37.379	36.728	-1,7	-2,8	1,0
Westeuropa (ohne Deutschland)	18.902	19.090	1,0	0,3	0,7
Osteuropa	14.755	13.318	-9,7	-11,4	1,7
Asien/Afrika	3.722	4.319	16,1	15,5	0,5

¹ Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

Konzernumsatz METRO GROUP 2014/15
nach Regionen



Entwicklung des Konzern-EBIT und
des EBIT der Vertriebslinien

Mio. €	EBIT ¹	
	2013/14 ²	2014/15
METRO Cash & Carry	1.125	1.050
Media-Saturn	335	442
Real	81	88
Sonstige	-10	-63
Konsolidierung	0	-5
METRO GROUP	1.531	1.511

¹Vor Sonderfaktoren

²Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Vertriebslinien

METRO Cash & Carry

Der Umsatz von METRO Cash & Carry legte im Geschäftsjahr 2014/15 flächenbereinigt um 0,9 Prozent zu. Dabei konnte der Umsatz in allen Quartalen gesteigert werden. In lokaler Währung wurde das Vorjahresniveau erreicht. Bedingt durch die Entwicklung der Wechselkurse – hauptsächlich des russischen Rubels – sowie durch Portfolioeffekte sank der berichtete Umsatz um 2,7 Prozent auf 29,7 Mrd. €.

Der Umsatz aus dem Belieferungsgeschäft entwickelte sich weiterhin sehr dynamisch und wuchs in lokaler Währung um

11,6 Prozent. Der berichtete Umsatz stieg sogar um 13,7 Prozent auf 3,1 Mrd. € (2013/14: 2,8 Mrd. €). Der Anteil am Gesamtumsatz verbesserte sich auf 10,6 Prozent.

In **Deutschland** ging der Umsatz im Geschäftsjahr 2014/15 flächenbereinigt um 1,7 Prozent zurück. Beim berichteten Umsatz betrug der Rückgang ebenfalls 1,7 Prozent und sank auf 4,7 Mrd. €. Im Verlauf des Geschäftsjahres zeigte sich dabei aber eine Trendverbesserung.

Der Umsatz in **Westeuropa (ohne Deutschland)** verminderte sich flächenbereinigt um 0,7 Prozent. Während der Umsatz in Belgien und den Niederlanden rückläufig war, stieg er in Italien, Portugal und Spanien. In lokaler Währung ging der Umsatz ebenfalls um 0,7 Prozent zurück. Der berichtete Umsatz sank um 2,8 Prozent auf 10,2 Mrd. € (2013/14: 10,5 Mrd. €). Dies ist auch auf den Rückzug aus Dänemark Ende 2014 zurückzuführen.

In **Osteuropa** stieg der flächenbereinigte Umsatz um 4,5 Prozent. In Russland wuchs er trotz der schwierigen politischen Lage inflationsgetrieben. Alle osteuropäischen Länder bis auf Polen und Rumänien legten beim flächenbereinigten Umsatz ebenfalls zu. In lokaler Währung stieg der Umsatz um 3,5 Prozent. Der berichtete Umsatz sank, bedingt durch die deutlich negativen Wechselkurseffekte sowie den Verkauf des Geschäfts in Griechenland, um 9,1 Prozent auf 10,4 Mrd. €.

Der Umsatz in **Asien/Afrika** ging flächenbereinigt leicht um 0,4 Prozent zurück. Dabei konnten Indien und Japan zulegen. In lokaler Währung stieg der Umsatz jedoch um 0,5 Prozent. Der berichtete Umsatz verbesserte sich währungsbedingt um 16,1 Prozent auf 4,3 Mrd. €.

Der **Anteil des internationalen Geschäfts** am gesamten Umsatz von METRO Cash & Carry ging, bedingt durch Wechselkurseffekte, im Geschäftsjahr 2014/15 leicht von 84,2 Prozent auf 84,0 Prozent zurück.

Das EBIT von METRO Cash & Carry erreichte im Geschäftsjahr 2014/15 975 Mio. € (2013/14: 904 Mio. €). Darin enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 75 Mio. € (2013/14: 221 Mio. €). Hierbei handelt es sich insbesondere um Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen, unter anderem bei METRO Cash & Carry Deutschland.

Vor Sonderfaktoren betrug das EBIT 1.050 Mio. € (2013/14: 1.125 Mio. €). Der Rückgang ist insbesondere auf negative Wech-

selkurseffekte in Russland zurückzuführen. Bereinigt um diese Effekte hat sich das Ergebnis vor Sonderfaktoren verbessert.

METRO Cash & Carry war am 30. September 2015 in 26 Ländern mit 764 Standorten vertreten, davon 107 in Deutschland, 232 in Westeuropa (ohne Deutschland), 288 in Osteuropa und 137 in Asien.

Kennzahlen METRO Cash & Carry 2014/15

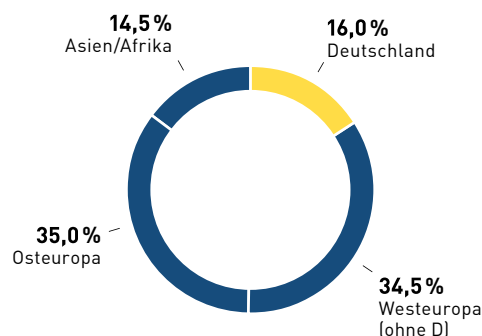
im Vorjahresvergleich

		Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
	2013/14 Mio. €	2014/15 Mio. €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten in €	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)
Umsatz	30.513	29.690	-2,7	-2,7	0,0
Deutschland	4.819	4.739	-1,7	0,0	-1,7
Westeuropa (ohne Deutschland)	10.547	10.247	-2,8	0,0	-2,8
Osteuropa	11.431	10.392	-9,1	-12,6	3,5
Asien/Afrika	3.716	4.312	16,1	15,5	0,5
EBIT ¹	1.125	1.050	-6,6	-	-
EBIT-Marge (%) ¹	3,7	3,5	-	-	-
Standorte (Anzahl)	766	764	-	-	-
Verkaufsfläche (1.000 m²)	5.576	5.468	-	-	-

¹ Vor Sonderfaktoren

Umsatz METRO Cash & Carry 2014/15

nach Regionen



Media-Saturn

Der Umsatz von Media-Saturn erhöhte sich im Geschäftsjahr 2014/15 flächenbereinigt um 3,1 Prozent. Dabei konnte der Umsatz in allen Quartalen des Geschäftsjahres gesteigert werden. In lokaler Währung stieg der Umsatz um 4,6 Prozent und der berichtete Umsatz wuchs um 3,6 Prozent auf 21,7 Mrd. €.

Der Onlinehandel entwickelte sich weiterhin sehr dynamisch. Der über das Internet generierte Umsatz stieg um mehr als 20 Prozent auf 1,8 Mrd. €. Damit beträgt der Internetanteil am Gesamtumsatz mehr als 8 Prozent.

In **Deutschland** stieg der flächenbereinigte Umsatz um 1,6 Prozent. Der berichtete Umsatz wuchs um 2,3 Prozent auf 10,0 Mrd. €. Der Trend im Jahresverlauf war sehr positiv und wurde nur im Sommer aufgrund einer hohen Vorjahresbasis, die durch die Fußballweltmeisterschaft bedingt war, unterbrochen.

Die weitere Verzahnung der Vertriebskanäle wurde von den Kunden sehr positiv aufgenommen: So lag die Abholquote online gekaufter Waren bei rund 40 Prozent. Das Produktangebot im Internet wurde weiter erhöht und umfasste Ende September 2015 über 150.000 Produkte bei mediamarkt.de und rund 130.000 Produkte bei saturn.de. Damit übersteigt die Auswahl im Internet das Angebot der meisten Standorte von Media-Saturn deutlich.

In **Westeuropa (ohne Deutschland)** stieg der Umsatz flächenbereinigt um 3,4 Prozent. Vor allem Spanien zeichnete sich hier durch einen zweistelligen Zuwachs aus. Aber auch in Schweden, den Niederlanden und Österreich wurden sehr erfreuliche flächenbereinigte Umsatzsteigerungen erzielt. Die Schweiz verzeichnete in Folge des starken Franken eine verhaltene Inlandsnachfrage, die auch zu rückläufigen Umsätzen bei Media-Saturn führte. Der Umsatz in lokaler Währung in Westeuropa verbesserte sich deutlich um 5,1 Prozent. Der berichtete Umsatz wuchs um 5,8 Prozent auf 8,8 Mrd. €. In fast allen Ländern konnten weitere Marktanteile gewonnen werden.

In **Osteuropa** stieg der Umsatz flächenbereinigt merklich um 8,4 Prozent. Hier überzeugten insbesondere Ungarn und die Türkei erneut mit zweistelligen Wachstumsraten. In lokaler Währung wuchs der Umsatz deutlich um 12,3 Prozent. Der berichtete Umsatz stieg um 1,7 Prozent auf 2,9 Mrd. €. Er wurde durch negative Wechselkurseffekte sehr deutlich gedämpft.

Der **internationale Umsatzanteil** stieg im Geschäftsjahr 2014/15 von 53,3 Prozent auf 53,9 Prozent.

Das EBIT von Media-Saturn verbesserte sich deutlich auf 336 Mio. € (2013/14: 244 Mio. €). Darin enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 107 Mio. € (2013/14: 91 Mio. €). Hierbei handelt es sich um zahlreiche Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen.

Vor Sonderfaktoren stieg das EBIT merklich von 335 Mio. € auf 442 Mio. €. Hier machten sich ein besserer Umsatzmix und stärkere Dienstleistungsanteile, aber auch ein weiterhin effizientes Kostenmanagement positiv bemerkbar. Außerdem wirkte sich die Sonderkonjunktur in Russland aufgrund von Vorzieheffekten angesichts der Erwartung einer weiteren Abwertung des russischen Rubels im Weihnachtsquartal positiv aus.

Am 30. September 2015 umfasste das Standortnetz von Media-Saturn 1.007 Elektrofachmärkte in 15 Ländern, davon 417 in Deutschland, 372 in Westeuropa (ohne Deutschland) und 218 in Osteuropa.

Kennzahlen Media-Saturn 2014/15

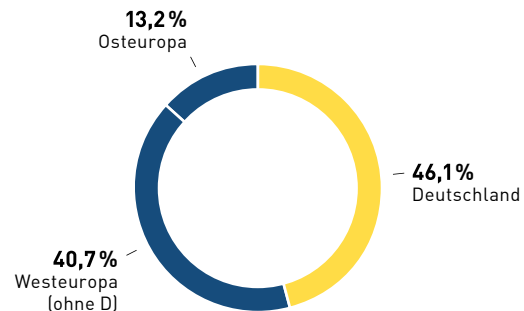
im Vorjahresvergleich

	2013/14 Mio. €	2014/15 Mio. €	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
			Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)	
Umsatz	20.981	21.737	3,6	-1,0	4,6	3,1
Deutschland	9.795	10.016	2,3	0,0	2,3	1,6
Westeuropa (ohne Deutschland)	8.356	8.843	5,8	0,7	5,1	3,4
Osteuropa	2.831	2.878	1,7	-10,6	12,3	8,4
EBIT ¹	335	442	32,2	-	-	-
EBIT-Marge (%) ¹	1,6	2,0	-	-	-	-
Standorte (Anzahl)	986	1.007	-	-	-	-
Verkaufsfläche (1.000 m ²)	3.070	3.034	-	-	-	-

¹ Vor Sonderfaktoren

Umsatz Media-Saturn 2014/15

nach Regionen



Real

Der Umsatz von Real ging im Geschäftsjahr 2014/15 um 8,3 Prozent auf 7,7 Mrd. € zurück, da Teile des veräußerten Osteuropageschäfts im Geschäftsjahr 2013/14 noch zum Umsatz beigetragen hatten.

Der Umsatz von Real in **Deutschland** ging im Geschäftsjahr 2014/15 flächenbereinigt um 0,8 Prozent zurück. Der berichtete Umsatz sank vor allem infolge von Standortschließungen um 2,6 Prozent auf 7,7 Mrd. €. Die Entwicklung war insbesondere beeinträchtigt durch ein nach wie vor sehr angespanntes Wettbewerbsumfeld im Lebensmittelbereich. Positiv zur Entwicklung des Umsatzes und der Kundenfrequenz beigetragen haben die mittlerweile 107 nach dem erfolgreichen Vorbild des Essener Marktmodells modernisierten Standorte.

Das EBIT von Real erreichte im Geschäftsjahr 2014/15 -441 Mio. € (2013/14: 19 Mio. €). Darin enthalten sind Sonderfaktoren in Höhe von 529 Mio. €, die sich vor allem auf nicht zahlungswirksame Geschäfts- oder Firmenwertabschreibungen sowie Standortschließungen beziehen.

Vor Sonderfaktoren stieg das EBIT von 81 Mio. € im Vorjahr auf 88 Mio. €. Im Vorjahresergebnis waren noch negative Ergebnisbeiträge von Real Osteuropa in Höhe von 6 Mio. € enthalten.

Im Geschäftsjahr 2014/15 verringerte sich das Standortnetz von Real in Deutschland um 14 auf nunmehr 293 Standorte.

Kennzahlen Real 2014/15

im Vorjahresvergleich

		Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %				
	2013/14 Mio. €	2014/15 Mio. €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten in €	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)	
Umsatz	8.432	7.735	-8,3	0,0	-8,3	-0,8
Deutschland	7.939	7.735	-2,6	0,0	-2,6	-0,8
EBIT ¹	81	88	8,3	-	-	-
EBIT-Marge (%) ¹	1,0	1,1	-	-	-	-
Standorte (Anzahl)	311	293	-	-	-	-
Verkaufsfläche (1.000 m²)	2.145	2.031	-	-	-	-

¹ Vor Sonderfaktoren**Sonstige**

Das Segment Sonstige enthält außer der METRO AG als strategischer Managementholding der METRO GROUP unter anderem die Einkaufsorganisation in Hongkong, die auch für fremde Dritte tätig ist, die Logistikdienstleistungen sowie die Immobilienaktivitäten von METRO PROPERTIES, die nicht den Vertriebslinien zugeordnet sind. Dazu zählen beispielsweise Fachmarktzentren, Lager und Hauptverwaltungen.

Der Umsatz im Segment Sonstige erreichte im Geschäftsjahr 2014/15 insgesamt 56 Mio. € (2013/14: 10 Mio. €). Der Umsatz enthält unter anderem Provisionen für das Geschäft mit Dritten über die Einkaufsorganisation der METRO GROUP in Hongkong sowie seit dem 1. Oktober 2014 die 4 Real-Standorte in Rumänien.

Das EBIT lag im Geschäftsjahr 2014/15 bei -152 Mio. € (2013/14: -95 Mio. €). Die Sonderfaktoren betrugen 89 Mio. € und betreffen insbesondere Einmalaufwendungen im Zusammenhang mit der Neuorganisation der Logistikstrukturen in Deutschland. Das EBIT vor Sonderfaktoren erreichte -63 Mio. € (2013/14: -10 Mio. €). In diesem Ergebnis sind höhere Immobilienerträge, insbesondere aus dem Verkauf von zwei Center-Standorten in Ostdeutschland, enthalten. Der ErgebnISRückgang ist vor allem auf höhere Projektkosten, zusätzliche Mietaufwendungen sowie geringere Mieterträge zurückzuführen.

Nicht fortgeführte Aktivitäten

Bei den nicht fortgeführten Aktivitäten handelt es sich um Galeria Kaufhof sowie zugehörige Konsolidierungseffekte.

Der Umsatz sank im Geschäftsjahr 2014/15 um 2,5 Prozent auf 3,0 Mrd. €. Flächenbereinigt ging der Umsatz um 1,9 Prozent zurück. Ursächlich für diese Entwicklung war insbesondere der rückläufige Textilmarkt.

Das EBIT in Höhe von 1.015 Mio. € beinhaltet den Gewinn aus dem Verkauf von Galeria Kaufhof in Höhe von 841 Mio. € und ist damit nicht mit dem Vorjahr vergleichbar. Somit betrug das EBIT vor Sonderfaktoren aus nicht fortgeführten Aktivitäten 175 Mio. € (2013/14: 196 Mio. €).

Das Standortnetz der nicht fortgeführten Aktivitäten umfasste vor der Abgabe am 30. September 2015 insgesamt 134 Warenhäuser, davon 118 in Deutschland und 16 in Belgien.

Kennzahlen nicht fortgeführte Aktivitäten (Galeria Kaufhof) 2014/15

im Vorjahresvergleich

		Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %				
	2013/14 Mio. €	2014/15 Mio. €	Wechsel- kurs- effekte in Prozent- punkten in €	in lokaler Währung	flächen- bereinigt (lokale Währung)	
Umsatz	3.099	3.021	-2,5	0,0	0,0	-1,9
EBIT	196	1.015	-	-	-	-
Standorte (Anzahl)	137	134	-	-	-	-
Verkaufsfläche (1.000 m²)	1.446	1.418	-	-	-	-

Finanzergebnis und Steuern

Mio. €	2013/14 ¹	2014/15
Betriebliches Ergebnis EBIT	1.077	711
Ergebnis aus assoziierten und Gemeinschaftsunternehmen	9	2
Sonstiges Beteiligungsergebnis	78	0
Zinsertrag/-aufwand (Zinsergebnis)	-386	-282
Übriges Finanzergebnis	-242	-172
Finanzergebnis	-541	-452
Ergebnis vor Steuern EBT	536	259
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-539	-480
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	-3	-221
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	185	935
Periodenergebnis	182	714

¹ Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten
(siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich im Wesentlichen aus dem Zinsergebnis in Höhe von -282 Mio. € (2013/14: -386 Mio. €) und dem übrigen Finanzergebnis in Höhe von -172 Mio. € (2013/14: -242 Mio. €) zusammen. Das Zinsergebnis verbesserte sich insbesondere durch das geringere Zinsniveau sowie die rückläufige Verschuldung. Die Veränderung des übrigen Finanzergebnisses um 70 Mio. € resultierte im Wesentlichen aus negativen Währungseffekten vornehmlich in Russland und Kasachstan und dem gegenläufigen Wegfall der im Vorjahr erfolgswirksam aufgelösten Währungseffekte in Höhe von rund -122 Mio. € aus dem Abgang von Tochterunternehmen (Real Polen und Türkei). Im sonstigen Beteiligungsergebnis wirkte sich im Vorjahr der erfasste Ertrag in Höhe von 62 Mio. € aus der Veräußerung der Anteile von 9 Prozent an der Booker Group PLC aus.

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

Steuern

Der ausgewiesene Ertragsteueraufwand von 480 Mio. € (2013/14: 539 Mio. €) liegt um 59 Mio. € unter dem Vorjahresniveau. Dies ist auf eine Vielzahl von Einzeleffekten in diversen Einzelgesellschaften sowie auf Wechselkursschwankungen zurückzuführen.

Mio. €	2013/14 ¹	2014/15
Tatsächliche Steuern	489	444
davon Deutschland	(129)	(118)
davon international	(360)	(326)
davon Steueraufwand/-ertrag der laufenden Periode	(466)	(454)
davon Steueraufwand/-ertrag aus Vorperioden	(23)	(-10)
Latente Steuern	50	36
davon Deutschland	(62)	(34)
davon international	(-12)	(2)
	539	480

¹ Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten
(siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

Im Berichtszeitraum beträgt die Konzernsteuerquote aus fortgeführten Aktivitäten 185,5 Prozent (2013/14: 100,6 Prozent). Bereinigt um Sonderfaktoren liegt die Quote bei 48,6 Prozent (2013/14: 54,0 Prozent). Die Konzernsteuerquote bildet das Verhältnis zwischen dem ausgewiesenen Ertragsteueraufwand und dem Vorsteuerergebnis ab. Die große Abweichung zwischen der berichteten und der um Sonderfaktoren bereinigten Steuerquote liegt im Wesentlichen daran, dass die im Zusammenhang mit den Sonderfaktoren stehenden Aufwendungen zum größten Teil keinen korrespondierenden Steuereffekt aufweisen (insbesondere der Aufwand aus der Wertminderung auf den Geschäfts- oder Firmenwert bei Real Deutschland). Unter Einbeziehung der nicht fortgeführten Aktivitäten ergibt sich aus Gesamtkonzernsicht eine Steuerquote von 42,0 Prozent (2013/14: 74,3 Prozent). Ohne Sonderfaktoren beträgt die Steuerquote unter Einbeziehung der nicht fortgeführten Aktivitäten aus Gesamtkonzernsicht 43,7 Prozent (2013/14: 45,4 Prozent). Ursächlich hierfür ist insbesondere der Ertrag aus der Entkonsolidierung des Warenhausgeschäfts der Galeria Kaufhof Gruppe sowie der Aufwand aus der Geschäfts- oder Firmenwertabschreibung bei Real Deutschland.

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

Periodenergebnis und Ergebnis je Aktie

Das Periodenergebnis erreichte im Geschäftsjahr 2014/15 714 Mio. € und lag damit um 532 Mio. € höher als im Vorjahreszeitraum (2013/14: 182 Mio. €). Das Periodenergebnis enthält Sonderfaktoren in Höhe von –26 Mio. € (2013/14: 491 Mio. €). Das um diese Sonderfaktoren bereinigte Periodenergebnis beträgt somit 688 Mio. € (2013/14: 673 Mio. €).

Nach Abzug der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallendes Periodenergebnis von 672 Mio. € (2013/14: 127 Mio. €). Dies entspricht einer deutlichen Verbesserung um 545 Mio. €.

Die METRO GROUP erzielte im Geschäftsjahr 2014/15 ein verbessertes Ergebnis je Aktie von 2,06 € (2013/14: 0,39 €). Der Berechnung war im Berichtszeitraum unverändert eine gewichtete Anzahl von 326.787.529 Aktien zugrunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde das den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnende Periodenergebnis von 672 Mio. € verteilt. Ein Verwässerungseffekt aus sogenannten potenziellen Aktien war weder im Geschäftsjahr 2014/15 noch im Vorjahr gegeben.

Das Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren lag bei 1,91 € (2013/14: 1,84 €). Dieses Ergebnis bildet die Basis für den Dividendenvorschlag.

		Veränderung	
	2013/14 ¹	2014/15	
			absolut %
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	Mio. € –3	–221	218 –
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	Mio. € 185	935	–750 –
Periodenergebnis	Mio. € 182	714	532 –
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. € 55	42	–13 –23,8
davon aus fortgeführten Aktivitäten	Mio. € 54	42	–12 –23,0
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	Mio. € 1	0	–1 –
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. € 127	672	545 –
davon aus fortgeführten Aktivitäten	Mio. € –57	–263	–206 –
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	Mio. € 184	935	751 –
Ergebnis je Aktie (unverwässert = verwässert) ²	€ 0,39	2,06	1,67 –
davon aus fortgeführten Aktivitäten	€ –0,18	–0,80	–0,62 –
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	€ 0,57	2,86	2,29 –
Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren ²	€ 1,84	1,91	0,07 4,1
davon aus fortgeführten Aktivitäten	€ 1,27	1,48	0,21 16,9
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	€ 0,57	0,43	–0,14 –24,6

¹Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

²Nach Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter

Wertorientiertes Management

Die Leistungsstärke der METRO GROUP zeigt sich unter anderem in ihrer Fähigkeit, den Unternehmenswert durch Wachstum und operative Effizienz kontinuierlich zu steigern und dabei das Geschäftsvermögen optimal einzusetzen. Um eine nachhaltige Wertsteigerung sicherzustellen, setzt die METRO GROUP daher seit dem Jahr 2000 wertorientierte Kennzahlen ein, die auf operativen Steuerungsgrößen aufbauen. Die METRO GROUP konzentriert sich dabei auf Ergebniskennzahlen unter Berücksichtigung von Kapitalkosten, wie zum Beispiel das EBITaC. Ein positiver Wertbeitrag ist entsprechend der Konzeption des EBITaC dann erreicht, wenn das Ergebnis vor Zinsen und Steuern über den Kapitalkosten, die für die Finanzierung des durchschnittlich gebundenen Geschäftsvermögens erforderlich sind, liegt.

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

¹Sonderfaktoren grundsätzlich über vier Jahre periodisiert

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

Da im Rahmen der Entscheidungsfindung auch steuerliche Aspekte relevant sind, wird insbesondere zur Beurteilung von Investitionsprojekten neben dem Discounted-Cashflow-Verfahren die Kennzahl EVA eingesetzt. Ferner finden auch liquiditätsorientierte Kennzahlen wie die Amortisationsdauer für Investitionsentscheidungen Anwendung.

Die Verwendung wertorientierter Kennzahlen ermöglicht generell, sich auf die wesentlichen und vom Management beeinflussbaren Treiber des operativen Geschäfts zu konzentrieren: wertsteigerndes Wachstum, Steigerung der operativen Effizienz und Optimierung der Kapitalbindung. Wertsteigerndes Wachstum erreichen wir durch unsere Strategie, uns in den bestehenden Märkten auf Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche zu konzentrieren, das stationäre Geschäft durch neue Absatzkanäle wie Onlinehandel und Belieferungsservice gezielt zu ergänzen sowie die Expansion in ausgewählten Ländern zu beschleunigen. Im Bereich der Elektronikmärkte liegt der Fokus auch auf der Expansion mit an lokalen Kundenbedürfnissen ausgerichteten Formaten. In allen Fällen steht der Kunde dabei jeweils im Mittelpunkt unseres Denkens und Handelns. Ergänzend verfolgen wir weiterhin Maßnahmen zur Sicherung der Effizienz im operativen und administrativen Bereich und treiben die Optimierung des Kapitaleinsatzes voran. Letzteres erreichen wir beispielsweise durch das Angebot maßgeschneiderter Lösungen für einzelne Zielkundengruppen. In diesem Kontext spielt

unter anderem ein kundenorientiertes Warengruppenmanagement, das sich an den konkreten Bedürfnissen hinsichtlich Sortiment, Preisgruppen, Verpackung und Vermarktung orientiert, eine wichtige Rolle.

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

Der Kapitalkostensatz wird auf Basis von Kapitalmarktmodellen abgeleitet. Er stellt eine Maßgröße für die von den Kapitalgebern geforderte Mindestrendite auf das eingesetzte Kapital dar. Dabei spiegelt er die gesamten Kosten des eingesetzten Kapitals wider und setzt sich demnach aus dem Eigen- und dem Fremdkapitalkostensatz zusammen. Im Geschäftsjahr 2014/15 lag der Kapitalkostensatz der METRO GROUP vor Steuern bei 8,5 Prozent. Dieser ergibt sich grundsätzlich aus einer Aggregation der segmentspezifischen Kapitalkostensätze.

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

Mio. €	2013/14 ¹	2014/15	Delta
EBIT vor Sonderfaktoren	1.531	1.511	-20
EBIT nach Periodisierung von Sonderfaktoren ²	1.190	1.125	-65
Geschäftsvermögen	11.758	11.220	-539
Vorsteuer-WACC	8,5 %	8,5 %	
Kapitalkosten	-1.004	-958	46
EBITaC	186	167	-19

¹Vorjahr vergleichbar gerechnet

²Wirkung der Sonderfaktoren über vier Jahre verteilt

Im fortgeführten Geschäft lag das EBIT 2014/15 nach Periodisierung der Sonderfaktoren aus den Vorjahren (2011/12: 451 Mio. €; 2012/13: 297 Mio. €; 2013/14: 454 Mio. €) sowie nach Berücksichtigung der periodisierten Einmalaufwendungen aus dem Jahr 2014/15 in Höhe von 343 Mio. € bei

1.125 Mio. €. Hierbei wurden im aktuellen Jahr die Sonderfaktoren aus dem Verkauf von Galeria Kaufhof und Firmenwertabschreibungen bereinigt. Bei einem durchschnittlichen Geschäftsvermögen in Höhe von 11.220 Mio. € betrugen die Kapitalkosten 958 Mio. €. Trotz einer unterdurchschnittlichen Wirtschaftsdynamik setzte die METRO GROUP im Jahr 2014/15 ihr Geschäftsvermögen erfolgreich ein und erzielte einen positiven Wertbeitrag in Höhe von 167 Mio. €. Dieser ist durch einen negativen Währungseffekt in Höhe von 94 Mio. € gegenüber dem Vorjahr belastet.

Als zusätzliche Kennzahl wird zur besseren Vergleichbarkeit der einzelnen Segmente die Renditekennzahl Return on Capital Employed (RoCE) herangezogen. Der RoCE misst die in der betrachteten Periode erzielte Rendite auf das eingesetzte Geschäftsvermögen. Für diesen Vergleich der Segmente beinhaltet das Geschäftsvermögen über die oben dargestellten Positionen hinaus Mietbarwerte, um den unterschiedlichen Eigentumsverhältnissen am Immobilienvermögen Rechnung zu tragen. Bei der Berechnung des RoCE stellt die

METRO GROUP auf das EBIT vor Sonderfaktoren ab, da dieses die operative Ertragskraft der Einheiten losgelöst von Einflüssen der Sonderfaktoren angemessen widerspiegelt.

$\text{RoCE} = \text{EBIT}^1 / \text{Geschäftsvermögen inkl. Mietbarwerten}$

¹ EBIT vor Sonderfaktoren

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

Im Rahmen der weiteren Ausrichtung des Konzerns auf wertsteigerndes Wachstum werden zukünftig sogenannte Wertschöpfungspläne als Schlüsselinstrument eingesetzt. Sie stellen einen langfristig verbindlichen Bezugspunkt für das Management im Hinblick auf die Strategie, wesentliche Werttreiber und daraus abgeleitete Finanzziele auf Einzelländerebene dar.

Sonderfaktoren¹

Sonderfaktoren

nach Vertriebslinien

Mio. €	2013/14 wie berichtet ²	2014/15 wie berichtet	2013/14 Sonder- faktoren ²	2014/15 Sonder- faktoren	2013/14 vor Sonder- faktoren ²	2014/15 vor Sonder- faktoren
EBITDA aus fortgeführten Aktivitäten	2.228	2.177	282	281	2.509	2.458
davon METRO Cash & Carry	1.460	1.424	86	33	1.546	1.457
Media-Saturn	537	595	77	90	615	685
Real	172	142	43	80	215	222
Sonstige	60	25	79	77	139	103
Konsolidierung	-2	-10	-4	1	-6	-9
EBITDA aus nicht fortgeführten Aktivitäten	317	1.103	0	-840	317	263
davon Veräußerungsergebnis Galeria Kaufhof	0	841	0	-841	0	0
EBIT aus fortgeführten Aktivitäten	1.077	711	454	800	1.531	1.511
davon METRO Cash & Carry	904	975	221	75	1.125	1.050
Media-Saturn	244	336	91	107	335	442
Real	19	-441	62	529	81	88
Sonstige	-95	-152	85	89	-10	-63
Konsolidierung	4	-6	-4	1	0	-5
EBIT aus nicht fortgeführten Aktivitäten	196	1.015	0	-840	196	175
davon Veräußerungsergebnis Galeria Kaufhof	0	841	0	-841	0	0
Finanzergebnis ³	-541	-452	70	8	-471	-444
EBT³	536	259	524	808	1.060	1.067
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ³	-539	-480	-33	-38	-572	-518
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	-3	-221	491	770	488	549
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	185	935	0	-796	185	139
Periodenergebnis	182	714	491	-26	673	688
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	55	42	19	21	73	63
davon aus fortgeführten Aktivitäten	54	42	19	21	72	63
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	1	0	0	0	1	0
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	127	672	472	-47	600	625
davon aus fortgeführten Aktivitäten	-57	-263	472	749	416	486
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	184	935	0	-796	184	139
Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)	0,39	2,06	1,45	-0,15	1,84	1,91
davon aus fortgeführten Aktivitäten	-0,18	-0,80	1,45	2,28	1,27	1,48
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	0,57	2,86	0,00	-2,43	0,57	0,43

¹ Als Sonderfaktoren werden Geschäftsvorfälle klassifiziert, die nicht regelmäßig wiederkehrend sind, darunter zum Beispiel Restrukturierungen oder Änderungen im Konzernportfolio

² Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)

³ Aus fortgeführten Aktivitäten

Sonderfaktoren

nach Regionen

Mio. €	2013/14 wie berichtet ¹	2014/15 wie berichtet	2013/14 Sonder- faktoren ¹	2014/15 Sonder- faktoren	2013/14 vor Sonder- faktoren ¹	2014/15 vor Sonder- faktoren
EBITDA aus fortgeführten Aktivitäten	2.228	2.177	282	281	2.509	2.458
davon Deutschland	679	491	145	204	824	695
Westeuropa (ohne Deutschland)	578	699	107	42	685	741
Osteuropa	869	831	21	36	890	867
Asien/Afrika	105	163	7	-1	112	163
Konsolidierung	-2	-7	0	0	-2	-7
EBITDA aus nicht fortgeführten Aktivitäten	317	1.103	0	-840	317	263
davon Veräußerungsergebnis Galeria Kaufhof	0	841	0	-841	0	0
EBIT aus fortgeführten Aktivitäten	1.077	711	454	800	1.531	1.511
davon Deutschland	227	-424	155	664	381	240
Westeuropa (ohne Deutschland)	249	466	217	53	466	519
Osteuropa	552	578	75	72	627	650
Asien/Afrika	52	98	7	11	59	110
Konsolidierung	-2	-7	0	0	-2	-7
EBIT aus nicht fortgeführten Aktivitäten	196	1.015	0	-840	196	175
davon Veräußerungsergebnis Galeria Kaufhof	0	841	0	-841	0	0
Finanzergebnis ²	-541	-452	70	8	-471	-444
EBT²	536	259	524	808	1.060	1.067
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ²	-539	-480	-33	-38	-572	-518
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	-3	-221	491	770	488	549
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	185	935	0	-796	185	139
Periodenergebnis	182	714	491	-26	673	688
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	55	42	19	21	73	63
davon aus fortgeführten Aktivitäten	54	42	19	21	72	63
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	1	0	0	0	1	0
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	127	672	472	-47	600	625
davon aus fortgeführten Aktivitäten	-57	-263	472	749	416	486
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	184	935	0	-796	184	139
Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)	0,39	2,06	1,45	-0,15	1,84	1,91
davon aus fortgeführten Aktivitäten	-0,18	-0,80	1,45	2,28	1,27	1,48
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	0,57	2,86	0,00	-2,43	0,57	0,43

¹ Vorjahresanpassung aufgrund nicht fortgeführter Aktivitäten (siehe Anhang – Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses)² Aus fortgeführten Aktivitäten

– NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

Nachtragsbericht

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Zwischen dem Bilanzstichtag (30. September 2015) und dem Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses (3. Dezember 2015) sind die folgenden Sachverhalte eingetreten, die für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der METRO AG und der METRO GROUP von Bedeutung sind:

Die Media-Saturn Holding hatte im August 2015 die Vereinbarung zum Kauf einer Mehrheitsbeteiligung (90 Prozent der Anteile) an dem Kundenservice- und Reparaturdienstleister RTS unterzeichnet. Das Closing für diesen Erwerb erfolgte am 1. Oktober 2015, weshalb die Voraussetzungen für die Begründung eines Mutter-Tochter-Verhältnisses durch Erlangung von Kontrolle bis zum Bilanzstichtag nicht gegeben waren. Die Einbeziehung der RTS-Gruppe in den Konsolidierungskreis erfolgt somit erst im Geschäftsjahr 2015/16. Die RTS-Gruppe erzielte im vergangenen Jahr einen Umsatz von 136 Mio. € und beschäftigte rund 1.200 Mitarbeiter.

Am 16. November 2015 wurde der Minderheitenanteil in Höhe von 15 Prozent an METRO Cash & Carry Rumänien von der Gesellschafterin Zareba Holdings Limited erworben. Die aus dieser Transaktion resultierende Kaufpreisverbindlichkeit ist im Rahmen der Bilanzierung einer Verkaufsoption bereits zum 30. September 2015 passiviert worden, sodass die Zahlung lediglich zu einer Bilanzkürzung führt.

Prognosebericht

Der Prognosebericht der METRO GROUP berücksichtigt relevante Fakten und Ereignisse, die zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses bekannt waren und die zukünftige Geschäftsentwicklung beeinflussen können. Der Prognosebericht zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen basiert auf der Auswertung von Primärdaten zur Früherkennung. Ihm liegt außerdem die Analyse einer Vielzahl von Quellen nationaler und internationaler Wirtschaftsforschungsinstitute und Organisationen zugrunde. Hauptquellen

für die Prognosen sind im Wesentlichen Consensus Economics, Feri EuroRating Series sowie die Economist Intelligence Unit (EIU). Die im Folgenden getroffenen Aussagen spiegeln ein mittleres Erwartungsszenario wider.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 2015/16

Die Weltwirtschaft hat sich im Geschäftsjahr 2014/15 uneinheitlich entwickelt. Während die USA, West- und Zentraleuropa insgesamt ein robustes Wachstum aufwiesen, fiel die Entwicklung in den osteuropäischen und asiatischen Schwellenländern insgesamt verhalten aus. Alles in allem lag das Weltwirtschaftswachstum 2015 mit rund 2,4 Prozent in derselben Größenordnung wie im Jahr zuvor.

Trotz der Belebung insbesondere in den reiferen Märkten bleibt die weltwirtschaftliche Entwicklung weiter fragil. Vor allem in den Schwellenländern hat sich in den vergangenen Monaten die wirtschaftliche Lage eingetrübt. Viele rohstoffexportierende Schwellenländer werden durch die niedrigen Rohstoffpreise belastet. Gleichzeitig besteht Unsicherheit über die erwartete Zinswende in den USA, die einen weiteren Abzug von Kapital aus den Schwellenländern zur Folge haben könnte. Die größte Unsicherheit besteht gegenwärtig bezüglich des Wirtschaftswachstums in China, das sich bereits im Geschäftsjahr 2014/15 abgeschwächt hat. Der Strukturwandel hin zu einer Stärkung der Inlandsnachfrage belastet Industriebereiche und Außenhandel. Eine schwächere Importnachfrage Chinas hat dabei negative Folgen auf den Welthandel. Je nach Grad der weiteren Abschwächung fallen auch die Folgen für die Weltwirtschaft unterschiedlich aus. Auch in Russland sind die Rahmenbedingungen nach wie vor schwierig, der niedrige Ölpreis belastet die Wirtschaft weiterhin. Allerdings rechnen wir nach dem Rückgang 2014/15 damit, dass sich die konjunkturelle Entwicklung in Russland im Geschäftsjahr 2015/16 stabilisiert.

In Westeuropa setzen sich der Aufschwung beziehungsweise die Erholung fort. Die Frühindikatoren bewegen sich weiter im positiven Bereich, der Wachstum signalisiert. Unter der Voraussetzung, dass China eine kontrollierte Verlangsamung des Wachstums ohne stärkeren Einbruch gelingt, weist die Eurozone kurzfristig weiter gute Wachstumsperspektiven auf, hauptsächlich aufgrund nach wie vor unterdurchschnittlicher

Energiepreise, des niedrigen Stands des Euro gegenüber dem US-Dollar sowie anhaltend niedriger Zinsen. Daher deuten die Frühindikatoren auch weiterhin auf Wachstum. Mittelfristig begrenzen aber strukturelle Schwächen die Dynamik. Zudem wirkt sich die Staatsverschuldung – nicht nur in Griechenland – weiter auf die mittelfristigen Wachstumsperspektiven aus.

Nach zwei Jahren mit niedrigen Inflationsraten und zeitweise deflationären Tendenzen insbesondere in West- und Zentral-europa erwarten wir für das Geschäftsjahr 2015/16 wieder eine leicht ansteigende Inflation, die aber vermutlich weiter unterdurchschnittlich ausfallen wird. Für den Ölpreis gehen wir nach dem starken Rückgang 2014/15 grundsätzlich von einem allmählichen Anstieg aus; dieser wird aber voraussichtlich wie auch für andere Rohstoffe moderat bleiben. Da die weltwirtschaftliche Nachfrage voraussichtlich auch im laufenden Geschäftsjahr im langfristigen Vergleich unterdurchschnittlich ausfallen wird, ist auch von dieser Seite nicht mit einem stärkeren Inflationsdruck zu rechnen.

Vor diesem Hintergrund ist für das Geschäftsjahr 2015/16 ein Wachstum zu erwarten, das vermutlich nur leicht über dem des Berichtsjahres liegen wird. Insgesamt ist die Weltwirtschaft nach Finanz- und Staatsschuldenkrise noch nicht wieder auf einem nachhaltigen Wachstumspfad angekommen. Dabei stellt kurzfristig vor allem die Entwicklung in den Schwellenländern einen wesentlichen Unsicherheitsfaktor für die Weltwirtschaft dar.

Deutschland

Die deutsche Wirtschaft entwickelte sich im Berichtsjahr 2014/15 im westeuropäischen Vergleich erneut überdurchschnittlich. Insgesamt sind die Rahmenbedingungen für ein weiteres Jahr mit solidem Wachstum gegeben. Frühindikatoren wie der ifo Geschäftsklimaindex deuten weiterhin auf Wachstum. Für die Gesamtwirtschaft erwarten wir nach rund 1,6 Prozent im Jahr 2015 auch für 2016 ein Wachstum in ähnlicher Größenordnung. Die weiter rückläufige Arbeitslosigkeit begünstigt privaten Konsum und Handel, die auch im Geschäftsjahr 2015/16 zentrale Pfeiler des Wirtschaftswachstums bleiben werden. Das Handelswachstum wird daher nach nominal rund 2,5 Prozent im Geschäftsjahr 2014/15 ein weiteres Mal im westeuropäischen Vergleich überdurchschnittlich ausfallen. Darüber hinaus bietet auch die gegenwärtig in hohem Maße stattfindende fluchtbedingte Migration nach Deutschland – neben den damit verbundenen logistischen Herausforderungen – Chancen, sofern die Integration in den Arbeitsmarkt gelingt.

Westeuropa

Für Westeuropa bleiben die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen vor dem Hintergrund des unterdurchschnittlichen Ölpreises, der niedrigen Eurobewertung gegenüber dem US-Dollar und dem Niedrigzinsumfeld insgesamt vorteilhaft. Daher rechnen wir kurzfristig mit der Fortsetzung eines vergleichsweise soliden Wirtschaftswachstums. Für die meisten Länder Westeuropas erwarten wir ein Wachstum in ähnlicher Größenordnung wie im abgelaufenen Geschäftsjahr von 1,5 Prozent. Dabei fällt die Heterogenität der Entwicklungen zwischen den Ländern nicht mehr so stark aus wie in den vergangenen Jahren. Weiter überdurchschnittlich wird dabei voraussichtlich die spanische Wirtschaft wachsen. Insgesamt unterdurchschnittlich fällt das Wachstum voraussichtlich ein weiteres Jahr in Italien aus. Trotz kurzfristig günstiger Rahmenbedingungen sind die mittelfristigen Wachstumsperspektiven aufgrund der nach wie vor hohen Staatsverschuldung sowie weiterhin notwendiger Strukturreformen beeinträchtigt.

Aufgrund der positiveren Wirtschaftsentwicklung im Geschäftsjahr 2014/15 hat sich auch die Situation auf den Arbeitsmärkten in vielen Ländern verbessert. Dies kommt auch dem Konsum sowie dem Handel zugute. Nach einem im Vergleich zu den Vorjahren insgesamt soliden Handelswachstum von nominal etwas über 1 Prozent 2014/15 rechnen wir für das Geschäftsjahr 2015/16 mit einem Wachstum leicht darüber. Auch hier erwarten wir insbesondere für Spanien ein überdurchschnittliches Wachstum.

Osteuropa

In Osteuropa verläuft die Entwicklung nach wie vor zweigeteilt: In den mitteleuropäischen Ländern erwarten wir weiter eine vergleichsweise robuste Entwicklung mit Wachstumsraten in der Größenordnung des vergangenen Geschäftsjahres bei knapp 3 Prozent. Für Russland und die Ukraine bleibt das wirtschaftliche Umfeld dagegen schwierig. Wir rechnen allerdings damit, dass sich die russische Wirtschaft im Geschäftsjahr 2015/16 nach dem starken Rückgang 2014/15 allmählich stabilisieren wird. Das Wachstum in der Türkei hat sich in den vergangenen Quartalen verlangsamt. Für das Geschäftsjahr 2015/16 erwarten wir vor dem Hintergrund nach wie vor herausfordernder politischer und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen nur ein vergleichsweise moderates Wirtschaftswachstum unterhalb von 3 Prozent.

Die zweigeteilte Entwicklung Osteuropas kommt auch in den Erwartungen für den Handel zum Ausdruck: Für die Länder Mitteleuropas rechnen wir im Geschäftsjahr 2015/16 mit einer

Fortsetzung robust wachsender Handelsumsätze. In Russland und der Türkei wird der Handel vor allem durch weiter ansteigende Preise wachsen, wobei die Entwicklung insbesondere in Russland voraussichtlich niedriger ausfällt als im Geschäftsjahr 2014/15. Preisbereinigt wird der Handel in der Türkei dagegen voraussichtlich unterhalb von 3 Prozent bleiben und in Russland – nach rückläufigen Handelsumsätzen im Geschäftsjahr 2014/15 – stagnieren.

Für die Region insgesamt rechnen wir nach der im Wesentlichen durch Russland bedingten rückläufigen Wirtschaftsleistung im Geschäftsjahr 2014/15 mit einem leichten Wachstum im laufenden Geschäftsjahr. Mittelfristig erwarten wir für Osteuropa wieder eine höhere Dynamik und die Ausschöpfung des nach wie vor hohen Nachholpotenzials.

Asien

Die Schwellenländer Asiens waren trotz Abschwächung Chinas auch im Geschäftsjahr 2014/15 die wachstumsstärkste Region, in der die METRO GROUP tätig ist. Wir gehen davon aus, dass dies auch im Geschäftsjahr 2015/16 so sein wird. Allerdings bleibt die Unsicherheit über das Ausmaß des wirtschaftlichen Abschwungs in China bestehen. Dagegen wächst die indische Wirtschaft im Unterschied zu vielen anderen Schwellenländern trotz bestehender struktureller Probleme voraussichtlich weiter in der Größenordnung von 7 Prozent. Japans Wirtschaft bleibt kurzfristig auf die expansive Geld- und Finanzpolitik angewiesen, was die langfristigen Probleme infolge der hohen Staatsverschuldung verstärkt. Für 2015/16 erwarten wir aber ein solides Wachstum oberhalb von 1 Prozent.

Für den Handel erwarten wir in China und Indien weiter nominale Wachstumsraten im zweistelligen Bereich. Auch preisbereinigt wird das Wachstum voraussichtlich in Indien im mittleren und in China im höheren einstelligen Bereich liegen. Im gesättigten japanischen Markt ist dagegen nur mit einer moderaten Handelsdynamik zu rechnen.

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

Künftige Branchensituation und Entwicklung der METRO GROUP

METRO Cash & Carry

Die Entwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel steht im Zusammenhang mit den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Für das Geschäftsjahr 2015/16 gehen wir weiterhin von einer uneinheitlichen wirtschaftlichen Entwicklung der einzelnen Regionen aus. Wir rechnen damit, dass sich diese uneinheitliche Entwicklung auch in der Entwicklung des Selbstbedienungsgroßhandels in den verschiedenen Wirtschaftsräumen des METRO Cash & Carry Portfolios widerspiegeln wird.

In Deutschland und in Westeuropa erwarten wir angesichts eines anhaltend guten beziehungsweise zunehmend positiven gesamtwirtschaftlichen Umfelds ebenfalls eine solide Entwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel. Dabei werden die Wachstumsraten voraussichtlich nur moderat ausfallen. Aufgrund der hohen Marktsättigung in den sehr weit entwickelten Volkswirtschaften Deutschlands und Westeuropas ist beim Nachfragevolumen kein merkliches Wachstum zu erwarten. Zudem wird die Inflation wegen der anhaltend niedrigen Rohstoffpreise und des starken Wettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel voraussichtlich auf moderatem Niveau bleiben. Positiv auf die Umsatzentwicklung wird sich nach unserer Einschätzung eine Verschiebung der Nachfrage zu höherwertigen Produkten aufgrund der besseren konjunkturellen Rahmenbedingungen auswirken. Aus dem gleichen Grund rechnen wir ebenfalls mit einer positiven Entwicklung bei Nichtlebensmitteln.

Für den Selbstbedienungsgroßhandel in Osteuropa erwarten wir in lokalen Währungen eine Fortsetzung des flächenbereinigten Umsatzwachstums. Obwohl die Entwicklung in der Region weiterhin unter dem Eindruck des Russland/Ukraine-Konflikts stehen wird, rechnen wir damit, dass sich die negative konjunkturelle Entwicklung Russlands im Geschäftsjahr 2015/16 abschwächen wird. Eine in diesem Zusammenhang nachlassende Inflation sollte sich positiv auf die Nachfrage nach Lebensmitteln, aber auch nach langlebigen Konsumgütern auswirken. Für die Türkei gehen wir von einem weiterhin positiven Wachstum aus. Voraussetzung dafür ist aber, dass der politische Konflikt in Syrien keine negativen Konsequenzen für die wirtschaftliche Entwicklung der Türkei hat. Für die meisten übrigen Länder Osteuropas rechnen wir damit, dass positive Preisimpulse weiterhin nur schwach ausfallen. Aufgrund der weiter zunehmenden Verbreitung moderner Einzelhandelsformate in vielen Ländern der Region

ist davon auszugehen, dass das Wachstum des Selbstbedienungs-großhandels hinter den Steigerungsraten des modernen filialisierten Lebensmitteleinzelhandels zurückbleibt.

In der Region Asien erwarten wir für den Selbstbedienungs-großhandel im kommenden Geschäftsjahr erneut die größten Zuwachsraten. Trotz einer sich abschwächenden Wachstumsdynamik in China wächst die Wirtschaft hier weiterhin stärker als in den Ländern West- und Osteuropas. Auch in den übrigen Ländern der Region bilden die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen gute Voraussetzungen für eine positive Entwicklung des Handels. Moderne Handelsstrukturen sind zum Beispiel in Indien immer noch nicht voll entwickelt. Der Wettbewerb durch moderne Formate nimmt zwar zu, dennoch stellen die traditionellen Händler auch künftig den wichtigsten Versorgungskanal für Lebensmittel dar. Die selbstständigen Einzelhändler bleiben somit nicht nur eine wesentliche Kundengruppe für METRO Cash & Carry, sondern bergen nach wie vor ein großes Wachstumspotenzial für den Selbstbedienungs-großhandel. Entsprechend bilden insbesondere Indien und China Schwerpunkte für die Expansion mit Cash-and-Carry-Märkten in Asien. Neben dem traditionellen Handel entwickelt sich der Außer-Haus-Konsum in dieser Region mit hoher Dynamik. Hierzu trägt nicht nur der wachsende Wohlstand der Bevölkerung in der Region, sondern auch der internationale Tourismus erheblich bei. Im Hinblick auf unser dezidiert auf die Gastronomie und Hotellerie zugeschnittenes Belieferungsgeschäft (Classic Fine Foods Group) erwarten wir, dass sich die positive Entwicklung der Nachfrage von Hotels, Restaurants und Cateringunternehmen im Geschäftsjahr 2015/16 weiter fortsetzen wird.

Media-Saturn

Die stabile Entwicklung im Elektrofachhandel in Europa wird sich im Geschäftsjahr 2015/16 aufgrund der anhaltend soliden konjunkturellen Rahmenbedingungen fortsetzen.

In Deutschland rechnen wir für das Geschäftsjahr 2015/16 angesichts des erreichten hohen Ausgangsniveaus sowie des derzeitigen Innovationstempos mit Zuwachsraten von rund 1 Prozent.

Trendwarengruppen wie Health, Sports & Beauty, Home Comfort, Connected Home und App-gesteuerte Tools, die noch am Anfang ihrer Marktdiffusion stehen, verzeichnen teilweise hohe Wachstumsraten, ausgehend allerdings von einem noch niedrigen Umsatzniveau. Sie können künftig stärker zum Wachstum beitragen. Ebenso versprechen Virtual-Reality-Produkte wie beispielsweise Brillen, mit denen bei Computer- und Videospielen realistische Umgebungsszenarien simuliert

werden, dynamische Impulse, auch wenn diese Produkte nicht direkt den Massenmarkt erobern werden.

Die gesättigten westeuropäischen Elektromärkte werden sich auch im nächsten Jahr auf einem relativ niedrigen Wachstumsniveau um die 1-Prozent-Marke positiv entwickeln. Für die Iberische Halbinsel stehen die Zeichen nach dem Durchschreiten der wirtschaftlichen Talsohle weiterhin auf Erholung mit Wachstumsraten im niedrigen einstelligen Bereich.

In Osteuropa entwickeln sich die lokalen Märkte heterogen. Die abseits des Russland/Ukraine-Konflikts gelegenen Länder Polen und Ungarn werden ihr Wachstum auch im kommenden Jahr mit Zuwachsraten um die 3 Prozent fortführen können. Russlands Elektromarkt wird sich vor dem Hintergrund des Russland/Ukraine-Konflikts und des damit verbundenen russischen Importverbots für westliche Produkte sowie wirtschaftlicher Probleme auf niedrigerem Niveau nur langsam stabilisieren.

Der griechische Markt wird aufgrund der umfassenden Reformen und Sparmaßnahmen ein negatives Wachstum im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich verzeichnen. Auch die im Frühjahr 2015 subventionierten Käufe in den Bereichen Telekommunikation und IT werden zu diesem Rückgang im Jahr 2016 beitragen.

Real

Insgesamt bleiben die Rahmenbedingungen in Deutschland für den Handel weiter positiv. Davon kann der Lebensmitteleinzelhandel aber nur unterdurchschnittlich profitieren.

Für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland erwarten wir auch angesichts der weiter steigenden Verkaufsflächen bei stagnierender mengenmäßiger Nachfrage eine weitere Intensivierung des Verdrängungswettbewerbs. Die Zuwanderung in Deutschland wird tendenziell zwar eine leicht erhöhte Mengennachfrage fördern. Der hohe Preiswettbewerb für schnell-drehende Produkte (FMCG) wird die Spielräume für Preissteigerungen jedoch auch im Geschäftsjahr 2015/16 begrenzen, auch aufgrund zunehmender Listung von Markenprodukten durch Discounter sowie insgesamt sinkender Rohmaterialpreise.

Real wird in dem weiterhin starken stationären Verdrängungswettbewerb mit innovativen Ladenbau- und Sortimentskonzepten, der Senkung der Kosten in der Lieferkette, gezielten Investitionen in das Filialnetz und der systematischen Erweiterung der Multichannel-Aktivitäten seine Wettbewerbsfähigkeit weiter stärken.

Erwartete Ertragslage: Ausblick für die METRO GROUP und ihre Segmente

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

Voraussichtliche Umsatzentwicklung 2015/16 der METRO GROUP

Für das Geschäftsjahr 2015/16 erwartet die METRO GROUP – trotz des weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds – ein leichtes Wachstum des Gesamtumsatzes.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum geht die METRO GROUP nach einem Zuwachs von 1,5 Prozent im Berichtsjahr wieder von einem leichten Anstieg aus. Sowohl zum Gesamt- als auch zum flächenbereinigten Umsatzwachstum sollen insbesondere die Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen; für die Vertriebslinie Real gehen wir von einer Verbesserung gegenüber dem Geschäftsjahr 2014/15 aus.

Voraussichtliche Ergebnisentwicklung 2015/16 der METRO GROUP

Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2015/16 von einem weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld geprägt sein.

Dennoch ist die METRO GROUP zuversichtlich, aufgrund der bereits erfolgreich vorangeschrittenen Transformation der Geschäftsmodelle, die auch in Zukunft fortgesetzt werden wird, das Ergebnis weiter zu steigern. In diesem Zusammenhang legt die METRO GROUP außer auf operative Verbesserungen auch im Geschäftsjahr 2015/16 wieder einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und eine strikte Kostenkontrolle.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwartet die METRO GROUP daher eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2014/15 in Höhe von 1.511 Mio. € inklusive Erträgen aus Immobilienveräußerungen. Hierzu sollen insbesondere METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen. Die Entwicklung der Vertriebslinie Real wird von der erfolgreichen Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen abhängen.

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

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

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

– RISIKO- UND CHANCENBERICHT

Risiko- und Chancenmanagementsystem

In einem dynamischen Marktumfeld ist es eine grundlegende unternehmerische Aufgabe, Chancen frühzeitig zu erkennen und konsequent zu nutzen. Dies ist die Voraussetzung für den langfristigen Erfolg unseres Unternehmens. Wir sind zudem ständig Risiken ausgesetzt, die das Erreichen unserer kurz- und mittelfristigen Ziele oder die Umsetzung langfristiger Strategien erschweren können. Zum Teil müssen wir beherrschbare Risiken sogar bewusst eingehen, um Chancen gezielt nutzen zu können. Als Risiken verstehen wir aus der Ungewissheit über zukünftige Entwicklungen resultierende interne oder externe Ereignisse, die sich negativ auf die Erreichung der Unternehmensziele auswirken können. Chancen definieren wir als mögliche Erfolge, die über die festgelegten Ziele hinausgehen und unsere Geschäftsentwicklung auf diese Weise begünstigen können. Risiken und Chancen sind für uns untrennbar miteinander verbunden. So können beispielsweise Risiken aus verpassten oder nur schlecht genutzten Chancen entstehen. Umgekehrt ist etwa die Wahrnehmung von Chancen in dynamischen Wachstumsmärkten oder neuen Geschäftsfeldern stets mit Risiken verbunden.

In diesem Sinne verstehen wir unser Risiko- und Chancenmanagement als ein Instrument, das uns dabei unterstützt, die Unternehmensziele zu erreichen. Es ist ein systematischer, den Konzern umfassender Prozess. Er unterstützt das Management dabei, Risiken und Chancen zu identifizieren, zu klassifizieren und zu steuern. Risiko- und Chancenmanagement bilden somit eine Einheit. Das Risikomanagement macht Entwicklungen und Ereignisse, die sich negativ auf die Erreichung unserer Geschäftsziele auswirken können, frühzeitig transparent und analysiert ihre Auswirkungen. So können wir gezielt und zeitnah geeignete Maßnahmen zur Bewältigung einleiten. Gleichzeitig eröffnet uns dieser Prognoseprozess die Möglichkeit, sich ergebende Chancen gezielt zu nutzen.

Zentrale Steuerung und effiziente Organisation

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für das Risiko- und Chancenmanagement sind im Konzern eindeutig geregelt und spiegeln unsere Unternehmensstruktur wider. Wir verbinden die zentrale Konzernsteuerung durch die Managementholding

METRO AG mit der dezentralen Verantwortung der Vertriebslinien für das operative Geschäft.

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

Im Konzernkomitee für Governance, Risiken und Compliance (kurz GRC-Komitee) unter gemeinsamer Leitung des Vorstandsvorsitzenden und des Finanzvorstands der METRO AG erfolgt regelmäßig ein Austausch über die Methodenharmonisierungen und die Weiterentwicklung der GRC-Teilsysteme. Das Gremium bespricht außerdem regelmäßig die aktuelle Risiko- und Chancensituation. Ständige Mitglieder sind Vertreter der Konzernbereiche Corporate Accounting (einschließlich Risk Management und Internal Control Finance), Corporate Planning & Controlling, Corporate Treasury, Corporate Legal Affairs & Compliance (einschließlich Internal Control Operations), Group Internal Audit, Group Strategy sowie der Group Finance Director. Seit April 2015 nehmen zusätzlich Vertreter der Konzernbereiche Corporate Public Policy und Corporate Responsibility an den Sitzungen zur Vorbereitung der halbjährlichen GRC-Berichte teil.

Risikomanagement

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

samkeit durch die Geschäftsführungen der Vertriebslinien und Konzerngesellschaften sowie die Prüfung der Effektivität durch die interne Revision.

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

Das Mandat für die Steuerung und Entwicklung unseres Risikomanagementsystems obliegt der Abteilung Risk Management innerhalb des Bereichs Corporate Accounting der METRO AG. Ansatz, Methoden und Standards des Risikomanagements legt der Risikobeauftragte der METRO GROUP in Abstimmung mit

dem GRC-Komitee fest. Er koordiniert den zugrunde liegenden Prozess. In diesem Zusammenhang informiert er gemeinsam mit den Vertretern der einzelnen Konzernbereiche, die Mitglieder im GRC-Komitee sind, den Vorstand der METRO AG zeitnah und kontinuierlich über wesentliche Entwicklungen im Risikomanagement, stellt den Informationsaustausch innerhalb unseres Unternehmens sicher und unterstützt die Weiterentwicklung des Risikomanagements in sämtlichen Vertriebslinien, Konzerngesellschaften und Zentralbereichen.

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

Risikomanagement als Regelkreislauf

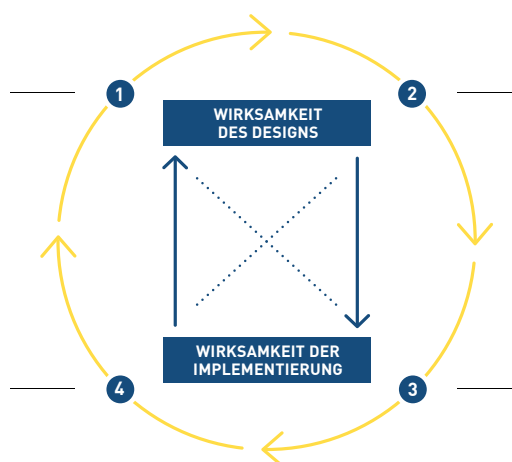
METRO AG

1 Regeln definieren

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

4 Überwachung/Kontrolle (zentral)

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



VERTRIEBSLINIEN/SEGMENTE

2 Einführung und Umsetzung

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

3 Überwachung/Kontrolle (dezentral)

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

Chancenmanagement

Die systematische Identifikation und Kommunikation von Chancen ist integraler Bestandteil des Steuerungs- und Controllingsystems der METRO GROUP. Bei Chancen kann es sich um interne oder externe Ereignisse und Entwicklungen han-

deln, die unsere Geschäftsentwicklung positiv beeinflussen können. Grundsätzlich streben wir ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Chancen und Risiken an.

Wir führen makroökonomische Untersuchungen durch, analysieren die relevante Trendlandschaft und werten Markt-, Wettbewerbs- sowie Standortanalysen aus. Zudem befassen wir uns mit den kritischen Erfolgsfaktoren unserer Geschäftsmodelle und relevanten Kostentreibern unseres Unternehmens. Die daraus abgeleiteten Markt- und Geschäftschancen sowie Effizienzsteigerungspotenziale konkretisiert der Vorstand der METRO AG im Rahmen der strategischen sowie der kurz- und mittelfristigen Planung. Dazu sucht er den engen Austausch mit dem Management der Vertriebslinien, Konzerngesellschaften und zentralen Holdingeinheiten. Als Unternehmen verfolgen wir bei diesem Prozess insbesondere markt- und kundengetriebene Geschäftsansätze. Die Elemente unserer Strategie des profitablen Wachstums überprüfen wir laufend.

Berichtswesen

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

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

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

Darüber hinaus betrachten wir die im Kontext des strategischen Planungsprozesses erstellten Analysen der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Ergänzend beziehen wir die Analysen der Berichte ein, die wir im Rahmen von Mittelfrist-

planungen und Hochrechnungen erstellen. Außerdem berücksichtigen wir relevante Ergebnisse aus dem internen Kontroll- und aus dem Compliance-Managementsystem, dem Chancenmanagementsystem sowie der internen Revision.

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

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

Zum Zeitpunkt der Aufstellung des Halbjahresfinanzberichts 2014/15 haben wir das im Vorjahr erstellte übergreifende Risiko- und Chancenportfolio für die METRO GROUP überprüft und aktualisiert.

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

Strikte Grundsätze für den Umgang mit Risiken

Unternehmerische Risiken gehen wir grundsätzlich nur dann ein, wenn sie beherrschbar sind und aus den verbundenen Chancen eine angemessene Wertsteigerung des Unternehmens zu erwarten ist.

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

Details des Risikomanagements klar definiert

Der koordinierte Einsatz von Maßnahmen innerhalb des Risikomanagements ist dadurch gewährleistet, dass alle relevanten Fakten in Regelwerken zusammengestellt sind. Dazu zählen Satzungen und Geschäftsordnungen der Konzerngesellschaften, konzerninterne Richtlinien sowie unsere konzernweit gültige Risikomanagementrichtlinie. Sie umfasst Definitionen

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

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

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

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

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

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

Risikoklassifizierung

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

Risikoeinheiten

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

Darstellung der Risikosituation

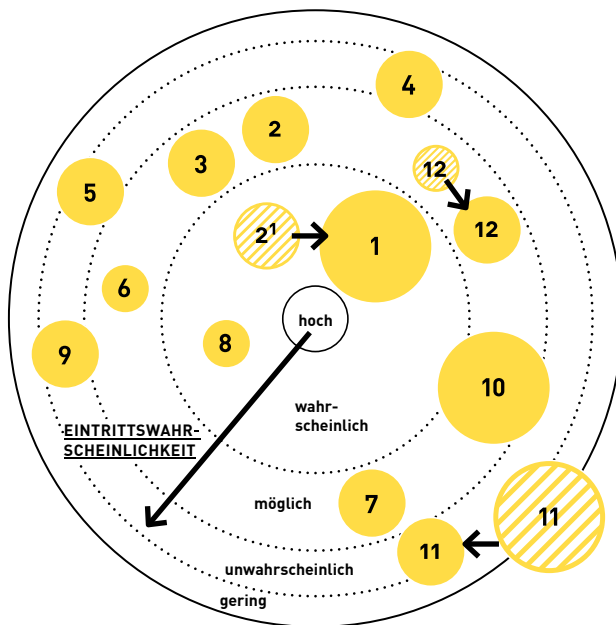
Das gesamte Risikoportfolio der METRO GROUP haben wir Risikogruppen zugeordnet. Für den Berichtszeitraum hat der Vorstand der METRO AG neben den allgemeinen Risiken die für die METRO GROUP besonders relevanten Risiken (Bruttorisiken) identifiziert und bewertet, die in folgender Übersicht mit ihrer Veränderung im Vergleich zum Vorjahr dargestellt sind.

Zur Verbesserung der Verständlichkeit, Konsistenz und Steuerbarkeit haben wir die besonders relevanten Risiken

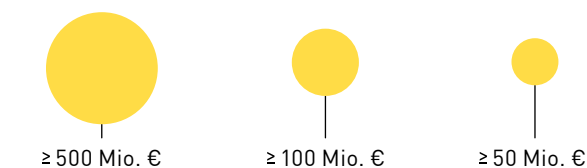
redaktionell verdichtet und deren Bezeichnungen geändert. Daraus ergibt sich teilweise eine neue Nummerierung der einzelnen Risiken. Zudem wurden die Risiken Nummer 1 „Herausforderung des Geschäftsmodells“, Nummer 5 „Unterbrechung der Geschäftstätigkeit“, Nummer 11 „Rating-Herabstufung METRO AG“ und Nummer 12 „Geopolitische Situation in Russland / der Ukraine“ gegenüber dem Vorjahr inhaltlich verändert (siehe folgende Übersicht). Nähere Erläuterungen erfolgen in den jeweiligen Abschnitten.

Nr.	(Nr. Vorjahr)	Besonders relevante Risiken 2014/15	Risikogruppe	Potenzielles Schadensausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung zu 2013/14
1	(1, 2)	Herausforderung des Geschäftsmodells	Risiken aus dem Handelsgeschäft	≥ 500 Mio. €	wahrscheinlich	Vorjahresrisiko Nr. 2 „Verlust von Kunden mit geringen Umsätzen (C-Kunden) bei METRO Cash & Carry“ wurde in Risiko Nr. 1 integriert.
2	(8)	Unzureichende Umsetzung der Strategie und strategischer Projekte (METRO Cash & Carry)	Risiken aus dem Handelsgeschäft	≥ 100 Mio. €	möglich	
3	(3)	Unzureichende Kundenorientierung (METRO Cash & Carry)	Risiken aus dem Handelsgeschäft	≥ 100 Mio. €	möglich	
4	(4)	Unprofitable Nutzung von Verkaufsflächen	Immobilienrisiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	
5	(5)	Unterbrechung der Geschäftstätigkeit	Informationstechnische Risiken/Gesamtwirtschaftliche und politische Risiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	Erweiterung des Risikos um Nicht-IT-Themen.
6	(6)	Unzureichende Entwicklung und Pflege des Führungskräftenachwuchses	Personalrisiken	≥ 50 Mio. €	möglich	
7	(7)	Budget- und Prognosezuverlässigkeit	Finanzwirtschaftliche Risiken	≥ 100 Mio. €	möglich	
8	(9)	Unzureichende bzw. ineffektive interne Kontrollen hinsichtlich Investitionen und Kosten bzgl. Expansion und Bau sowie in operativen Prozessen	Compliance-Risiken/Risiken aus Portfolioänderungen	≥ 50 Mio. €	wahrscheinlich	
9	(10)	Korruption, Kartell- und Wettbewerbsrechtsverstöße und gesetzliche Änderungen	Rechtliche und steuerliche Risiken/Compliance-Risiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	
10	(11)	Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte und anderer Vermögenswerte	Finanzwirtschaftliche Risiken	≥ 500 Mio. €	möglich	
11	(12)	Rating-Herabstufung METRO AG	Finanzwirtschaftliche Risiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	Statt mehrfacher Rückstufungen im Vorjahr betrachten wir im Berichtsjahr nur noch eine einfache Herabstufung des Ratings, daher potenzielles Schadensausmaß von ≥ 500 Mio. € auf ≥ 100 Mio. € gesunken. Die Eintrittswahrscheinlichkeit stufen wir als unwahrscheinlich anstatt gering ein.
12	(13)	Geopolitische Situation in Russland / der Ukraine	Gesamtwirtschaftliche und politische Risiken	≥ 100 Mio. €	möglich	Potenzielles Schadensausmaß von ≥ 50 Mio. € auf ≥ 100 Mio. € gestiegen.

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



Kreisgröße = potenzielles Schadensausmaß



/// Geschäftsjahr 2013/14

Eintrittswahrscheinlichkeit

Gering < 10 %
 Unwahrscheinlich ≥ 10–25 %
 Möglich > 25–50 %
 Wahrscheinlich > 50–90 %
 Hoch > 90 %

Die Breite der Ringe visualisiert die zugrunde liegende Eintrittswahrscheinlichkeit.

¹ Das Vorjahresrisiko Nummer 2 „Verlust von Kunden mit geringen Umsätzen (C-Kunden) bei METRO Cash & Carry“ wurde in das Risiko Nummer 1 integriert.

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

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

Umfeldrisiken

Gesamtwirtschaftliche und politische Risiken

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

Die Weltwirtschaft hat sich im Geschäftsjahr 2014/15 uneinheitlich entwickelt. Während die USA sowie West- und Zentral-europa insgesamt ein robustes Wachstum aufzeigten, fiel die Entwicklung in den osteuropäischen und asiatischen Schwellenländern insgesamt verhalten aus. In Europa dominierten der Russland/Ukraine-Konflikt und der drohende Staatsbankrott Griechenlands die politische Agenda. Ersterer führte in der Ukraine zu erheblichen wirtschaftlichen Beeinträchtigungen. In Russland wurde die ohnehin schwache Konjunktur durch den Konflikt weiter beeinträchtigt. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen und aufgrund unserer operativen Geschäftstätigkeit sehen wir bei dem Risiko der geopolitischen Situation in Russland und der Ukraine (Risiko Nummer 12) eine Erhöhung des potenziellen Schadensausmaßes von ≥ 50 Mio. € auf ≥ 100 Mio. mit unveränderter Eintrittswahrscheinlichkeit (möglich). Für das Geschäftsjahr 2015/16 erwarten wir insgesamt ein leicht höheres weltwirtschaftliches Wachstum als im Berichtsjahr.

Gleichzeitig haben die weltwirtschaftlichen Risiken insgesamt zugenommen. Insbesondere das Risiko einer stärkeren Abschwächung der chinesischen Wirtschaft hätte auch negative Folgen für alle anderen Regionen. Ferner ist die Konsolidierung der Staatsverschuldung in der Eurozone ein langwieriger Prozess, der immer wieder auch mit Rückschlägen verbunden sein wird. Insgesamt ist die Weltwirtschaft daher nach der Finanz- und Staatsschuldenkrise noch nicht wieder auf einem Pfad nachhaltigen wirtschaftlichen Wachstums angekommen.

Das Risiko-Chancen-Profil für die kurz- und mittelfristige Entwicklung des Handelssektors und damit der METRO GROUP bleibt daher im Vergleich zum Vorjahr insgesamt unverändert. Unsere internationale Präsenz hat den Vorteil, dass sich volkswirtschaftliche, rechtliche und politische Risiken sowie Nachfrageschwankungen zwischen Ländern ausgleichen können.

Die Rahmenbedingungen in einzelnen Ländern können sich schnell ändern. Unruhen, Wechsel in der politischen Führung, Terroranschläge oder Naturkatastrophen können die Geschäfte der METRO GROUP in einem Land gefährden. Im Berichtsjahr ist in diesem Kontext insbesondere der Russland/Ukraine-Konflikt (siehe Risiko Nummer 12) sowie der aufkeimende Konflikt in der Türkei zu nennen. Risiken ergeben sich diesbezüglich für die METRO GROUP in Hinblick auf den Verlust respektive die Zerstörung von Eigentum / Immobilien, Wechselkursänderungen, Beschränkungen im Waren- und Kapitalverkehr sowie regulatorische Veränderungen. Soweit möglich und sinnvoll, versichern wir uns umfassend gegen den Verlust von Sachwerten sowie Betriebsausfälle, die beispielsweise infolge politischer Unruhen entstehen können. Ein professionelles Krisenmanagement ermöglicht eine schnelle Reaktion und Krisenbewältigung. So haben wir in der Krise in der Ukraine (Risiko Nummer 12) schnell und effektiv reagiert und den bestehenden Krisenreaktionsplan für die von kriegesischen Auseinandersetzungen betroffenen METRO Cash & Carry Märkte implementiert. Dieser enthält unter anderem Evakuierungspläne sowie Schulungen und Handlungsanweisungen an die Mitarbeiter vor Ort. Damit konnte bisher Schaden von unseren Mitarbeitern und Kunden abgewendet und der Verlust durch Betriebsausfälle und zerstörtes Eigentum dank bestehender Versicherungen kompensiert werden.

Die Reaktionen auf mögliche Gefahren, die das Risiko einer Betriebsunterbrechung nach sich ziehen können (Risiko Nummer 5), regeln wir mit einem Betriebskontinuitätsmanagement (englisch: Business Continuity Management) und in einem Krisenmanagementhandbuch. Damit verfolgen wir im Wesentlichen das Ziel, die Kontinuität der betrieblichen Abläufe während einer Krise zu gewährleisten. Bei Risiko Nummer 5 betrachten wir zusätzlich zum Vorjahr auch Nicht-IT-Themen, beispielsweise mögliche Betriebsunterbrechungen durch Naturkatastrophen, Pandemien oder Terroranschläge. Potenzielles Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bleiben jedoch unverändert. Weitere Erläuterungen sind im Abschnitt „Informationstechnische Risiken“ zu finden.

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

Umweltrisiken

Die METRO GROUP ist sich ihrer Verantwortung für die Umwelt bewusst und hat das Prinzip des nachhaltigen Wirtschaftens fest in ihrer Unternehmensstrategie verankert. Umweltschädliches Verhalten entlang der Wertschöpfungskette kann unser Ansehen nachhaltig schädigen und unsere Geschäftsgrundlagen gefährden. Wir setzen deshalb zahlreiche Maßnahmen um, mit denen wir eine ökologisch verantwortungsvolle Geschäftstätigkeit gewährleisten.

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

Weitere Informationen zum Umweltschutz finden sich im Kapitel Grundlagen des Konzerns – Nachhaltigkeitsmanagement.

Branchenrisiken

Risiken aus dem Handelsgeschäft

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

Der Wandel des Konsumverhaltens und der Kundenerwartungen birgt Risiken – auch vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen, des zunehmenden Wettbewerbs sowie der fortschreitenden Digitalisierung. Gehen wir nur unzureichend auf Kundentrends und Preisentwicklungen ein oder verpassen Trends im Sortiment oder im Hinblick auf geeignete Vertriebsformate beziehungsweise neue Vertriebskanäle, kann dies die Umsatzentwicklung beeinträchtigen und unsere Wachstumsziele gefährden (Risiko Nummer 1 „Herausforderung des Geschäftsmodells“; das Vorjahresrisiko Nummer 2 „Verlust von Kunden mit geringen Umsätzen [C-Kunden] bei METRO Cash & Carry“ wurde integriert). Um diesen Risiken entgegenzuwirken, erweitern wir unsere Vertriebskanäle, indem wir im Sinne einer vertriebslinienspezifischen Mehrkanalstrategie unsere Onlineaktivitäten verstärken und das Belieferungsgeschäft ausbauen. Darüber hinaus entwickeln wir für METRO Cash & Carry mit einem Franchise-Konzept neue Standorte. Parallel dazu intensivieren wir die Beobachtung von Wettbewerbern. Unsere verschiedenen strategischen Projekte haben insbesondere zum Ziel, Einkaufs- und Vertriebsprozesse weiter zu optimieren und Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen.

Darüber hinaus verfolgen wir Transformationsprogramme, um Umsatz und Ertrag nachhaltig zu steigern und die Werthaltigkeit von Vermögenswerten sicherzustellen. In diesem Kontext ergeben sich Risiken aus der unzureichenden Implementierung und Umsetzung strategischer Projekte, insbesondere in der Vertriebslinie METRO Cash & Carry (Risiko Nummer 2, unverändert zum Vorjahr). Zur Begrenzung dieser Risiken führen wir ein umfassendes Monitoring der Projektfortschritte in den Landesgesellschaften sowie Schulungsprogramme zur Unterstützung von Projekteinführungen durch.

Damit wir Markttrends und sich verändernde Ansprüche frühzeitig erkennen, werten wir regelmäßig interne und externe Informationen aus. Die konzerneigene Marktforschung bedient sich dabei neben qualitativen Markt- und Trendanalysen auch quantitativer Verfahren wie Zeitreihenanalysen oder Prognosen zur Marktentwicklung, die auf Analysen von Verkaufsdaten und auf Ergebnissen der Panelmarktforschung beruhen. Zu den Zeitreihenanalysen zählt auch die Beobachtung von Produktsegmenten im Markt über einen bestimmten Zeitraum.

Generell besteht bei METRO Cash & Carry das potenzielle Risiko einer unzureichenden Kundenorientierung (Risiko Nummer 3, unverändert zum Vorjahr). Um diesem Risiko Rechnung zu tragen und zielgerichtete Angebote vorzuhalten, implementieren wir Maßnahmen, die zu einer verbesserten, kundenorientierten Sortimentsgestaltung führen. So erweitern wir beispielsweise in allen Vertriebslinien unser Angebot an regional gehandelten Produkten und gehen mit unseren Sortimenten verstärkt auf die zunehmenden Erwartungen unserer Kunden hinsichtlich ökologischer, sozialer und gesundheitlicher Aspekte ein.

Immobilienrisiken

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

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

- Mietausfälle durch Insolvenzen von Drittmietern sowie
- Naturkatastrophen wie Erdbeben, Überschwemmungen oder Stürme.

Wir begegnen diesen Risiken mit strategischem und operativem Immobilienmanagement und einer vorausschauenden Investitionsplanung. Das aktive Immobilienmanagement zielt grundsätzlich auf Wertsteigerung des gesamten Immobilienportfolios ab und baut auf kontinuierlichen Marktbeobachtungen, transparenten Wirtschaftlichkeitsprüfungen und strategischen Entscheidungen auf. In allen Ländern treffen wir unsere Standortauswahl erst nach intensiver Prüfung. Da wir die Profitabilität unseres Standortnetzes kontinuierlich beobachten, können wir negative Entwicklungen einzelner Märkte oder Filialen frühzeitig erkennen und schnell darauf reagieren. Sollte keine der eingeleiteten Maßnahmen zum Erfolg führen und ist eine nachhaltige Verbesserung der Situation des jeweiligen Markts oder der jeweiligen Filiale nicht wahrscheinlich, trennen wir uns von diesem / dieser und stellen dadurch die permanente Optimierung des Standortnetzes sicher. Um dem Risiko der Entstehung eines Wartungs- und Reparaturstaus in den Standorten vorzubeugen, erfolgt eine vorausschauende Instandhaltungsplanung. Dem Risiko von Mietausfällen wirken wir durch eine kontinuierliche Überwachung der Eingänge der Mietzahlungen sowie frühzeitige Nachverhandlungen entgegen. Darüber hinaus forcieren wir die Suche nach bonitätsstarken Nachmietern und die Entwicklung neuer Nutzungskonzepte für unsere Immobilien. Gegen die möglichen Auswirkungen von Naturkatastrophen schützen wir uns durch bauliche Maßnahmen sowie entsprechende Versicherungen.

Auch im Immobilienbereich wollen wir unserer Verantwortung für die Umwelt gerecht werden und möglichen Risiken entgegenwirken. So reduzieren wir beim Betrieb unserer Standorte die Umweltauswirkungen. Seit 2011 reduzieren wir kontinuierlich unsere spezifischen Treibhausgasemissionen. Dafür investieren wir unter anderem in technische Maßnahmen zur Energieeinsparung und in Programme für Änderungen im Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters. Mithilfe dieser Maßnahmen können wir zudem unsere Kosten für Energie reduzieren beziehungsweise angesichts steigender Preise stabil halten.

Leistungswirtschaftliche Risiken

Lieferanten- und Produktrisiken

Als Handelsunternehmen ist die METRO GROUP auf externe Hersteller und Anbieter von Waren und Dienstleistungen angewiesen. Bei der Auswahl der Lieferanten, speziell im Bereich der Eigenmarken, gehen wir mit größter Sorgfalt vor. Wir achten

insbesondere auf die Verlässlichkeit unserer Eigenmarkenlieferanten in Bezug auf die Produktqualität sowie die Einhaltung von Sicherheits- und Sozialstandards sowie die eigenen Anstrengungen der Lieferanten in Bezug auf Compliance. Fehlerhafte oder unsichere Produkte, eine Ausbeutung der Umwelt, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen sowie die Nichteinhaltung unserer Compliance-Standards könnten dem Ansehen der METRO GROUP großen Schaden zufügen und den Unternehmenserfolg dauerhaft gefährden. Deshalb kontrollieren wir unsere Eigenmarkenlieferanten kontinuierlich dahingehend, ob sie den hohen einkaufspolitischen und Compliance-Standards der METRO GROUP entsprechen. Dazu zählen besonders die von der Global Food Safety Initiative (GFSI) geprüften Qualitätsstandards, wie zum Beispiel der International Food Safety Standard und die GLOBALGAP-Zertifizierung für landwirtschaftliche Erzeugnisse. Sie helfen, die Sicherheit von Lebensmitteln auf allen Erzeugungs-, Produktions- und Vertriebsstufen zu gewährleisten. Ohne ein adäquates GFSI-Zertifikat muss sich ein Eigenmarkenlieferant einer besonderen Prüfung (Metro Assessment Solution) durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle unterziehen.

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

Ein Schwerpunkt ist unser Engagement für menschenwürdige Arbeitsbedingungen in unseren Zulieferbetrieben: Dafür haben wir zahlreiche Maßnahmen umgesetzt. So verlangen wir von unseren Eigenmarkenlieferanten, dass sie grundlegende Menschenrechte wahren und faire Arbeitsbedingungen gewährleisten. Als Beleg dafür fordern wir in den Lieferverträgen eine Prüfung nach den Anforderungen des BSCI-Standards (Business Social Compliance Initiative) oder äquivalenter Standards. Diese Anforderung gilt für alle Eigenmarkenlieferanten von Nichtlebensmitteln, die in Risikoländern, gemäß der Definition der BSCI, Endprodukte fertigen. Mit gezielten Trainingsprogrammen unterstützen wir Lieferanten dabei, faire und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu schaffen. Darüber hinaus engagieren wir uns im Rahmen des internationalen Brandschutzabkommens für mehr Gebäudesicherheit in der Textilindustrie von Bangladesch (Bangladesh Accord on Fire

and Building Safety) für entsprechende Maßnahmen in den Fabriken aller unserer Zulieferer, die dort fertigen lassen.

Ein Beispiel für unsere Bestrebungen zur Minimierung negativer Umweltauswirkungen ist die seit 2011 bestehende Mitgliedschaft der METRO GROUP beim Runden Tisch für nachhaltiges Palmöl (RSPO – Roundtable on Sustainable Palm Oil). Im Rahmen dieser Mitgliedschaft haben wir uns verpflichtet, ab 2020 ausschließlich als nachhaltig zertifiziertes Palmöl in unseren Eigenmarkenprodukten zu verwenden.

Unsere Anforderungen an Zulieferer sind vertraglich geregelt. Die Einhaltung überprüfen wir regelmäßig. Verstöße gegen die Auflagen können zum Ausschluss aus unserem Lieferantennetzwerk führen oder bei nicht akzeptablen Produktionsmethoden zum Einkaufsverbot für ein Produkt. Dadurch minimieren wir die vorhandenen Risiken auf Lieferantenseite weiter. Sollte es dennoch zu einem Qualitätsvorfall kommen, greifen die in unserem Handbuch für Störungen und Krisen beschriebenen Prozessschritte. Priorität hat für uns dabei, den Vorfall auch im Sinne der Kunden angemessen zu bewältigen. Zusätzlich prüfen wir mögliche Verbesserungen für unsere Qualitätssicherungssysteme.

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

Unser Erfolg ist außerdem in hohem Maße abhängig von den Einkaufspreisen der angebotenen Produkte. Unsere großen Einkaufsvolumina in zahlreichen Ländern wirken sich vielfach positiv aus. Die Produktpreise orientieren sich an der Verfügbarkeit der Rohstoffe, die sich zeitweise oder kontinuierlich verknappen können. Dies kann dazu führen, dass Einkaufspreise steigen oder eine gewisse Volatilität entsteht. Den Beschaffungsrisiken treten wir durch eine kontinuierliche Optimierung der Einkaufsprozesse entgegen, wie beispielsweise der gemeinsamen Beschaffung und der Konditionsverhandlungen mit unseren Lieferanten. Die zügige Umsetzung von Verbesserungen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Mittelfristig können auch globale Herausforderungen wie der Klimawandel, die Überfischung der Weltmeere oder der Zu-

gang zu sauberem Wasser zu Einschränkungen bei der Verfügbarkeit von Rohstoffen führen, zum Beispiel durch Bestandsabnahme bei bestimmten Fischarten. Aus diesem Grund unterstützt die METRO GROUP beispielsweise seit Jahren Standards einer nachhaltigeren Fischerei beziehungsweise Fischzucht und kooperiert mit entsprechenden Lieferanten.

Über Risiken und Chancen aus dem Klimawandel berichtet die METRO GROUP ausführlich im Rahmen ihrer jährlichen Teilnahme an der Umfrage der unabhängigen Nichtregierungsorganisation CDP (vormals: Carbon Disclosure Project). Die Bewertung des CDP gibt Aufschluss darüber, ob Unternehmen den Einflüssen des Klimawandels auf ihre Geschäftsabläufe effektiv begegnen und wie transparent sie darüber berichten.

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

——— Weitere Informationen zu unserem Engagement für eine nachhaltige Lieferkette finden sich im Kapitel Grundlagen des Konzerns – Nachhaltigkeitsmanagement.

Supply-Chain-Risiken

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

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

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

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

Mit dem Ausbau unserer Onlineaktivitäten, des Mehrkanalgeschäfts, der Belieferung und der damit einhergehenden steigenden Komplexität sowie weiterer innovativer Vertriebsformate ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Den sich daraus ergebenden Risiken begegnen wir durch eine enge Zusammenarbeit der betroffenen Fachbereiche. Von gemeinsamen Supply-Chain-Lösungen erwarten wir darüber hinaus Synergien.

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

Ein weiteres logistisches Risiko ergibt sich aus den meist komplexen und gleichzeitig wenig entwickelten Lieferstrukturen vor allem in Schwellen- und Entwicklungsländern. Dies kann mit besonders herausfordernden klimatischen Bedingungen einhergehen, die zum Verderb von Nahrungsmitteln auf dem Weg vom Erzeuger bis in die Märkte führen können. Die METRO GROUP schafft die erforderlichen Strukturen, um jederzeit eine durchgängig hohe Qualität entlang der Lieferkette sicherzustellen. Mit Qualifizierungsprogrammen bereiten wir unsere Lieferanten und Logistikdienstleister in Schwellenländern auf die logistischen Anforderungen vor. Damit leisten wir zudem einen bleibenden Beitrag zur lokalen Versorgung mit Lebensmitteln und wirken dem Problem der Lebensmittelverschwendung entgegen.

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

Finanzwirtschaftliche Risiken

Preisänderungsrisiken (Zinsrisiken, Währungsrisiken, Aktienkursrisiken), Liquiditätsrisiken, Bonitätsrisiken bei Kontrahenten für Finanzgeschäfte sowie Risiken aus Schwankungen der Zahlungsströme können erhebliche negative Auswirkungen auf unser Finanzergebnis haben. Die finanzwirtschaftlichen Risiken der METRO GROUP werden daher zentral gesteuert. Soweit rechtlich zulässig beziehungsweise wirtschaftlich sinnvoll sichern wir Preisänderungsrisiken durch den Einsatz geeigneter Finanzinstrumente so weit wie möglich ab. Risiken aus der Translation bleiben ungesichert, da wir eine langfristige Investmentstrategie verfolgen. Ferner werden Bonitätsrisiken durch ein zertifiziertes Risikomonitoringsystem überwacht, um frühzeitig risikominimierende Maßnahmen einleiten zu können.

Integraler Bestandteil der Steuerung der finanzwirtschaftlichen Risiken ist zudem die Gewährleistung eines uneingeschränkten Kapitalmarktzugangs für die METRO GROUP. Eine Herabstufung unseres Ratings, bezogen auf ein Downgrade auf „BB“ durch die Ratingagentur Standard & Poor's, hätte negative Auswirkungen auf unsere Liquidität und die Konzernfinanzierung (Risiko Nummer 11). Statt mehrfacher Rückstufungen im Vorjahr betrachten wir im Berichtsjahr nur noch eine einfache Herabstufung des Ratings. Folglich ist das potenzielle Schadensausmaß von ≥ 500 Mio. € auf ≥ 100 Mio. € gesunken und wir stufen die Eintrittswahrscheinlichkeit als unwahrscheinlich anstatt gering ein. Wir haben die Verschuldung weiter abgebaut und ratingrelevante Kennzahlen haben sich leicht verbessert. Um dem Risiko entgegenzuwirken, richtet sich unsere Strategie auf einen Abbau der Verschuldung, indem wir unter anderem das Nettobetriebsvermögen weiter optimieren sowie unsere Investitionsmittel auf unternehmenswertsteigernde Maßnahmen konzentrieren.

Ein weiteres identifiziertes Risiko betrifft unerwartete Abweichungen vom Budget oder von der Prognose (Risiko Nummer 7, unverändert zum Vorjahr). Dies könnte dazu führen, dass wir unsere Planzahlen nicht erreichen und dadurch eine Neubewertung von Vermögenswerten, einschließlich Ge-

schäfts- oder Firmenwerten, nötig wird, die unsere Vermögens- und Ertragslage negativ beeinträchtigen würde (Risiko Nummer 10, unverändert zum Vorjahr). Maßnahmen zur Begrenzung dieser Risiken werden daher eine hohe Priorität eingeräumt. So implementieren wir in diesem Zusammenhang für die Vertriebslinien der METRO GROUP konsequent strategische Maßnahmen, die auf die Verbesserung des Ergebnisses ausgerichtet sind. Ein besonderer Fokus liegt diesbezüglich auf den Ländern, die einem Wertminderungsrisiko unterliegen.

Außerdem wirken wir diesen Risiken durch eine enge Überwachung von Risiken und Chancen sowie durch effektive interne Kontrollen für den Budget- und Prognoseprozess entgegen. Die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems ist regelmäßig Teil des Prüfungsplans der internen Revision. Darüber hinaus haben wir den Planungsprozess sowie den damit verbundenen internen Abstimmungsprozess im Geschäftsjahr 2014/15 weiter intensiviert. Beigetragen haben dazu unter anderem eine engere Verzahnung der strategischen Planung mit dem Budgetprozess sowie die stärkere Einbeziehung der Kontrollgremien in den Strategie- und Budgetierungsprozess. Zudem wird mit der Einführung des „New Operating Model“ bei METRO Cash & Carry und die damit verbundene Einführung der Wertschöpfungspläne („Value Creation Plan“) für jedes Land die Implementierung der Strategie der METRO GROUP proaktiv unterstützt. Durch unser vom Kalenderjahr abweichendes Geschäftsjahr verfügen wir über eine höhere und frühzeitige Planungssicherheit, da das sehr ertragreiche Weihnachtsquartal nicht mehr am Ende, sondern bereits am Anfang des Geschäftsjahres abgebildet wird. Schließlich vermittelt der Prognosebericht einen Einblick in die Erwartung des Konzerns an die Geschäftsentwicklung des kommenden Geschäftsjahres.

—— Weitere Informationen zu finanzwirtschaftlichen Risiken und ihrem Management finden sich im Anhang – Nummer 44 Management der finanzwirtschaftlichen Risiken.

Sonstige Risiken

Risiken aus Portfolioänderungen

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

Im Juni 2015 wurde durch die Unterzeichnung einer Vereinbarung mit der Hudson's Bay Company die Veräußerung des gesamten operativen Geschäfts der Galeria Kaufhof Gruppe in Deutschland und Belgien einschließlich der zugehörigen Immobilien beschlossen. Der Vollzug der Veräußerung wurde am 30. September 2015 abgeschlossen, was mit einer Verringerung der Nettoverschuldung der METRO GROUP einhergeht und unsere finanzielle Position weiter stärkt.

Im Rahmen einer weiteren Fokussierung auf Kern- und Wachstumsmärkte wurde im Geschäftsjahr 2014/15 das MAKRO Cash & Carry Geschäft in Griechenland an das griechische Handelsunternehmen I. & S. Sklavenitis Trade S.A. veräußert. Weiterhin wurde durch den Vorstand der METRO AG beschlossen, das operative Geschäft der Vertriebslinie METRO Cash & Carry in Dänemark aufgrund mangelnder Wachstumsperspektiven einzustellen. Die in diesem Zusammenhang ursprünglich geplante Veräußerung von zwei der fünf Standorte an einen lokalen Wettbewerber hat nicht die Zustimmung der verantwortlichen Behörden erhalten. Daher wurden alle fünf Standorte zum 31. Dezember 2014 geschlossen.

Bereits im Geschäftsjahr 2013/14 hatte der Vorstand der METRO AG beschlossen, das vietnamesische Großhandelsgeschäft von METRO Cash & Carry zu verkaufen, und zu diesem Zweck eine entsprechende Vereinbarung mit der thailändischen Handelsgruppe Berli Jucker Public Company Ltd. (BJC) unterzeichnet. Nach Ablehnung der Transaktion durch die Hauptversammlung von BJC trat deren Mehrheitsgesellschafterin TCC Holding Co. Ltd. mit Verträgen vom 18. Februar 2015 und 22. Juli 2015 zu wirtschaftlich unveränderten Konditionen in die Transaktion ein. Der Vollzug der Veräußerung des vietnamesischen METRO Cash & Carry Geschäfts wird nun für das Geschäftsjahr 2015/16 erwartet und steht noch unter dem Vorbehalt der üblichen Genehmigungen durch die lokalen Behörden.

Im August des Berichtsjahres wurde die Unternehmensgruppe Classic Fine Foods Group (CFF) als asiatischer Marktführer im Bereich Food Service Distribution akquiriert. Diese Transaktion stärkt die Vertriebslinie METRO Cash & Carry im strategisch wichtigen Belieferungsgeschäft und ermöglicht einen Eintritt in den Premium-Lebensmittel-Belieferungsmarkt innerhalb der schnell wachsenden Megastädte Asiens und des Mittleren Ostens.

Im Zuge einer noch stärker kundenorientierten Ausrichtung der Media-Saturn-Gruppe übernahm die Vertriebslinie im

Geschäftsjahr 2014/15 die Mehrheitsanteile (90 Prozent) an dem Reparatur- und Wartungsdienstleister RTS. Dies bedeutet eine erhebliche Erweiterung der Serviceleistungen im Bereich der Planung, Installation, Inspektion, Wartung sowie der Reparatur verschiedener Produkte. Das Closing für diesen Erwerb erfolgte im Oktober 2015.

Ferner hat die METRO GROUP ihre Aktivitäten im Start-up-Sektor weiter ausgebaut. Im Dezember 2014 wurden 15 Prozent der Anteile an dem Mehrkanal-Start-up Emmas Enkel akquiriert. Darüber hinaus wurde im Berichtsjahr eine strategische Partnerschaft mit dem amerikanischen Online-Jobnetzwerk Culinary Agents eingegangen (18,33 Prozent Anteile).

Die dargestellten Transaktionen erhöhen die Flexibilität der METRO GROUP und ermöglichen Investitionen in das zukünftige Wachstum. Sofern bilanziell erforderlich, sind die Risiken, die aus den genannten Portfolioänderungen resultieren, in der Finanzberichterstattung berücksichtigt.

Um die Risiken der Expansion so weit wie möglich zu begrenzen, planen wir jede Investition und jeden Markteintritt in einem strukturierten Prozess und mit bewährten Methoden. Die Risiken und Chancen identifizieren wir unter Berücksichtigung des rechtlichen, politischen und wirtschaftlichen Umfelds durch Machbarkeitsstudien. Nur bei einer angemessenen Risiko- und Chancensituation erfolgt die Erschließung. Obwohl wir unsere Expansionsentscheidungen stets auf Grundlage der besten zur Verfügung stehenden Informationen treffen, können wir nicht ausschließen, dass die Wachstumsdynamik in den kommenden Jahren in einzelnen Ländern hinter unseren Erwartungen zurückbleibt. Ein weiteres Risiko ist die mögliche verspätete Eröffnung von Standorten, beispielsweise durch langwierige Genehmigungsverfahren oder unklare Zuständigkeiten von Behörden in Schwellenländern. Der Eintritt dieser Risiken hätte zur Folge, dass sich Umsatz und Ergebnis schlechter als prognostiziert entwickeln würden.

Die METRO GROUP hat im Geschäftsjahr 2014/15 verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die internen Prozesse bezüglich Expansionsentscheidungen sowie deren erfolgreiche Umsetzung weiter zu optimieren und damit den entsprechenden Risiken entgegenzuwirken (Risiko Nummer 8, unverändert zum Vorjahr). Gremien der Vertriebslinien sind in den Entscheidungsprozess über den effizienten Einsatz von Investitionsmitteln zur Expansion eingebunden. Die Abstimmungs-

prozesse werden kontinuierlich verbessert. Darüber hinaus werden bereits umgesetzte Investitionsentscheidungen intensiv überwacht.

Informationstechnische Risiken

Die Anforderungen an unsere Informationstechnik (IT) sind durch neue Formate und Vertriebskanäle und deren zunehmende Bedeutung für die Geschäfte des Konzerns, beispielsweise Onlinehandel und Belieferungsgeschäft, weiter gestiegen. Regulierungen, etwa zum Datenschutz bei der Verarbeitung von Kreditkartendaten oder der Verwendung von kundenspezifischen Informationen in „Big Data“-Lösungen, die damit einhergehende starke öffentliche Diskussion bei Fehlverhalten sowie eine hohe Komplexität der IT bergen weiterhin Risiken für unser Unternehmen.

Aus diesem Grund haben wir die organisatorischen Maßnahmen verstärkt, mit denen wir die Einhaltung interner und externer Regelungen zur IT sicherstellen. Wir überprüfen Systeme, die an das Internet angebunden sind, regelmäßig auf Schwachstellen. Der hohen Komplexität der modernen IT-Landschaft begegnen wir mit eindeutigen Regeln für das Management.

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

Moderne Technologien, wie beispielsweise die Remote-Steuerung von Servern und das Cloud-Computing, erlauben es uns, Hardware effizient zu nutzen. Darüber hinaus lassen sich zentrale IT-Systeme bei Ausfall von einem oder mehreren Servern schnell wiederherstellen. Wir unterhalten mehrere zentrale Rechenzentren und können so auch größere Ausfälle kompensieren beziehungsweise auf ein Minimum verkürzen. Für die Wiederherstellung der Rechenzentren in Deutschland nach einem längerfristigen Ausfall (beispiels-

weise durch Brand, Naturkatastrophen oder kriminelle Handlungen) steht ein entsprechender Krisenplan zur Verfügung (Risiko Nummer 5 „Unterbrechung der Geschäftstätigkeit“). Bei Risiko Nummer 5 betrachten wir zusätzlich zum Vorjahr nicht IT-bezogene Themen. Diesbezüglich verweisen wir auf die Erläuterungen im Abschnitt „Umfeldrisiken“. Potenzielles Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bleiben jedoch unverändert. Weitere Erläuterungen sind im Abschnitt „Umfeldrisiken“ zu finden.

Informationen stellen für alle Unternehmen der METRO GROUP eine entscheidende Ressource dar. Das bedeutet, dass sie genau wie alle weiteren Werte geschützt werden müssen. Die METRO AG hat daher ein dokumentiertes IT-Sicherheitsmanagementsystem (ISMS) entwickelt, das seit Anfang 2013 in Kraft ist. Das Rahmenwerk soll sicherstellen, dass die Informationen vertraulich (Zugriff nur für befugte Benutzer) und integer (richtig und vollständig) sind. Die Managementprinzipien für IT-Sicherheit beschreiben unter anderem die Aufbau- und Ablauforganisation. Die implementierten IT-Sicherheitskontrollen sind im Einklang mit dem Industriestandard ISO 27000 definiert. Damit sorgen wir dafür, dass die von uns verarbeiteten Daten korrekt und vollständig sind und nur von zuständigen Mitarbeitern eingesehen werden können. Die benötigten Benutzerkonten und Zugriffsrechte verwalten wir zentral nach fest definierten und teilautomatisierten Prozessen. Wir prüfen regelmäßig, ob bei kritischen Benutzerrechten Konzernvorgaben eingehalten werden, und berichten zentral über die Ergebnisse der Untersuchungen. Die betroffenen Mitarbeiter werden zum Thema IT-Sicherheit über regelmäßige und standardisierte Schulungen nach ISO 27000 sensibilisiert, vorbereitet und aktuell informiert. Darüber hinaus lassen wir wesentliche Prozesse und IT-Systeme unserer zentralen IT-Gesellschaft METRO SYSTEMS sowie seit dem Jahr 2015 auch Media-Saturn IT Services (MSITS) von der internen Revision und externen Prüfern nach dem internationalen Standard für Prüfberichte von Dienstleistungsunternehmen ISAE 3402 (International Standard on Assurance Engagement) prüfen. Dem Risiko des Daten- und Identitätsdiebstahls besonders bei Geheimnisträgern begegnen wir mit Informationskampagnen zur sicheren Benutzung von IT im gesamten Arbeitsalltag.

Das Bewusstsein für die Relevanz des Datenschutzes ist auf allen Ebenen im Konzern weiter gestärkt worden. Die Verpflichtung zur Einhaltung des Datenschutzes gemäß dem Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) ist Bestandteil von Arbeitsverträgen. Insbesondere Mitarbeiter aus Unternehmensbereichen, die Zugang zu sensiblen Daten haben und mit diesen

arbeiten, nehmen an Präsenzs Schulungen zum Thema Datensicherheit teil. Mitarbeiter mit privilegierten Zugriffsrechten, beispielsweise Administratoren, müssen eine zusätzliche Verpflichtungserklärung unterzeichnen.

Personalrisiken

Kompetenz, Engagement und Motivation der Beschäftigten bestimmen maßgeblich den Erfolg und die Wettbewerbschancen der METRO GROUP. Eine Voraussetzung für die Realisierung der strategischen Ziele sind qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Diese Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, ist eine kontinuierliche Herausforderung, vor allem vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des intensiven Wettbewerbs um die besten Kräfte. Auch unternehmensinterne Angebote zur weiteren Qualifizierung von Mitarbeitern und zur Stärkung der Unternehmenskultur sind unverzichtbar. Um die Fach- und Führungskompetenz unserer Mitarbeiter sicherzustellen, optimieren wir die Aus- und Weiterbildung auf allen Ebenen. Trainings und Maßnahmen für eine effektive Personalentwicklung fördern die unternehmerische Denk- und Handlungsweise; variable, auf den Unternehmens- und persönlichen Zielen basierende erfolgsabhängige Gehaltsbestandteile wirken unterstützend. Die direkte Beteiligung am Unternehmenserfolg stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit der METRO GROUP und schärft ihren Blick für Risiken und Chancen bei allen unternehmerischen Entscheidungen.

Wir sind überzeugt: Die METRO GROUP kann nur dann wachsen, wenn wir unsere Mitarbeiter fördern. Dem tragen wir Rechnung durch das jährliche Mitarbeitergespräch, in dem die vergangene Leistung bewertet und zukünftige Entwicklungsmaßnahmen mit dem einzelnen Mitarbeiter vereinbart werden. Mit gezielten Ausbildungsprogrammen, die wir in Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern umsetzen, gelingt es uns, junge Menschen für die METRO GROUP zu gewinnen und sie ihren Stärken entsprechend zu fördern. Insbesondere in Deutschland legen daher die Unternehmen der METRO GROUP großen Wert auf die eigene Ausbildung von Mitarbeitern. Mit einer Ausbildungsquote von 7,6 Prozent (ohne nicht fortgeführte Aktivität Galeria Kaufhof) im Berichtszeitraum gehören wir zu den großen Ausbildern in Deutschland.

Die Nachfolgeplanung innerhalb der METRO GROUP, insbesondere für die oberen Führungsebenen, gewährleisten wir durch maßgeschneiderte Karriere- und Entwicklungspläne. Mit all diesen Maßnahmen begegnen wir den wesentlichen Risiken der unzureichenden Entwicklung und Pflege des

Führungskräftenachwuchses (Risiko Nummer 6, unverändert zum Vorjahr).

Konzepte zur betrieblichen Gesundheitsförderung und Arbeitssicherheit sowie verschiedene lokal abgestimmte Angebote, wie zum Beispiel Rückenschulungen, Fitnesskurse, Betriebssport, Ernährungstipps, Trainings für die Stressprävention, Ergonomieberatungen, Bildschirmarbeitsbrillen und Mitarbeiterberatungsprogramme, sorgen für ein sicheres, gefahrungsfreies Arbeitsumfeld. Risiken durch Verletzung geltender Arbeitsnormen begegnen wir durch eindeutige Richtlinien und Compliance-Vorgaben in Verbindung mit dem respektvollen Umgang mit den Mitarbeitern und unterstützt durch Leitlinien zu fairen Arbeitsbedingungen und zur Sozialpartnerschaft. Unsere Richtlinien zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement haben ein Arbeitsumfeld zum Ziel, das von Respekt, Fairness und Partnerschaftlichkeit geprägt ist.

Weitere Informationen zur Personalpolitik der METRO GROUP finden sich im Kapitel Grundlagen des Konzerns – Mitarbeiter.

Rechtliche und steuerliche Risiken

Rechtliche Risiken resultieren vor allem aus arbeits- und zivilrechtlichen Verfahren sowie aus Änderungen von Handelsgesetzen. Daneben können sich Risiken für die METRO GROUP auch aus Ermittlungsverfahren ergeben, wie beispielsweise wegen etwaiger Verstöße gegen das Kartell- oder Wettbewerbsrecht (Risiko Nummer 9, unverändert zum Vorjahr). Kartellrechtsrisiken können im Rahmen der geschäftlichen Beziehungen zu Lieferanten der METRO GROUP etwa bei der Frage der Wiederverkaufspreise von Handelsware auftreten. Für anhängige Kartellverfahren wurde, sofern die Verpflichtung hinreichend konkretisiert ist, eine angemessene Risikovorsorge gebildet.

Die Steuerrisiken entstehen vornehmlich im Zusammenhang mit Außenprüfungen, in deren Verlauf Sachverhalte und Transaktionen unterschiedlich gewürdigt werden. Darüber hinaus können sich Risiken aus der Auslegung umsatzsteuerlicher Regelungen ergeben. Um steuerliche Risiken frühzeitig zu erkennen und zu minimieren, hat der Bereich Corporate Group Tax der METRO AG entsprechende Richtlinien erlassen. Die Risiken werden regelmäßig und systematisch geprüft und bewertet. Die daraus resultierenden Maßnahmen zur Risikominderung werden zwischen dem Bereich Corporate Group Tax der METRO AG und den Landesgesellschaften abgestimmt.

Beherrschung der Media-Saturn-Holding GmbH

Auf der Grundlage der vorliegenden gerichtlichen Entscheidungen zu Fragen der Governance in Bezug auf die Media-Saturn-Holding GmbH sieht sich der Vorstand in seiner Auffassung bestätigt, dass die Konsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe nach den einschlägigen IFRS-Regelungen (International Financial Reporting Standards) in der Vergangenheit und auch im Konzernabschluss zum 30. September 2015 zutreffend erfolgt ist.

Der Vorstand erwartet – bestärkt durch die zwischenzeitlich ergangenen weiteren gerichtlichen Entscheidungen – im Rahmen von anderen, insbesondere durch den Minderheitsgesellschaftler beziehungsweise durch von diesem entsandte Beiratsmitglieder initiierten Gerichtsverfahren keine abweichenden Beurteilungen der relevanten Fragen in Bezug auf die Governance der Media-Saturn-Unternehmensgruppe.

Sollte eine solche abweichende Beurteilung dennoch erfolgen, würde der Vorstand seine Auffassung bezüglich der Vollkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe überprüfen; es könnte sich die Notwendigkeit ergeben, eine Entkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe vorzunehmen, soweit nicht auch dann noch von einer dauerhaften Möglichkeit der Ausübung der Beherrschung ausgegangen werden kann. Eine Entkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe auf Grundlage aktueller Werte würde zu einem einmaligen, nicht cash-wirksamen Entkonsolidierungsertrag führen. Die Beteiligung an der Media-Saturn-Unternehmensgruppe wäre nach der Entkonsolidierung nach der Equity-Methode zu bewerten. Aus dieser geänderten Form der Einbeziehung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe könnten sich Auswirkungen auf die Finanzkennzahlen ergeben.

——— Weitere Informationen zu Rechtsangelegenheiten finden sich im Anhang – Nummer 47 Sonstige Rechtsangelegenheiten.

Compliance-Risiken

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

gelverstößen im Unternehmen systematisch und dauerhaft vorzubeugen. Die METRO GROUP identifiziert regelmäßig verhaltensbedingte Unternehmensrisiken.

Der inhaltliche Fokus unseres Compliance-Managements liegt vor allem darauf, Korruptions- und Kartellrechtsrisiken vorzubeugen. Korruptionsrisiken können zum einen im Verhältnis zu Behörden und Amtspersonen, etwa im Rahmen der internationalen Expansionstätigkeit oder bei Genehmigungsprozessen, bestehen. Zum anderen können sie im geschäftlichen Umgang mit Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern entstehen (Risiko Nummer 9, unverändert zum Vorjahr). Inhaltlich umfasst das konzernweite Compliance-Managementsystem darüber hinaus andere relevante straf- und ordnungsrechtliche Risiken, Datenschutz und arbeitsrechtliche Risikofelder wie Diskriminierung.

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

Zur Steuerung der identifizierten Compliance-Risiken hat die METRO AG konzernweit gültige Verhaltensrichtlinien eingeführt, darunter ein Kartellrechtshandbuch, das beispielsweise Arbeitshilfen für Lieferantenverhandlungen bereitstellt. Es beinhaltet außerdem Musterformulierungen, die zur kartellrechtskonformen Kommunikation mit Lieferanten Anwendung finden. Darüber hinaus hat die METRO AG konzernweit Antikorruptionsrichtlinien eingeführt, die Verhaltenspflichten im Umgang mit Behörden und Amtsträgern einerseits und Geschäftspartnern andererseits beinhalten. Die Antikorruptionsrichtlinien setzen darüber hinaus einen Compliance-Check für Geschäftspartner in risikobehafteten Bereichen voraus, bevor Geschäftsbeziehungen eingegangen werden.

Die Compliance-Richtlinien werden fortlaufend aktualisiert und risikobasiert angepasst. Hinzu kommen verpflichtende Compliance-Schulungen, systematische und adressatengerechte Kommunikationsmaßnahmen sowie ein konsistenter und konsequenter Umgang mit Compliance-Vorfällen und deren Aufarbeitung. Zudem steht den Mitarbeitern der METRO GROUP, ihren Geschäftspartnern und Kunden ein professionelles Meldesystem zur Verfügung, über das sie beobachtete oder potenzielle Verstöße – bei Bedarf auch anonym – dem Unternehmen in allen im Konzern genutzten Sprachen mitteilen können. Die

Compliance-Funktion gewährleistet, dass diesen Hinweisen in angemessener Form nachgegangen wird.

Das interne Kontrollsystem ist eines der wesentlichen Elemente einer gut ausgestalteten Corporate Governance im Unternehmen. Durch die Stärkung des internen Kontrollsystems werden die Compliance- und Governance-Anforderungen zunehmend mit den operativen Geschäfts- und Finanzprozessen verknüpft.

Die Beurteilung der Angemessenheit und Effektivität des internen Kontrollsystems erfolgt zum Ende eines Geschäftsjahres über das Instrument der Selbsteinschätzung einerseits sowie durch Prüfungen der Konzernrevision andererseits.

In sensiblen Prozessbereichen, insbesondere in Expansions-, Bau-, Einkaufs- und Marktprozessen, werden wir die im letzten Geschäftsjahr begonnenen Verbesserungen weiter fortsetzen (Risiko Nummer 8, unverändert zum Vorjahr). Aus diesem Grund führen wir Risikoanalysen durch und überarbeiten beziehungsweise erweitern unsere operativen Kontrollstrukturen. Zusätzlich prüfen wir verstärkt die Effektivität der gesetzten Kontrollen für spezifische Prozesse.

Darstellung der Chancensituation

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

Chancen aus der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Insgesamt erwarten wir im Geschäftsjahr 2015/16 eine leichte Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Handel.

Von der leicht verbesserten Wirtschaftslage könnten wir bei Umsatz und Ergebnis profitieren. Insgesamt steigt die Nachfrage zudem – auch langfristig – in Ländern mit wachsender Bevölkerung. Die METRO GROUP ist in vielen Märkten vertreten, in denen wir von dieser Entwicklung profitieren können. Zusätzlich bauen wir unser Engagement durch die weiterhin gezielte Expansion in den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa weiter aus. Dabei konzentrieren wir uns auf jene Geschäftseinheiten und Länder, in denen wir ein klares Profil und eine starke Marktposition aufbauen können. Zu den Märkten, in denen wir unser Engagement ausbauen, gehören daher wie bisher vor allem China, Indien, Russland und die Türkei.

Der Abbau bürokratischer Hürden kann der METRO GROUP den Eintritt in neue Märkte erleichtern. Der Güterhandel zwischen den Ländern der Europäischen Union (EU) und Drittstaaten, mit denen die EU Freihandelsabkommen geschlossen hat (zum Beispiel Kanada, Moldawien, Südkorea, Ukraine) oder mit denen die EU zurzeit in Verhandlungen steht (zum Beispiel Indien, Japan, USA, Vietnam), könnte zollfrei oder mit reduzierten Zollsätzen getätigt werden. Vielversprechend sind aus unserer Sicht auch die Verhandlungen bezüglich eines Abkommens zur Vereinfachung des Handels. Importe und Exporte könnten vereinfacht und die Kosten für den grenzüberschreitenden Verkehr um bis zu 10 Prozent gesenkt werden. Daher begrüßt die METRO GROUP die Ergebnisse der 9. WTO-Minister-Konferenz (World Trade Organization) in Bali im Dezember 2013 und den Beschluss der 160 WTO-Mitglieder, ein multilaterales Abkommen zur Vereinfachung der Zollabfertigung sowie zur Steigerung der Effizienz in den Zollprozessen der WTO-Mitgliedsstaaten abzuschließen.

Unternehmensstrategische Chancen

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

(zum Beispiel Deutschland, Südeuropa). Bereits laufende Maßnahmen zur Transformation und zur Restrukturierung zielen darauf ab, die Marktposition zu verbessern und die Profitabilität zu steigern.

Durch die Optimierung von Vertriebskonzepten, die weitere Fokussierung auf Kernzielgruppen und die Modernisierung von Standorten ergibt sich die Chance, neue Kundengruppen zu gewinnen beziehungsweise bestehende Kundenbeziehungen weiter auszubauen. Dafür stellt die METRO GROUP kontinuierlich Investitionsmittel bereit. Die Investitionsstrategie ist darauf ausgerichtet, die Wettbewerbsstärke aller Vertriebsmarken zu sichern und auszubauen sowie die Kunden noch besser und gezielter anzusprechen. Beispiele hierfür sind die neuen innovativen Formate, die deutliche Intensivierung unserer Onlineaktivitäten und des Mehrkanalgeschäfts, die Stärkung unserer Eigenmarken, Franchise-Konzepte sowie die Investitionen in innovative Vertriebsformate und kundennahe Services und Lösungen. Bei allen Vertriebslinien sehen wir erhebliche Chancen in der sinnvollen Verzahnung von stationärem und elektronischem Handel.

Weitere Chancen sehen wir in der verstärkten Zusammenarbeit der einzelnen Vertriebslinien, zum Beispiel im Bereich Consumer Electronics. Shop-in-Shop-Konzepte, bei denen wir die Elektronikabteilungen von METRO Cash & Carry durch Media-Markt beziehungsweise Saturn bewirtschaften lassen, testen wir bereits. Die ersten beiden Pilotmärkte wurden im vierten Quartal des Berichtsjahres in Russland eröffnet.

Beim Cash-and-Carry-Geschäft sehen wir zusätzlich großes Potenzial im weiteren Ausbau des Belieferungskanal und in der Erschließung weiterer professioneller Kundengruppen. Für das Real-Geschäft werden Chancen durch eine strategische Neuausrichtung geschaffen, die sich unter anderem auf die Modernisierung der Märkte, die Optimierung des Standortportfolios sowie eine stärkere Kundenorientierung fokussiert.

Der Vertrieb über das Internet ist nach wie vor eine wichtige Chance für den künftigen Erfolg unseres Unternehmens. Im Handel verzeichnet das Onlinegeschäft hohe Wachstumsraten. Wir gehen weiterhin davon aus, dass sich diese Entwicklung fortsetzen wird und die Dynamik im Wettbewerbsumfeld sowohl beim stationären Geschäft als auch beim Internet-handel mittelfristig bestehen bleibt. Daher ist es für die METRO GROUP unerlässlich, den Vertriebskanal Internet weiter zu stärken. Alle unsere Vertriebslinien sind in Deutschland und in vielen weiteren Ländern mit Onlineshops

im Internet präsent. Im Geschäftsjahr 2014/15 haben wir die Onlineshops kontinuierlich optimiert. Beispiel hierfür ist die kürzlich vereinbarte strategische Zusammenarbeit mit dem führenden chinesischen Online- und Mobile-Commerce-Unternehmen Alibaba Group. Auf der Tmall-Global-Plattform des Unternehmens konnte die METRO GROUP ihre Onlineaktivitäten durch einen Flagshipstore auf dem schnell wachsenden chinesischen E-Commerce-Markt erfolgreich verstärken. Durch diese und viele andere Maßnahmen haben wir auch im Berichtsjahr weitere Fortschritte beim Wandel vom rein stationären Anbieter hin zu einem verzahnten Mehrkanalvertrieb erzielt. Gegenüber reinen Internetanbietern schaffen wir damit für die Kunden einen echten Mehrwert.

Aus der dynamischen Entwicklung von Informationstechnologien ergeben sich für uns große Chancen, die eigenen Prozesse zu optimieren und unseren Kunden neue Angebote zu unterbreiten. Immer weiter verbreitete und leichter nutzbare Informationstechnologien, wie mobile Kommunikation (Mobile Computing), soziale Medien und Cloud-Lösungen, sind ein wesentlicher Treiber von neuen Innovationsfeldern. Die Implementierung von Lösungen zur Verarbeitung großer Datenmengen (Big Data) verspricht eine erhebliche Verbesserung von Marketinginstrumenten, eine effizientere Logistik sowie die Möglichkeit zur Einführung neuer kundenorientierter Produkte und Dienstleistungen. Die frühzeitige Einbindung der METRO GROUP IT bei Aktivitäten zur Beurteilung und Förderung von Start-up-Unternehmen wie auch bei nachfolgenden Unternehmensbeteiligungen ermöglicht eine lösungs- wie sicherheitsgerechte Anbindung von IT-basierten Services.

Wir sind der Überzeugung, dass die Anwendung von innovativen Ideen im Zusammenhang mit der voranschreitenden Digitalisierung die Zukunft der Handelsindustrie immer stärker beeinflussen wird und die Entstehung neuer Geschäftsmodelle vorantreibt. Innerhalb unseres Konzerns sehen wir großes Potenzial in denjenigen neuen Geschäftsmodellen, die unseren Kunden einen exzellenten Mehrwert bieten, gut zu unserer Strategie passen sowie an die bestehenden Stärken in unseren operativen Prozessen anknüpfen.

Die Adaptierbarkeit von Innovationen für unser Unternehmen testen wir zunächst im Rahmen von Pilotprojekten und durch Beteiligungen an interessanten Start-up-Unternehmen. In Kooperation mit dem amerikanischen Unternehmen Techstars haben wir zudem im Berichtsjahr den Techstars METRO Accelerator eingeführt. Das Ziel dieser Programme ist die Unterstützung von innovativen Start-up-Unternehmen inner-

halb des Horeca-Segments. Der Techstars METRO Accelerator ist das erste globale Programm, das sich hauptsächlich auf technologische Anwendungen für Gastronomie, Hotellerie und Catering konzentriert.

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

Leistungswirtschaftliche Chancen

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

Außer der Kostenkomponente sind Qualität und Frische wichtige Unterscheidungsmerkmale, die insbesondere bei Lebensmitteln relevant sind. Durch Mitarbeiter, die kontinuierlich die Qualität überprüfen und sicherstellen, können wir uns hier vom Wettbewerb absetzen und eine Kundenwahrnehmung schaffen, die sich positiv auf Umsatz und Ertrag auswirkt.

Weitere Chancen ergeben sich aus Maßnahmen zur Reduzierung unserer spezifischen Treibhausgasemissionen. Unser Klimaschutzziel erfordert zwar Investitionen, die aber bedingt durch niedrigere Kosten, vor allem für Energie, mittel- und langfristig zu Einsparungen führen, die sowohl finanziell als auch ökologisch Vorteile und Verbesserungen bieten.

Gesamtbewertung der Risikosituation durch die Unternehmensleitung

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG werden regelmäßig über die Risiko- und Chancensituation des Unternehmens informiert. Insgesamt hält sich das Risiko-Chancen-Profil der METRO GROUP auf dem gleichen Niveau wie im Vorjahr. Für die Beurteilung der gegenwärtigen Situation wurden die Risiken und Chancen nicht nur isoliert betrachtet, sondern es wurden auch Interdependenzen analysiert und entsprechend ihrer Wahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkung bewertet. Die Beurteilung hat ergeben, dass die Risiken insgesamt beherrschbar sind. Die identifizierten Risiken stellen sowohl einzeln als auch in ihrer Gesamtheit keine den Fortbestand des Konzerns gefährdenden Risiken im Hinblick auf Illiquidität oder Überschuldung im Zeitraum von mindestens einem Jahr dar. Wir sind zuversichtlich, dass die Ertragskraft der METRO GROUP eine solide Basis für eine nachhaltige sowie positive Geschäftsentwicklung und die Nutzung vielfältiger Chancen bietet. Diese Einschätzung spiegelt sich in der Bewertung der von uns beauftragten international führenden und unabhängigen Ratingagentur Standard & Poor's wider. Die Kreditwürdigkeit wird unverändert im Investmentgrade-Bereich BBB- mit stabilem Ausblick eingestuft. Grundlegende Änderungen der Risiko- und Chancensituation erwartet der Vorstand der METRO AG derzeit nicht.

– VERGÜTUNGSBERICHT

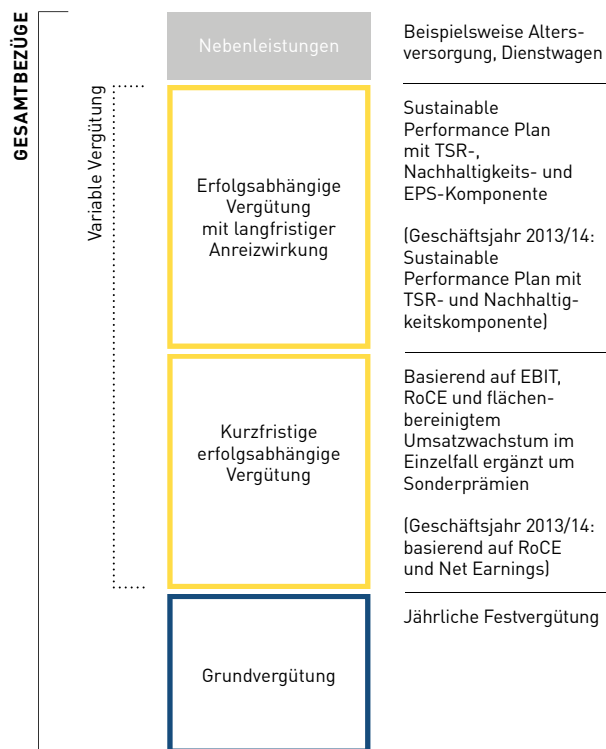
Der nachstehende Bericht stellt die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats der METRO AG für das Geschäftsjahr 2014/15 nach Maßgabe des Handelsgesetzbuchs und des Deutschen Corporate Governance Kodex dar. Die Vergütung des Vorstands wird insbesondere nach den Mustertabellen des Kodex ausgewiesen. Darüber hinaus beschreibt der Bericht die Vergütungssysteme und gibt auch Informationen zur anteilsbasierten Vergütung der Führungskräfte der METRO GROUP.

Das Vergütungssystem für den Vorstand wird durch den Aufsichtsrat der METRO AG beschlossen und von seinem Personalausschuss vorbereitet. Es beinhaltet zwei variable Komponenten, die mit Wirkung ab dem Geschäftsjahr 2014/15 neu gestaltet wurden. Zielsetzung dieser Änderung war die Anpassung dieser Vergütungskomponenten an die aktuellen Planungen der METRO GROUP sowie eine stärkere Ausrichtung der Erfolgsziele auf die Besonderheiten eines Handelsunternehmens. Ferner kann durch die Anpassung den Maßnahmen zur Transformation des Konzerns auch im Vergütungssystem besser Rechnung getragen werden. Inhaltlich wurden im Wesentlichen die Erfolgsziele geändert und die maximalen Auszahlungsbeträge (Auszahlungscaps) reduziert. Weiterhin wurde den Mitgliedern des Vorstands die Möglichkeit der Erweiterung der Anwartschaft auf betriebliche Altersversorgung durch Umwandlung von Entgeltbestandteilen aus der Grundvergütung sowie der variablen Vergütung eingeräumt. Das so geänderte Vergütungssystem wurde von der Hauptversammlung am 20. Februar 2015 mit 99,6 Prozent der abgegebenen Stimmen gebilligt. Die Funktionsweise des Systems wird nachfolgend beschrieben.

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands

Die Vorstandsvergütung besteht aus einer Grundvergütung und zwei variablen Komponenten: der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung sowie der erfolgsabhängigen Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung. Zusätzlich gewährt das Unternehmen eine betriebliche Altersversorgung und weitere Nebenleistungen.

Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands



(Schematische Darstellung)

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

Die Gesamtbezüge sowie die einzelnen Vergütungskomponenten stehen in einem angemessenen Verhältnis zu den Aufgaben und Leistungen des jeweiligen Mitglieds des Vorstands sowie zur Lage der Gesellschaft und erfüllen die gesetzlichen Anforderungen an die Üblichkeit von Vergütungen. Die variable Vergütung setzt Leistungsanreize für den Vorstand, den Unternehmenswert zu steigern, und ist auf eine nachhaltige und langfristige Unternehmensentwicklung ausgerichtet.

Grundvergütung

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

Kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung (Short-Term Incentive / Sonderprämien)

Das Short-Term Incentive honoriert die operative Unternehmensentwicklung anhand von drei finanziellen, auf das jeweilige Geschäftsjahr bezogenen Erfolgszielen, die je mit einem Drittel gewichtet werden.

Für jedes Vorstandsmitglied wird zunächst ein Zielbetrag in Euro festgelegt. Der Auszahlungsbetrag ergibt sich durch Multiplikation des Zielbetrags mit dem Faktor der Gesamtzielerreichung. Dieser berechnet sich durch Ermittlung der jeweils auf zwei Nachkommastellen gerundeten Zielerreichungsfaktoren für jedes der drei finanziellen Erfolgsziele. Das arithmetische Mittel der Faktoren, ebenfalls auf zwei Nachkommastellen gerundet, ergibt den Gesamtzielerreichungsfaktor. Die Gesamtzielerreichung ist auf den Faktor 2,0 begrenzt (Auszahlungscap).

Das Short-Term Incentive beruht auf den Parametern

- Ergebnis vor Abzug von Zinsaufwendungen und Steuern / Earnings Before Interest and Taxes (EBIT) des METRO-Konzerns,
- Rendite auf das eingesetzte Kapital / Return on Capital Employed (RoCE) des METRO-Konzerns und
- flächenbereinigtes Umsatzwachstum / Like-for-like Sales Growth des METRO-Konzerns; der Begriff bezeichnet das Umsatzwachstum in Lokalwährung auf vergleichbarer Fläche beziehungsweise bezogen auf ein vergleichbares Panel an Standorten.

Für jeden der drei Parameter werden im Regelfall vor Beginn des Geschäftsjahres durch den Aufsichtsrat Erfolgsziele festgelegt. Basis für die Ermittlung der Ziele ist die Budgetplanung, die der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf. Zur Ermittlung der Zielerreichung definiert der Aufsichtsrat für jedes Erfolgsziel eine untere Schwelle (Eintrittshürde) und einen Zielwert für die Zielerreichung von 100 Prozent. Dem jeweiligen Grad der Zielerreichung für jedes Erfolgsziel wird ein Faktor zugeordnet:

- Ist der Grad der Zielerreichung 100 Prozent, beträgt der Faktor 1,0.
- Ist der Grad der Zielerreichung kleiner oder gleich der Eintrittshürde, so ist der Faktor 0,0.

- Der Faktor für eine Zielerreichung bei Zwischenwerten und über 100 Prozent wird mittels linearer Interpolation ermittelt.

Für die Ermittlung der Zielerreichung wird jeweils auf das um Sonderfaktoren und Wechselkursänderungen bereinigte Ergebnis abgestellt. Ein Sonderfaktor ist ein Geschäftsvorfall beziehungsweise ein Bündel gleichartiger Geschäftsvorfälle mit Einmalcharakter, der die operative Geschäftstätigkeit signifikant in ihrer Aussagekraft beeinflusst und sich aufwands- oder ertragswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlägt. Der Aufsichtsrat legt im Regelfall vor Beginn des zu incentivierenden Geschäftsjahres fest, welche Geschäftsvorfälle als Sonderfaktoren bei der Ermittlung der Vorstandsvergütung bereinigt werden. Eine Bereinigung von Wechselkursänderungen erfolgt insoweit, als diese nicht den im Budget unterstellten Prämissen entsprechen.

Um die individuelle Leistungsbezogenheit der Vorstandsvergütung sicherzustellen, behält sich der Aufsichtsrat der METRO AG generell das Recht vor, das individuelle Short-Term Incentive nach seinem Ermessen um bis zu 30 Prozent zu reduzieren oder um bis zu 30 Prozent zu erhöhen.

Für das Short-Term Incentive im Geschäftsjahr 2014/15 wurden individuell folgende Zielbeträge und Auszahlungscaps zugrunde gelegt:

€ p. a.	Zielbetrag des Short-Term Incentive für das Geschäftsjahr 2014/15	Begrenzung der Auszahlung für das Geschäftsjahr 2014/15
Olaf Koch	1.200.000	2.400.000
Pieter C. Boone ¹	180.000	360.000
Mark Frese	900.000	1.800.000
Pieter Haas ²	810.000	1.620.000
Heiko Hutmacher	900.000	1.800.000

¹ Mitglied des Vorstands seit 1. Juli 2015

² Mitglied des Vorstands seit 1. April 2013

Zusätzlich kann der Aufsichtsrat Mitgliedern des Vorstands für besondere außerordentliche Leistungen Sonderprämien gewähren.

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

Erfolgsabhängige Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung (Long-Term Incentive)

Das Long-Term Incentive ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet und hat eine mehrjährige Bemessungsgrundlage.

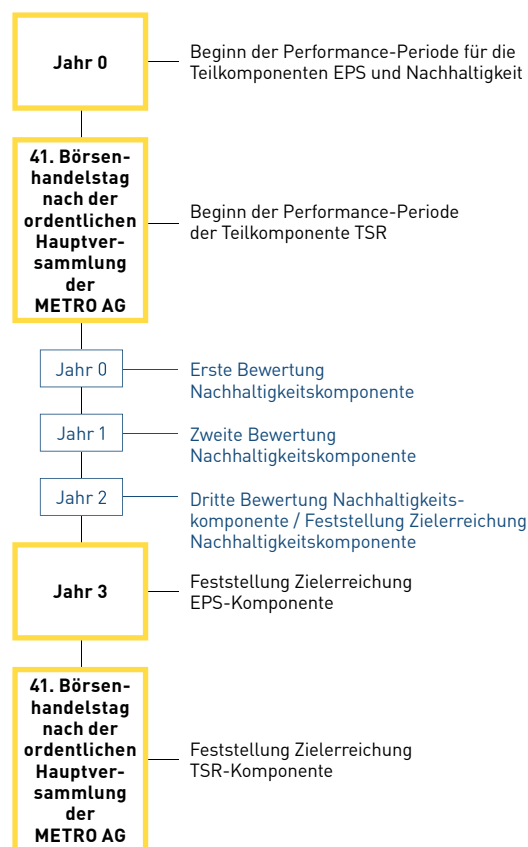
Sustainable Performance Plan Version 2014 (2014/15–2017/18)

Nachdem im Geschäftsjahr 2013/14 die erste Tranche des Sustainable Performance Plan begeben wurde, hat der Aufsichtsrat der METRO AG am 10. Dezember 2014 die Anpassung des Sustainable Performance Plan ab dem Geschäftsjahr 2014/15 beschlossen: den so genannten Sustainable Performance Plan Version 2014 mit einer Planlaufzeit von vier Tranchen bis zum Geschäftsjahr 2017/18. Der Sustainable Performance Plan Version 2014 setzt durch die Einbindung eines weiteren Erfolgsziels einen noch stärkeren Anreiz für eine langfristige und nachhaltige Unternehmensentwicklung der METRO GROUP unter Berücksichtigung der langfristigen Erwartungen der Aktionäre und der weiteren Stakeholder sowie der ökologischen Verantwortung. Zur Messung der Performance werden neben anteilsbasierten Kennzahlen und dem internen Wachstum auch qualitative Aspekte der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Unternehmensführung miteinbezogen. Für die Tranche 2014/15 des Sustainable Performance Plan Version 2014 gilt eine dreijährige Performance-Periode. Ab der Tranche 2015/16 beträgt die Performance-Periode vier Jahre.

Für jedes Vorstandsmitglied wird zunächst ein Zielbetrag in Euro festgelegt. Der Auszahlungsbetrag ergibt sich durch Multiplikation des Zielbetrags mit dem Faktor der Gesamtzielerreichung. Dieser berechnet sich durch Ermittlung der jeweils auf zwei Nachkommastellen gerundeten Zielerreichungsfaktoren für jedes der drei Erfolgsziele. Das arithmetische Mittel der Faktoren, ebenfalls auf zwei Nachkommastellen gerundet, ergibt den Gesamtzielerreichungsfaktor. Der Auszahlungsbetrag ist auf maximal 250 Prozent des Zielbetrags begrenzt (Auszahlungscap). Für den Fall der Beendigung der Tätigkeit sind gesonderte Regelungen zur Auszahlung von Tranchen vereinbart.

Der zeitliche Ablauf des Sustainable Performance Plan Version 2014 strukturiert sich wie folgt:

Zeitlicher Ablauf Sustainable Performance Plan Version 2014 (dreijährige Performance-Periode)



[Schematische Darstellung]

Der Sustainable Performance Plan Version 2014 beruht auf den drei Erfolgszielen

- Aktienrendite / Total Shareholder Return (TSR),
- Nachhaltigkeit und
- Ergebnis pro Aktie / Earnings per Share (EPS).

Für die Berechnung des Zielerreichungsfaktors der **TSR-Komponente**, die daran gemessen wird, wie sich die Aktienrendite der METRO-Stammaktie im Performance-Zeitraum relativ zu einem definierten Vergleichsindex entwickelt, werden über einen Zeitraum von 40 Börsenhandelstagen unmittelbar nach der ordentlichen Hauptversammlung der METRO AG im Gewährungsjahr die Xetra-Schlusskurse der METRO-Stammaktie ermittelt. Daraus wird der arithmetische Durchschnitt gebildet, der sogenannte Anfangskurs.

Am 41. Börsenhandelstag nach der ordentlichen Hauptversammlung beginnt die Performance-Periode für die jeweilige Tranche. Wiederum über einen Zeitraum von 40 Börsenhandelstagen unmittelbar nach der ordentlichen Hauptversammlung drei Jahre beziehungsweise ab dem Geschäftsjahr 2015/16 vier Jahre nach Ermittlung des Anfangskurses und Begebung der jeweiligen Tranche werden die Xetra-Schlusskurse der METRO-Stammaktie ermittelt. Daraus wird erneut der arithmetische Durchschnitt gebildet, der sogenannte Endkurs. Dabei berechnet sich der TSR aus der Veränderung des METRO-Aktienkurses und der Summe der hypothetisch reinvestierten Dividenden über die Performance-Periode in Relation von Endkurs zu Anfangskurs als Prozentsatz.

Der so errechnete METRO-TSR wird mit dem TSR des Dow Jones STOXX Europe 600 Retail Index (Index-TSR) in der Performance-Periode verglichen und der Faktor für die Berechnung der TSR-Komponente bei der dreijährigen Performance-Periode der Tranche 2014/15 wie folgt ermittelt:

- Ist der METRO-TSR identisch mit dem Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente 1,0,
- liegt der METRO-TSR um 30 Prozentpunkte oder mehr unter dem Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente 0,0,
- ist der METRO-TSR um 30 Prozentpunkte größer als der Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente 2,0.
- Bei einer Zielerreichung bei Zwischenwerten und über 30 Prozentpunkten berechnet sich der TSR-Faktor für den Sustainable Performance Plan Version 2014 mittels linearer Interpolation auf zwei Nachkommastellen.

Für die Ermittlung des Zielerreichungsfaktors der **Nachhaltigkeitskomponente** nimmt die METRO AG in jedem Jahr der drei- beziehungsweise vierjährigen Performance-Periode des Sustainable Performance Plan Version 2014 am Corporate Sustainability Assessment teil, das von dem externen unabhängigen Dienstleister RobecoSAM AG durchgeführt wird. Auf Basis dieses Assessments ermittelt die RobecoSAM AG den Rang der METRO AG innerhalb der Branchengruppe „Food and Staples Retailing“, die gemäß Global Industry Classification Standard (GICS) definiert ist. Dieser Rang dient S&P Dow Jones Indices als Entscheidungsgrundlage für die Aufnahme in seine Dow Jones Sustainability Indices (DJSI). Jedes Jahr wird die METRO AG von der RobecoSAM AG über ihren entsprechenden Rang informiert. Aus den drei beziehungsweise ab dem Geschäftsjahr 2015/16 vier während der Performance-Periode von der RobecoSAM AG mitgeteilten Rängen je Tranche wird der Durchschnitt – kaufmännisch gerundet auf ganze Zahlen –

ermittelt. Abhängig vom Durchschnittsrang über die Performance-Periode ergibt sich der Faktor für die Nachhaltigkeitskomponente der Tranche 2014/15 wie folgt:

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

Für die im Sustainable Performance Plan Version 2014 neu eingeführte **EPS-Komponente** ermittelt sich der Zielerreichungsfaktor wie folgt: Der Aufsichtsrat beschließt im Regelfall zu Beginn des Geschäftsjahres einen EPS-Zielwert (vor Sonderfaktoren) für das dritte beziehungsweise vierte Jahr der EPS-Performance-Periode, eine untere Schwelle/Einstiegshürde sowie eine obere Schwelle für 200 Prozent Zielerreichung. Die tatsächlich erreichten EPS der Performance-Periode werden mit den beschlossenen Werten verglichen und der Faktor für die Berechnung der EPS-Komponente wird wie folgt ermittelt:

- Wird der EPS-Zielwert erreicht, beträgt der Faktor für die EPS-Komponente 1,0,
- wird lediglich die untere Einstiegshürde oder ein darunter liegender Wert erreicht, beträgt der Faktor für die EPS-Komponente 0,0,
- bei einer Zielerreichung von 200 Prozent beträgt der Faktor für die EPS-Komponente 2,0.
- Bei einer Zielerreichung bei Zwischenwerten und über 200 Prozent berechnet sich der EPS-Faktor für den Sustainable Performance Plan Version 2014 mittels linearer Interpolation auf zwei Nachkommastellen.

Sustainable Performance Plan (2013/14)

Nachdem im Rumpfgeschäftsjahr 2013 die letzte Tranche des Performance Share Plan begeben wurde, hat der Aufsichtsrat der METRO AG am 10. Dezember 2013 den Sustainable Performance Plan beschlossen, dessen Tranche mit dreijähriger Performance-Periode im Geschäftsjahr 2013/14 ausgegeben wurde.

Für jedes Vorstandsmitglied wurde zunächst ein Zielbetrag in Euro festgesetzt. Er ist zu 75 Prozent abhängig von der TSR-Komponente und zu 25 Prozent von der Nachhaltigkeitskomponente.

Die Berechnung der **TSR-Komponente** folgt der für den Sustainable Performance Plan Version 2014 beschriebenen Systematik; der Faktor für die TSR-Komponente beträgt jedoch maximal 3,0 (Cap). Ferner gilt die folgende zusätzliche Bedingung, sofern der TSR-Faktor positiv ist: Eine Auszahlung von 75 Prozent des Zielbetrags multipliziert mit dem TSR-Faktor erfolgt nur dann, wenn der ermittelte Endkurs der METRO-Aktie nicht kleiner ist als der Anfangskurs. Ist diese Bedingung nicht erfüllt, wird der errechnete Betrag zunächst nicht ausbezahlt. Ein Anspruch auf Auszahlung besteht in diesem Fall erst dann, wenn innerhalb von drei Jahren nach Ablauf der Performance-Periode der Xetra-Schlusskurs der METRO-Stammaktie über 40 aufeinanderfolgende Börsenhandelstage größer oder gleich dem Anfangskurs ist. Wird diese Bedingung nicht innerhalb der drei Jahre nach Ablauf der Performance-Periode erfüllt, erfolgt keine Auszahlung der TSR-Komponente der Tranche.

Für die Ermittlung des Faktors der **Nachhaltigkeitskomponente** gilt ebenfalls die beschriebene Systematik des Sustainable Performance Plan Version 2014, wobei sich der Faktor für die Nachhaltigkeitskomponente in Abhängigkeit vom Durchschnittsrang über die Performance-Periode wie folgt ergibt:

Durchschnittsrang (kaufmännisch gerundet)	Nachhaltigkeitsfaktor Tranche Geschäftsjahr 2013/14
1	3,00
2	3,00
3	3,00
4	2,50
5	2,00
6	1,50
7	1,25
8	1,00
9	0,50
Unter 9	0,00

Dabei gilt die folgende zusätzliche Bedingung: Eine Auszahlung von 25 Prozent des Zielbetrags multipliziert mit dem Nachhaltigkeitsfaktor erfolgt nur unter der Bedingung, dass der Rang der METRO AG in keinem Jahr der Performance-Periode mehr

als zwei Ränge geringer ist als der letzte veröffentlichte Rang vor Begebung der Tranche, sonst beträgt der Faktor aus der Nachhaltigkeitskomponente null.

Performance Share Plan (2009–2013)

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

In Abhängigkeit von der relativen Performance der METRO-Aktie im Vergleich zum Mittelwert aus den Aktienindizes DAX 30 und Dow Jones Euro STOXX Retail – Total Return – wird nach Ablauf eines Performance-Zeitraums von mindestens drei und höchstens 4,25 Jahren die endgültige Anzahl der auszahlenden Performance Shares bestimmt. Diese entspricht der Zielanzahl, wenn eine Gleich-Performance zu den genannten Aktienindizes erreicht wird. Bis zu einer Outperformance von 60 Prozent erhöht sich die Anzahl linear auf den Maximalwert von 200 Prozent der Zielanzahl. Bis zu einer Underperformance von 30 Prozent reduziert sich die Anzahl entsprechend bis auf 50 Prozent. Bei einer höheren Underperformance fällt die Anzahl auf null.

Die Auszahlung kann zu sechs möglichen und vorab fest definierten Zeitpunkten erfolgen. Der früheste Auszahlungstermin ist drei Jahre nach Zuteilung der Performance Shares. Ab diesem Zeitpunkt ist eine Auszahlung alle drei Monate möglich. Die Mitglieder des Vorstands haben die Wahl, zu welchem dieser Zeitpunkte sie ihre Performance Shares ausüben möchten. Eine Aufteilung auf mehrere Auszahlungszeitpunkte ist nicht möglich. Die Obergrenze der Auszahlung (Cap) liegt beim Fünffachen des Zielwerts.

Mit dem Performance Share Plan wurden zugleich sogenannte Share Ownership Guidelines eingeführt: Als Voraussetzung für die Auszahlung der Performance Shares sind die Mitglieder des Vorstands verpflichtet, bis zum Ablauf der dreijährigen

Sperrfrist ein eigenfinanziertes Investment in METRO-Aktien aufzubauen und zu halten. Dadurch partizipieren sie als Aktionäre unmittelbar an Kursanstiegen, aber gegebenenfalls auch an Kursverlusten der METRO-Aktie. Das Aktieninvestment unterstützt die langfristige und auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtete Ausgestaltung des Vergütungssystems und führt zu einer ausgewogenen Aufteilung zwischen den verschiedenen Vergütungskomponenten. Das eigenfinanzierte Investment gilt für die gesamte Laufzeit des Performance Share Plan.

Altersversorgung

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

Die Finanzierung der beitragsorientierten Komponente erfolgt gemeinsam durch den Vorstand und das Unternehmen. Dabei gilt die Aufteilung „7 + 7 + 7“. Sofern das Vorstandsmitglied einen Eigenbeitrag von 7 Prozent seiner definierten Bemessungsgrundlage erbringt, fügt das Unternehmen den gleichen Beitrag hinzu. In Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage leistet das Unternehmen darüber hinaus einen Zusatzbeitrag in nochmals gleicher Höhe. Aufgrund des gesamtwirtschaftlichen Umfelds wurde dieser Zusatzbeitrag im Berichtsjahr weiterhin ausgesetzt. Bei Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds vor Eintritt eines Versorgungsfalls bleiben die Beiträge mit dem erreichten Stand erhalten. Die beitragsorientierte Komponente ist über die Hamburger Pensionsrückdeckungskasse VVaG (HPR) kongruent rückgedeckt. Die Verzinsung der Beiträge erfolgt nach Maßgabe der Satzung der HPR zur Überschussbeteiligung mit einer Garantie auf die eingezahlten Beiträge.

Anspruch auf Versorgungsleistungen besteht

- dann, wenn das Dienstverhältnis mit oder nach Erreichen der Regelaltersgrenze in der deutschen gesetzlichen Rentenversicherung endet,
- als vorzeitige Altersleistung, wenn das Dienstverhältnis nach Vollendung des 60. Lebensjahres beziehungsweise nach Vollendung des 62. Lebensjahres für Versorgungszusagen, die nach dem 31. Dezember 2011 erteilt wurden, und vor Erreichen der Regelaltersgrenze endet,
- im Fall der Invalidität oder des Todes, sofern die entsprechenden Leistungsvoraussetzungen erfüllt sind.

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

Weiterhin wird den Mitgliedern des Vorstands seit 2015 die Möglichkeit eingeräumt, künftige Entgeltbestandteile aus der Grundvergütung und der variablen Vergütung im Rahmen einer steuerbegünstigten Entgeltumwandlung in Anwartschaften auf betriebliche Altersversorgung bei der Hamburger Pensionsrückdeckungskasse VVaG umzuwandeln.

Weitere Leistungen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit

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

Nebenleistungen

Die den Mitgliedern des Vorstands gewährten Nebenleistungen umfassen geldwerte Vorteile aus Sachbezügen (zum Beispiel Dienstwagen). Die Dienstwagenrichtlinie beinhaltet als Nachhaltigkeitskriterium – analog zu der Dienstwagenregelung für die Führungskräfte der METRO GROUP – eine Grenze für den CO₂-Ausstoß von Dienstwagen und auch ein Cap für die mit der privaten Nutzung von Dienstwagen verbundenen geldwerten Vorteile.

Sonstiges

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

Vergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2014/15¹

Tsd. €	Geschäftsjahr	Grundvergütung	Nebenleistungen	Erfolgsabhängige Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung			Gesamt ⁴	(Effektive Vergütung ⁵)
				Kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung ²	Wert der gewährten Tranche ³	(Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen)		
Olaf Koch	2013/14	1.200	16	1.251	1.098	(0)	3.565	(2.467)
	2014/15	1.200	36	3.442	2.301	(0)	6.979	(4.678)
Pieter C. Boone ⁶	2013/14	0	0	0	0	(0)	0	(0)
	2014/15	180	33	224	0	(0)	437	(437)
Mark Frese	2013/14	855	102	777	823	(0)	2.557	(1.734)
	2014/15	900	47	2.620	1.726	(0)	5.293	(3.567)
Pieter Haas ⁷	2013/14	720	107	593	659	(0)	2.079	(1.420)
	2014/15	810	61	1.951	1.726	(0)	4.548	(2.822)
Heiko Hutmacher	2013/14	900	54	772	823	(0)	2.549	(1.726)
	2014/15	900	63	1.732	1.726	(0)	4.421	(2.695)
Gesamt	2013/14	3.675	279	3.393	3.403	(0)	10.750	(7.347)
	2014/15	3.990	240	9.969	7.479	(0)	21.678	(14.199)

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

²Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 erfolgte keine Angabe des Short-Term Incentive, da dessen Kalkulation auf Basis des Kalenderjahres 2013 erfolgte und gemäß DRS 17 erst mit vollständiger Erdienung der Ansprüche angegeben werden darf. Für das Geschäftsjahr 2013/14 wird das Short-Term Incentive für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 und das Geschäftsjahr 2013/14 als Gesamtsumme ausgewiesen. Für das Geschäftsjahr 2014/15 sind in der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung neben dem Short-Term Incentive Sonderprämien enthalten. Für den Verkauf von Galeria Kaufhof erhielten Herr Koch und Herr Frese eine Sonderprämie in Höhe von jeweils 1.500 Tsd. €, Herr Haas und Herr Hutmacher in Höhe von jeweils 500 Tsd. €.

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

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

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

⁶Mitglied des Vorstands seit 1. Juli 2015

⁷Mitglied des Vorstands seit 1. April 2013

Nach den Tabellen „Gewährte Zuwendungen“ und „Zufluss“ gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex stellt sich die Vergütung des Vorstands wie folgt dar:

Gewährte Zuwendungen

Tsd. €	Olaf Koch				Pieter C. Boone				Mark Frese			
	Vorsitzender des Vorstands seit 1.1.2012 Mitglied des Vorstands seit 14.9.2009				Mitglied des Vorstands für den Geschäftsbereich METRO Cash & Carry Mitglied des Vorstands seit 1.7.2015				Finanzvorstand Mitglied des Vorstands seit 1.1.2012			
	2013/14	2014/15	2014/15	2014/15	2013/14	2014/15	2014/15	2014/15	2013/14	2014/15	2014/15	2014/15
			Minimal- wert	Maximal- wert			Minimal- wert	Maximal- wert			Minimal- wert	Maximal- wert
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200	0	180	180	180	855	900	900	900
Nebenleistungen	16	36	36	36	0	33	33	33	102	47	47	47
Summe	1.216	1.236	1.236	1.236	0	213	213	213	957	947	947	947
Einjährige variable Vergütung ¹	1.200	1.200	0	2.400	0	180	0	360	855	900	0	1.800
Mehrjährige variable Vergütung ²												
Sustainable Performance Plan (Gewährung 10.4.2014, Ende Performance-Periode: 41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung drei Jahre nach Begebung der Tranche)	1.098	–	–	–	0	–	–	–	823	–	–	–
Sustainable Performance Plan Version 2014 (Gewährung 22.4.2015, Ende Performance-Periode: 41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung drei Jahre nach Begebung der Tranche)	–	2.301	0	4.000	–	0	0	0	–	1.726	0	3.000
Summe	3.514	4.737	1.236	7.636	0	393	213	573	2.635	3.573	947	5.747
Versorgungsaufwand	169	169	169	169	0	32	32	32	129	128	128	128
Gesamtvergütung	3.683	4.906	1.405	7.805	0	425	245	605	2.764	3.701	1.075	5.875

¹ Die hier angegebenen Werte beziehen sich auf das Short-Term Incentive ohne ggf. zusätzlich gewährte Sonderprämien

² Dargestellt ist der Fair Value zum Zeitpunkt der Gewährung der Tranche

Pieter Haas				Heiko Hutmacher			
Mitglied des Vorstands für den Geschäftsbereich Media-Saturn Mitglied des Vorstands seit 1.4.2013				Arbeitsdirektor Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011			
2013/14	2014/15	2014/15	2014/15	2013/14	2014/15	2014/15	2014/15
		Minimal- wert	Maximal- wert			Minimal- wert	Maximal- wert
720	810	810	810	900	900	900	900
107	61	61	61	54	63	63	63
827	871	871	871	954	963	963	963
720	810	0	1.620	900	900	0	1.800
659	–	–	–	823	–	–	–
–	1.726	0	3.000	–	1.726	0	3.000
2.206	3.407	871	5.491	2.677	3.589	963	5.763
144	137	137	137	131	128	128	128
2.350	3.544	1.008	5.628	2.808	3.717	1.091	5.891

Zufluss

	Olaf Koch		Pieter C. Boone		Mark Frese		Pieter Haas		Heiko Hutmacher	
	Vorsitzender des Vorstands seit 1.1.2012 Mitglied des Vorstands seit 14.9.2009		Mitglied des Vorstands für den Geschäftsbereich METRO Cash & Carry Mitglied des Vorstands seit 1.7.2015		Finanzvorstand Mitglied des Vorstands seit 1.1.2012		Mitglied des Vorstands für den Geschäftsbereich Media-Saturn Mitglied des Vorstands seit 1.4.2013		Arbeitsdirektor Mitglied des Vorstands seit 1.10.2011	
Tsd. €	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14	2014/15	2013/14
Festvergütung	1.200	1.200	180	0	900	855	810	720	900	900
Nebenleistungen	36	16	33	0	47	102	61	107	63	54
Summe	1.236	1.216	213	0	947	957	871	827	963	954
Einjährige variable Vergütung ¹	3.442	1.251	224	0	2.620	777	1.951	593	1.732	772
Mehrfjährige variable Vergütung										
Performance Share Plan (Gewährung 10.8.2010, Ende Sperrfrist 10.8.2013, Ende Laufzeit 10.11.2014)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	4.678	2.467	437	0	3.567	1.734	2.822	1.420	2.695	1.726
Versorgungsaufwand	169	169	32	0	128	129	137	144	128	131
Gesamtvergütung	4.847	2.636	469	0	3.695	1.863	2.959	1.564	2.823	1.857

¹ Im Rumpfgeschäftsjahr 2013 erfolgte keine Angabe des Short-Term Incentive, da dessen Kalkulation auf Basis des Kalenderjahres 2013 erfolgte und gemäß DRS 17 erst mit vollständiger Erdienung der Ansprüche angegeben werden darf. Für das Geschäftsjahr 2013/14 wird das Short-Term Incentive für das Rumpfgeschäftsjahr 2013 und das Geschäftsjahr 2013/14 als Gesamtsumme ausgewiesen. Für das Geschäftsjahr 2014/15 sind in der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung neben dem Short-Term Incentive Sonderprämien enthalten. Für den Verkauf von Galeria Kaufhof erhielten Herr Koch und Herr Frese eine Sonderprämie in Höhe von jeweils 1.500 Tsd. €, Herr Haas und Herr Hutmacher in Höhe von jeweils 500 Tsd. €.

Long-Term Incentive im Geschäftsjahr 2014/15

Der Zielbetrag für die Tranche 2014/15 beträgt für Herrn Koch 1,6 Mio. € und für die Herren Frese, Haas und Hutmacher 1,2 Mio. €; Herr Boone hat in seiner Funktion als Mitglied des Vorstands im Geschäftsjahr 2014/15 keine Zuteilung erhalten. Der Wert der im Geschäftsjahr 2014/15 zugeordneten Tranche des Sustainable Performance Plan Version 2014 wurde zum Zeitpunkt der Gewährung durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren ermittelt.

Sustainable Performance Plan /
Sustainable Performance Plan Version 2014

Tranche	Ende der Performance-Periode	Anfangskurs für die TSR-Komponente	Zielbetrag Vorstand zum 30.9.2015
2013/14	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche	29,73 €	4.960.000 €
2014/15	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche	31,69 €	5.365.000 €

Die im Geschäftsjahr 2014/15 aktiven Mitglieder des Vorstands verfügen außer über die in diesem Geschäftsjahr ausgegebene Tranche des Sustainable Performance Plan Version 2014 über Zuteilungen aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen des Long-Term Incentive: Herr Koch über die Tranchen 2011, 2012 und 2013 des Performance Share Plan sowie die Tranche 2013/14 des Sustainable Performance Plan, Herr Frese über die Tranche 2013/14 des Sustainable Performance Plan, Herr Haas über die Tranche 2013 des Performance Share Plan sowie die Tranche 2013/14 des Sustainable Performance Plan und Herr Hutmacher über die Tranche 2013/14 des Sustainable Performance Plan. Herr Boone verfügt aus der Zeit seiner Tätigkeit für die METRO GROUP vor der Bestellung zum Mitglied des Vorstands über die Tranchen 2011, 2012 und 2013 des Performance Share Plan sowie über die Tranche 2014/15 des Sustainable Performance Plan.

Performance Share Plan

Tranche	Ende der Sperrfrist	Drei-Monats-Durchschnittskurs vor Zuteilungszeitpunkt	Anzahl Performance Shares Vorstand zum 30.9.2015
2009	August 2012	36,67 €	Verfallen
2010	August 2013	42,91 €	Verfallen
2011	August 2014	41,73 €	13.779
2012	April 2015	29,18 €	57.402
2013	April 2016	22,84 €	116.463

Aus den Tranchen 2011 sowie 2012, deren Sperrfristen im August 2014 beziehungsweise im April 2015 endeten, erfolgten im Geschäftsjahr 2014/15 keine Auszahlungen an die Mitglieder des Vorstands.

Im Geschäftsjahr 2014/15 haben sich Wertveränderungen aus den laufenden Tranchen erfolgsabhängiger Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung ergeben. Der Aufwand für die Gesellschaft betrug betreffend Herrn Koch 0,92 Mio. €, betreffend Herrn Boone 0,02 Mio. €, betreffend Herrn Frese 0,76 Mio. €, betreffend Herrn Haas 0,77 Mio. € und betreffend Herrn Hutmacher 0,02 Mio. €.

Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Geschäftsjahr 2014/15 (einschließlich Altersversorgung)

Im Geschäftsjahr 2014/15 wurden für die aktiven Mitglieder des Vorstands der METRO AG nach IFRS (International Financial Reporting Standards) 0,59 Mio. € und nach HGB 0,62 Mio. € für Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit aufgewendet (2013/14 nach IFRS 0,57 Mio. € und nach HGB 0,54 Mio. €). Davon entfielen nach IFRS auf die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,169 Mio. €, von Herrn Boone rund 0,032 Mio. €, von Herrn Frese rund 0,128 Mio. €, von Herrn Haas rund 0,137 Mio. € und von Herrn Hutmacher rund 0,128 Mio. €.

Die entsprechenden Werte nach HGB betragen für die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,172 Mio. €, von Herrn Boone rund 0,032 Mio. €, von Herrn Frese rund 0,130 Mio. €, von Herrn Haas rund 0,157 Mio. € und von Herrn Hutmacher rund 0,125 Mio. €.

Der Rückstellungsbetrag nach IFRS und nach HGB beträgt für Herrn Koch rund 0,012 Mio. €, für Herrn Frese rund 0,019 Mio. €, für Herrn Hutmacher rund 0,016 Mio. €, für Herrn Boone nach IFRS rund 0,056 Mio. € und nach HGB rund 0,053 Mio. € sowie für Herrn Haas nach IFRS rund 0,062 Mio. € und nach HGB rund 0,059 Mio. €.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens nach IFRS und nach HGB beträgt für Herrn Koch rund 1,9 Mio. €, für Herrn Frese rund 1,1 Mio. €, für Herrn Hutmacher rund 1,1 Mio. €, für Herrn Boone rund 0,1 Mio. € und für Herrn Haas rund 0,7 Mio. €. Dem Barwert des Verpflichtungsvolumens stehen bis auf die im vorherigen Absatz genannten Rückstellungsbeiträge Vermögenswerte gegenüber.

Gesamtbezüge Geschäftsjahr 2014/15 der früheren Mitglieder des Vorstands

Für frühere Mitglieder des Vorstands der METRO AG und der auf die METRO AG verschmolzenen Gesellschaften sowie ihre Hinterbliebenen wurden Leistungen in Höhe von 3,4 Mio. € (2013/14: 3,5 Mio. €) erbracht.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen nach IFRS beträgt 49,5 Mio. € (30.9.2014: 54,3 Mio. €).

Der entsprechende Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen nach HGB beträgt 41,4 Mio. € (30.9.2014: 44,0 Mio. €).

Long-Term Incentive der Führungskräfte

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

Sustainable Performance Plan / Sustainable Performance Plan Version 2014

Der Sustainable Performance Plan und der Sustainable Performance Plan Version 2014 gelten nicht nur für die Mitglieder des Vorstands, sondern ebenso für die oberen Führungskräfte der METRO AG sowie für Geschäftsführungsorgane und die oberen Führungskräfte der Unternehmen der METRO GROUP. Die Bezugsberechtigten erhalten entsprechend der Bedeutung ihrer Funktion einen individuellen Betrag (Zielbetrag). Die weitere Systematik entspricht den Festlegungen für den Vorstand.

Sustainable Performance Plan / Sustainable Performance Plan Version 2014			
Tranche	Ende der Performance-Periode	Anfangskurs für die TSR- Komponente	Zielbetrag Führungskräfte zum 30.9.2015
2013/14	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche	29,73 €	3.100.000 €
2014/15	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche	31,69 €	23.400.000 €

Der Wert der im Geschäftsjahr 2014/15 zugeteilten Tranche des Sustainable Performance Plan Version 2014 betrug zum Zeitpunkt der Zuteilung 33,7 Mio. € (Vorjahr Sustainable Performance Plan: 2,3 Mio. €) und wurde durch externe Gutachter nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren ermittelt.

Performance Share Plan

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

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

Dabei gelten analog zum Vorstand folgende Bedingungen:

Performance Share Plan			
Tranche	Ende der Sperrfrist	Drei-Monats- Durchschnittskurs vor Zuteilungs- zeitpunkt	Anzahl Performance Shares Führungskräfte zum 30.9.2015
2009	August 2012	36,67 €	Verfallen
2010	August 2013	42,91 €	Verfallen
2011	August 2014	41,73 €	278.696
2012	April 2015	29,18 €	421.179
2013	April 2016	22,84 €	582.750

Aus den Tranchen 2011 sowie 2012, deren Sperrfristen im August 2014 beziehungsweise im April 2015 endeten, erfolgten im Geschäftsjahr 2014/15 keine Auszahlungen.

Die Vergütung der
Aufsichtsratsmitglieder

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten gemäß § 13 der Satzung der METRO AG eine feste jährliche Vergütung. Diese betrug im Geschäftsjahr 2014/15 65.000 € je ordentliches Mitglied.

Die auf die Vergütung in Rechnung zu stellende Umsatzsteuer wird den Mitgliedern des Aufsichtsrats gemäß § 13 Abs. 5 der Satzung der METRO AG gezahlt.

Vergütungsmultiplikatoren	
Aufsichtsratsvorsitzender	●●●
Stellv. Aufsichtsratsvorsitzender	●●
Ausschussvorsitzende ¹	●●
Ausschussmitglieder ¹	●●
Aufsichtsratsmitglieder	●

¹ Bei mindestens zwei Sitzungen/Beschlussfassungen

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

Individuell ergeben sich für das Geschäftsjahr 2014/15 folgende Werte:

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2014/15 gemäß § 13 der Satzung¹

€	Geschäftsjahr	Multiplikator	Feste Vergütung
Franz M. Haniel, Vorsitzender	2013/14	●●●	195.000
	2014/15	●●●	195.000
Werner Klockhaus, stellv. Vorsitzender	2013/14	●●	130.000
	2014/15	●●	130.000
Prof. Dr. oec. Dr. iur. Ann-Kristin Achleitner	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Dr. Wulf H. Bernotat (bis 4.9.2015)	2013/14	●½	97.500
	2014/15	●½	97.500
Gwyn Burr (seit 9.12.2014)	2013/14		–
	2014/15	●	54.167
Ulrich Dalibor	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Jürgen Fitschen	2013/14	●	65.000
	2014/15	●½	97.500
Hubert Frieling	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Dr. Florian Funck	2013/14	●/●½	67.708
	2014/15	●½	97.500
Andreas Herwarth	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Uwe Hoepfel	2013/14	●½	97.500
	2014/15	●½	97.500
Peter Küpfer	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Rainer Kuschewski	2013/14	●½	97.500
	2014/15	●½	97.500
Susanne Meister	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Mattheus P. M. (Theo) de Raad	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Dr. Fredy Raas	2013/14	●½	97.500
	2014/15	●½	97.500
Gabriele Schendel	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Xaver Schiller	2013/14	●½	97.500
	2014/15	●½	97.500
Dr. jur. Hans-Jürgen Schinzler	2013/14	●●	130.000
	2014/15	●●	130.000
Jürgen Bernard Steinemann (seit 5.9.2015)	2013/14		–
	2014/15	●	5.417
Angelika Will	2013/14	●	65.000
	2014/15	●	65.000
Gesamt²	2013/14		1.660.208
	2014/15		1.782.084

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

² Die Werte 2013/14 sind für die im Geschäftsjahr 2014/15 aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats ausgewiesen

Die Mitgliedschaften im Vermittlungsausschuss des Aufsichtsrats wurden im Geschäftsjahr 2014/15 nicht vergütet.

Für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wurden einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats der METRO AG durch die Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2014/15 ebenfalls Vergütungen gewährt.

**Konzerninterne Vergütungen der Mitglieder
des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2014/15¹**

€	Geschäftsjahr	
Ulrich Dalibor	2013/14	5.250
	2014/15	–
Uwe Hoepfel	2013/14	49.800
	2014/15	49.800
Werner Klockhaus	2013/14	9.300
	2014/15	9.300
Rainer Kuschewski	2013/14	39.400
	2014/15	39.400
Susanne Meister	2013/14	2.500
	2014/15	–
Mattheus P. M. (Theo) de Raad	2013/14	17.692
	2014/15	40.000
Gabriele Schendel	2013/14	49.800
	2014/15	49.800
Xaver Schiller	2013/14	9.000
	2014/15	9.000
Gesamt	2013/14	182.742
	2014/15	197.300

¹ Jeweils zuzüglich gegebenenfalls anfallender Umsatzsteuer

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

Ausblick: Erhöhung der Aufsichtsratsvergütung

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG werden der Hauptversammlung der Gesellschaft am 19. Februar 2016 vorschlagen, die feste jährliche Vergütung des Aufsichtsrats für ein ordentliches Mitglied von 65.000 € auf 80.000 € zu erhöhen.

Die geplante Erhöhung reflektiert die gestiegenen Anforderungen an das – auch zeitliche – Engagement der Mitglieder des Aufsichtsrats.

– ANGABEN GEMÄSS § 315 ABS. 4 UND § 289 ABS. 4 HGB SOWIE ERLÄUTERNDER BERICHT DES VORSTANDS

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

Das Grundkapital der METRO AG zum 30. September 2015 beträgt 835.419.052,27 € und ist eingeteilt in 324.109.563 Stück auf den Inhaber lautende Stammaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: rund 828.572.941 €, circa 99,18 Prozent) sowie 2.677.966 Stück auf den Inhaber lautende Vorzugsaktien (anteiliger Wert am Grundkapital: rund 6.846.111 €, circa 0,82 Prozent). Der anteilige Wert je Aktie am Grundkapital beträgt rund 2,56 €.

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

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

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

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

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

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

Stimmrechtsrelevante Beschränkungen (§ 315 Abs. 4 Nr. 2 und § 289 Abs. 4 Nr. 2 HGB)

Nach Kenntnis des Vorstands bestehen beziehungsweise bestanden im Geschäftsjahr 2014/15 folgende Vereinbarungen, die als Beschränkungen im Sinne von § 315 Abs. 4 Nr. 2 und § 289 Abs. 4 Nr. 2 HGB angesehen werden können:

Zwischen der Beisheim Capital GmbH (vormals Otto Beisheim Betriebs GmbH) und der Beisheim Holding GmbH (vormals Otto Beisheim Holding GmbH) besteht ein Pool-Vertrag, in den die von der Beisheim Capital GmbH und der Beisheim Holding GmbH gehaltenen Aktien der METRO AG einbezogen sind.

Ferner bestand bis zum Ablauf des 31. Oktober 2014 zwischen der BVGeteiligungs- und Vermögensverwaltungs-GmbH, der Franz Haniel & Cie. GmbH, der Haniel Finance B. V., der Haniel Finance Deutschland GmbH, der METRO Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG, der METRO Vermögensverwaltung GmbH, der 1. HSB Beteiligungsverwaltung GmbH & Co. KG sowie der 1. HSB Verwaltung GmbH eine Vereinbarung zur Koordination der Ausübung der Stimmrechte aus Aktien der

METRO AG. Zudem bestand bis zum Ablauf des 31. Oktober 2014 zwischen der BVG Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs-GmbH, der Franz Haniel & Cie. GmbH, der Haniel Finance Deutschland GmbH und der Haniel Finance B. V. eine Vereinbarung mit dem Zweck der einheitlichen Interessenwahrnehmung aus den den Gesellschafterstämmen Haniel und Schmidt-Ruthenbeck wirtschaftlich zuzurechnenden Aktien der METRO AG. Beide vorgenannten Vereinbarungen wurden zum Ablauf des 31. Oktober 2014 beendet.

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

Beteiligungen am Kapital (§ 315 Abs. 4 Nr. 3 und § 289 Abs. 4 Nr. 3 HGB)

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

Name/Firma	Direkte/Indirekte Beteiligung von mehr als 10 vom Hundert der Stimmrechte
Haniel Finance Deutschland GmbH, Duisburg, Deutschland	Direkt
Franz Haniel & Cie. GmbH, Duisburg, Deutschland	Indirekt
Palatin Verwaltungsgesellschaft mbH, Essen, Deutschland	Direkt
BVG Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs-GmbH, Essen, Deutschland	Indirekt
Gebr. Schmidt GmbH & Co. KG, Essen, Deutschland	Indirekt
Gebr. Schmidt Verwaltungsgesellschaft mbH, Essen, Deutschland	Indirekt
Dr. Michael Schmidt-Ruthenbeck, Zürich, Schweiz	Indirekt

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

Durch die METRO AG veröffentlichte Stimmrechtsmitteilungen sind auf der Website www.metrogroup.de unter der Rubrik Investor Relations – Rechtliche Mitteilungen abrufbar.

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

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

Bestimmungen über die Ernennung und Abberufung des Vorstands und Änderung der Satzung (§ 315 Abs. 4 Nr. 6 und § 289 Abs. 4 Nr. 6 HGB)

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

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

Befugnisse des Vorstands (§ 315 Abs. 4 Nr. 7 und § 289 Abs. 4 Nr. 7 HGB)

Befugnisse zur Ausgabe neuer Aktien

Die Hauptversammlung vom 23. Mai 2012 hat den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 22. Mai 2017 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stammaktien gegen Geld- oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch um bis zu 325.000.000 €, zu erhöhen (genehmigtes Kapital I).

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

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

Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG begeben wurden oder werden, ausgegeben werden. Die gemäß dem vorstehenden Satz verminderte Höchstgrenze wird mit Wirksamwerden einer nach der Verminderung von der Hauptversammlung beschlossenen neuen Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre gemäß oder entsprechend § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG wieder erhöht, so weit die neue Ermächtigung reicht, höchstens aber auf bis zu 10 Prozent des Grundkapitals.

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhungen festzulegen. Das genehmigte Kapital I wurde bisher nicht ausgenutzt. Es bestehen derzeit auch keine konkreten Pläne, von der Ermächtigung Gebrauch zu machen.

Befugnisse zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen

Die Hauptversammlung vom 20. Februar 2015 hat den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 19. Februar 2020 einmalig oder mehrmals auf den Inhaber lautende Options- oder Wandelschuldverschreibungen (zusammen „Schuldverschreibungen“) im Gesamtnennbetrag von bis zu 1.500.000.000 € auszugeben und den Inhabern von Optionsschuldverschreibungen Optionsrechte oder -pflichten und den Inhabern von Wandelschuldverschreibungen Wandlungsrechte oder -pflichten für auf den Inhaber lautende Stammaktien der METRO AG mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von insgesamt bis zu 127.825.000 € nach näherer Maßgabe der Bedingungen der Schuldverschreibungen zu gewähren oder aufzuerlegen. Im Zusammenhang mit dieser Ermächtigung besteht ein bedingtes Kapital in Höhe von bis zu 127.825.000 €.

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

Das gesetzliche Bezugsrecht wird den Aktionären in der Weise eingeräumt, dass die Schuldverschreibungen von einem Kreditinstitut oder einem Konsortium von Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum

Bezug anzubieten. Werden Schuldverschreibungen von einer Konzerngesellschaft der METRO AG im Sinne von § 18 AktG ausgegeben, an der die METRO AG unmittelbar oder mittelbar zu mindestens 90 Prozent beteiligt ist, hat die METRO AG die Gewährung des gesetzlichen Bezugsrechts für die Aktionäre der METRO AG nach Maßgabe des vorstehenden Satzes sicherzustellen.

Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge, die sich aufgrund des Bezugsverhältnisses ergeben, von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen und das Bezugsrecht auch insoweit auszuschließen, wie es erforderlich ist, damit denjenigen, denen bereits zuvor ausgegebene Options- oder Wandlungsrechte oder -pflichten zustehen oder auferlegt sind, ein Bezugsrecht in dem Umfang eingeräumt werden kann, wie es ihnen nach Ausübung des Options- oder Wandlungsrechts oder bei Erfüllung der Options- oder Wandlungspflicht als Aktionär zustehen würde.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre auf gegen Barzahlung ausgegebene Schuldverschreibungen, die mit Options- oder Wandlungsrecht oder Options- oder Wandlungspflicht ausgegeben werden, vollständig auszuschließen, sofern der Vorstand nach pflichtgemäßer Prüfung zu der Auffassung gelangt, dass der Ausgabebetrag der Schuldverschreibungen ihren nach anerkannten, insbesondere finanzmathematischen Methoden ermittelten hypothetischen Marktwert nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung zum Ausschluss des Bezugsrechts gilt für Schuldverschreibungen, mit Options- oder Wandlungsrecht oder Options- oder Wandlungspflicht ausgegeben werden auf Aktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals, der insgesamt 10 Prozent des Grundkapitals zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder – falls dieser Wert geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung nicht überschreiten darf. Auf diese 10-Prozent-Grenze ist der anteilige Betrag des Grundkapitals anzurechnen, (i) der auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert werden, und (ii) der auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die ausgegeben werden oder auszugeben sind zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die (auf Grundlage anderer Ermächtigungen) ihrerseits unter Ausschluss des Bezugsrechts in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung begeben wurden.

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

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

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

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

Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Ausgabe und Ausstattung der Schuldverschreibungen, insbesondere Zinssatz, Ausgabekurs, Laufzeit und Stückelung, Verwässerungsschutzbestimmungen sowie Options- oder Wandlungszeitraum, zu bestimmen oder im Einvernehmen mit den Organen der die Schuldverschreibungen begebenden Konzerngesellschaft der METRO AG im Sinne von § 18 AktG festzulegen.

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

Befugnisse zum Erwerb eigener Aktien

Die Gesellschaft ist ermächtigt, im Rahmen des § 71 AktG eigene Aktien zu erwerben. Aufgrund des § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG wurde die Gesellschaft mit Beschluss der Hauptversammlung vom 20. Februar 2015 bis zum 19. Februar 2020 ermächtigt, eigene Aktien, gleich welcher Gattung, zu erwerben. Die Ermächtigung ist auf den Erwerb von Aktien beschränkt, auf die insgesamt ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung bestehenden Grundkapitals oder – falls dieser Wert geringer ist – des zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals entfällt. Die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien dürfen zusammen mit etwaigen aus anderen Gründen erworbenen eigenen Aktien, die sich jeweils im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach §§ 71 a ff. AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt 10 Prozent des jeweiligen Grundkapitals der Gesellschaft übersteigen.

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

Der Vorstand ist ermächtigt, die aufgrund der vorgenannten Ermächtigung oder aufgrund einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen Aktien der Gesellschaft zu folgenden Zwecken zu verwenden:

- Veräußerung von Aktien der Gesellschaft über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre;
- Einführung von Aktien der Gesellschaft an ausländischen Börsen, an denen sie bisher nicht zum Handel zugelassen sind, wobei die Ermächtigung Vorgaben hinsichtlich des Einführungspreises enthält;
- Übertragung von Aktien der Gesellschaft an Dritte gegen Sachleistung im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder beim Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen, Betrieben, Beteiligungen an Unternehmen oder sonstigen Vermögensgegenständen;
- Veräußerung von Aktien der Gesellschaft in anderer Weise als über die Börse oder durch ein Angebot an alle Aktionäre, sofern die Veräußerung gegen Barzahlung und zu einem Preis erfolgt, der den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien der Gesellschaft mit gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung ist beschränkt auf die Veräußerung von Aktien, auf die insgesamt ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des Grundkapitals zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder – falls dieser Wert geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung entfällt. Auf diese Höchstgrenze von 10 Prozent des Grundkapitals ist der anteilige Betrag des Grundkapitals anzurechnen, (i) der auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die während der Laufzeit der Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden, und (ii) der auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die ausgegeben werden oder auszugeben sind zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen, die ihrerseits unter Ausschluss des Bezugsrechts in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung begeben wurden;
- Lieferung von Aktien an die Inhaber von Options- oder Wandelschuldverschreibungen der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften im Sinne von § 18 AktG gemäß den Options- oder Wandelanleihebedingungen; dies gilt auch

für die Lieferung von Aktien aufgrund der Ausübung von Bezugsrechten, die bei einer Veräußerung eigener Aktien durch Angebot an alle Aktionäre oder im Fall einer Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht den Inhabern von Options- oder Wandelschuldverschreibungen der Gesellschaft oder ihrer Konzerngesellschaften im Sinne von § 18 AktG in dem Umfang gewährt werden dürfen, in dem die Inhaber der Options- oder Wandelschuldverschreibungen nach Ausübung des Options- oder Wandlungsrechts oder bei Erfüllung der Options- oder Wandlungspflicht ein Bezugsrecht auf Aktien der Gesellschaft hätten. Insgesamt darf auf die aufgrund dieser Ermächtigung übertragenen Aktien ein anteiliger Betrag von höchstens 10 Prozent des Grundkapitals zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens dieser Ermächtigung oder – falls dieser Wert geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung entfallen, sofern die Aktien zur Erfüllung von Options- oder Wandlungsrechten oder Options- oder Wandlungspflichten, die in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG gewährt oder begründet wurden, verwendet werden. Auf diese Höchstgrenze von 10 Prozent des Grundkapitals ist der anteilige Betrag des Grundkapitals anzurechnen, der auf Aktien der Gesellschaft entfällt, die in direkter oder entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG während der Laufzeit dieser Ermächtigung ausgegeben oder veräußert werden.

- Durchführung einer sogenannten Aktiendividende (scrip dividend), im Rahmen derer Aktien der Gesellschaft (auch teil- und wahlweise) zur Erfüllung der Dividendenanprüche der Aktionäre verwendet werden;
- Einziehung von Aktien der Gesellschaft ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss. Die Einziehung kann auch ohne Kapitalherabsetzung durch Erhöhung des anteiligen Betrags der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft erfolgen. Der Vorstand wird in diesem Fall zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt.

Alle vorstehenden Ermächtigungen zum Erwerb und zur Verwendung von aufgrund der vorstehenden oder einer früheren Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien können ganz oder teilweise, einmal oder mehrmals, einzeln oder gemeinsam durch die Gesellschaft oder ihre Konzerngesellschaften im Sinne von § 18 AktG oder für ihre oder deren Rechnung durch Dritte ausgeübt werden. Alle vorstehenden Ermächtigungen können zum Erwerb und zur Verwendung sowohl von Stammaktien als auch von Vorzugsaktien oder zum Erwerb und zur

Verwendung lediglich von Stammaktien oder lediglich von Vorzugsaktien ausgeübt werden.

Die Verwendung eigener Aktien gemäß den vorgenannten Ermächtigungen mit Ausnahme der Ermächtigung zur Veräußerung von Aktien der Gesellschaft über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre bedarf der Zustimmung des Aufsichtsrats.

Bei Verwendung eigener Aktien gemäß den vorgenannten Ermächtigungen mit Ausnahme der Ermächtigung zur Veräußerung von Aktien der Gesellschaft durch Angebot an alle Aktionäre, der Ermächtigung zur Durchführung einer sogenannten Aktiendividende (scrip dividend) sowie der Ermächtigung zur Einziehung von Aktien der Gesellschaft ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Bei Verwendung eigener Aktien gemäß der Ermächtigung zur Veräußerung von Aktien der Gesellschaft durch Angebot an alle Aktionäre, das unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53 a AktG) erfolgt, wird der Vorstand ermächtigt, das Bezugsrecht der Aktionäre für Spitzenbeträge auszuschließen. Darüber hinaus ist der Vorstand bei Verwendung eigener Aktien gemäß der Ermächtigung zur Durchführung einer sogenannten Aktiendividende (scrip dividend) ermächtigt, das Bezugsrecht auszuschließen.

Der Vorstand wurde von der Hauptversammlung am 20. Februar 2015 ergänzend ermächtigt, den Aktienwerb unter der beschlossenen Ermächtigung auch unter Einsatz von Put-Optionen, Call-Optionen, Terminkaufverträgen („Terminkäufe“) oder einer Kombination aus diesen Instrumenten nachfolgend zusammen „Derivate“, durchzuführen. Alle Aktienwerbe unter Einsatz von Derivaten sind dabei auf Aktien im Umfang von höchstens 5 Prozent des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung oder – falls dieser Wert geringer ist – zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung bestehenden Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeit der Derivate muss so gewählt werden, dass der Aktienwerb unter Einsatz der Derivate nicht nach dem 19. Februar 2020 erfolgt. Die Derivate müssen mit einem oder mehreren von der METRO AG unabhängigen Kreditinstitut(en) und/oder einem oder mehreren nach § 53 Abs. 1 Satz 1 oder § 53 b Abs. 1 Satz 1 oder Abs. 7 des Kreditwesengesetzes tätigen Unternehmen abgeschlossen werden. Sie sind so auszugestalten, dass sichergestellt ist, dass die Derivate nur mit Aktien beliefert werden, die zuvor unter Wahrung des

Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53a AktG) erworben wurden; dem genügt der Erwerb der Aktien über die Börse.

Die von der Gesellschaft für Call-Optionen gezahlte und für Put-Optionen vereinnahmte Optionsprämie darf nicht wesentlich unter dem nach anerkannten finanzmathematischen Methoden ermittelten theoretischen Marktwert der jeweiligen Optionen liegen. Der bei Ausübung von Put-Optionen oder Call-Optionen oder bei Fälligkeit des Terminkaufs zu zahlende Kaufpreis je Aktie darf den arithmetischen Mittelwert der Schlussauktionspreise für Aktien der betreffenden Gattung im Xetra-Handel (oder in einem an die Stelle des Xetra-Systems getretenen funktional vergleichbaren Nachfolgesystem) an der Frankfurter Wertpapierbörse während der letzten drei Börsentage vor Abschluss des betreffenden Derivategeschäfts um nicht mehr als 10 Prozent über- oder unterschreiten (jeweils ohne Erwerbsnebenkosten, aber unter Berücksichtigung der erhaltenen beziehungsweise gezahlten Optionsprämie).

Werden eigene Aktien unter Einsatz von Derivaten unter Beachtung der vorstehenden Regelungen erworben, sind ein etwaiges Recht der Aktionäre, solche Derivate mit der Gesellschaft abzuschließen, sowie ein etwaiges Andienungsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Für die Verwendung von Aktien der Gesellschaft, die unter Einsatz von Derivaten erworben werden, gelten die vorstehend angeführten Regelungen über die Verwendung eigener Aktien entsprechend.

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

Wesentliche Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels stehen (§ 315 Abs. 4 Nr. 8 und § 289 Abs. 4 Nr. 8 HGB)

Die METRO AG ist zurzeit als Kreditnehmerin an zwei Konsortialkreditverträgen beteiligt, die im Falle eines Kontrollwechsels durch die Kreditgeber kündbar sind, sofern zusätzlich und als Folge des Kontrollwechsels das Kredit-Rating der METRO AG in einer vertraglich festgelegten Weise fällt. Erste Voraussetzung eines Kontrollwechsels ist, dass die Aktionäre, die die METRO AG zum Zeitpunkt des jeweiligen Vertragschlusses kontrolliert haben, diese Kontrolle verlieren. Zweite Voraussetzung ist die Erlangung der Kontrolle über die METRO AG durch eine oder mehrere Parteien. Nur wenn der Kontrollwechsel und infolgedessen das Fallen des Kredit-Ratings kumulativ eintreten, können die kreditgebenden Banken den Vertrag kündigen und einen herausgelegten Kredit zurückverlangen. Diese Regelungen sind in der beschriebenen Weise marktüblich und dienen dem Schutz der Gläubiger. Im Geschäftsjahr 2014/15 wurden diese Kredite nicht in Anspruch genommen.

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

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

– ERGÄNZENDE ANGABEN FÜR DIE METRO AG (GEMÄSS HGB)

Überblick über das Geschäftsjahr 2014/15 und Prognose der METRO AG

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

Angesichts der Holdingstruktur ist – abweichend von der konzernweiten Betrachtung – die wichtigste Steuerungsgröße der METRO AG im Sinne des DRS 20 der handelsrechtliche Jahresüberschuss.

Geschäftsverlauf der METRO AG

Der Geschäftsverlauf der METRO AG ist wesentlich geprägt von der Entwicklung und dem Ausschüttungsverhalten ihrer Beteiligungen. Der Abschluss der METRO AG nach handelsrechtlichen Vorschriften dient als Ausschüttungsbemessungsgrundlage. Im Folgenden sind die Gewinn- und Verlustrechnung sowie die Bilanz der METRO AG nach HGB dargestellt.

Ertragslage der METRO AG und Gewinnverwendung

Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Oktober 2014 bis 30. September 2015 nach HGB

Mio. €	2013/14	2014/15
Beteiligungsergebnis	811	592
Finanzergebnis	-95	-21
Sonstige betriebliche Erträge	475	469
Personalaufwand	-148	-194
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	-15	-3
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-433	-481
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	595	362
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-7	0
Sonstige Steuern	-2	-2
Jahresüberschuss	586	360
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	0	24
Einstellungen in Gewinnrücklagen	-267	0
Bilanzgewinn	319	384

Die METRO AG weist im Geschäftsjahr 2014/15 ein Beteiligungsergebnis in Höhe von 592 Mio. € gegenüber 811 Mio. € im Vorjahr aus.

Die Erträge aus Gewinnabführungsverträgen in Höhe von 301 Mio. € (2013/14: 410 Mio. €) resultieren im Wesentlichen aus Gewinnen der Vertriebslinie Media-Saturn (mittelbar) und der Galeria Kaufhof Gruppe.

Die Erträge aus Beteiligungen ohne Gewinnabführungsvertrag in Höhe von 611 Mio. € (2013/14: 485 Mio. €) resultieren überwiegend aus einer Ausschüttung im Zusammenhang mit der Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe.

Im Geschäftsjahr 2014/15 wurden auf Basis von Gewinnabführungsverträgen Verluste in Höhe von 230 Mio. € (2013/14: 16 Mio. €) übernommen. Diese Verluste resultieren (mittelbar) aus den Vertriebslinien METRO Cash & Carry Deutschland sowie Real einschließlich Abschreibungen von Beteiligungsbuchwerten. In dieser Position sind weiterhin Ergebnisse von in Vorjahren entstandenen und im Berichtsjahr vereinnahmten Gewinnen von ausländischen Cash-and-Carry-Gesellschaften enthalten.

Aufwendungen aus dem Abgang von Finanzanlagevermögen entstanden im Wesentlichen im Zusammenhang mit dem Verkauf der Galeria Kaufhof Gruppe.

Das Finanzergebnis beläuft sich auf –21 Mio. € (2013/14: –95 Mio. €). Diese Verbesserung resultiert hauptsächlich aus dem geringeren Zinsniveau sowie der rückläufigen Verschuldung.

Die METRO AG agiert im Rahmen des Verrechnungspreissystems als sogenannter Franchise-Geber für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry. Die Leistungserbringung besteht hauptsächlich in der Überlassung und Weiterentwicklung von Geschäftskonzepten, Softwareanwendungen und Holdingdienstleistungen. Um diese Leistungen erbringen zu können, werden insbesondere IT-Dienstleistungen und Software von METRO SYSTEMS erworben, die sich innerhalb der sonstigen Aufwendungen und Abschreibungen niederschlagen. Die Leistungsverrechnung erfolgt durch Berechnung einer fremdvergleichskonformen Vergütung. Die METRO AG hat im Geschäftsjahr 2014/15 den nationalen und internationalen operativen Gesellschaften der Vertriebslinie METRO Cash & Carry eine sogenannte Franchise-Gebühr in Höhe von insgesamt 255 Mio. € (2013/14: 289 Mio. €) in Rechnung gestellt. Die Franchise-Gebühr selbst ist ein in Abhängigkeit von der Nutzung der offerierten Leistungen berechneter Prozentsatz vom Umsatz und Ergebnis der operativen Gesellschaft.

Aus der Summe aller sonstigen betrieblichen Erträge, sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen der METRO AG ergab sich zum Stichtag unter Einbezug von Transaktionskosten aus dem Verkauf der Galeria Kaufhof Gruppe insgesamt ein Aufwand von 15 Mio. € gegenüber einem Ertrag von 27 Mio. € im Vorjahr.

Im Durchschnitt der vier Quartale des Geschäftsjahres 2014/15 beschäftigte die METRO AG 1.133 (2013/14: 1.072) Mitarbeiter. Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen wurden auf Vollzeitkräfte umgerechnet. Die Personalaufwendungen betragen 194 Mio. € (2013/14: 148 Mio. €). Außer den Effekten aus dem Anstieg der Beschäftigtenanzahl führten höhere erfolgsabhängige Vergütungsbestandteile sowie die Bildung einer Rückstellung für Restrukturierung zu einem Anstieg der Personalaufwendungen.

Der Jahresüberschuss beläuft sich auf 360 Mio. € (2013/14: 586 Mio. €) und liegt damit, im Wesentlichen resultierend aus einem geringeren Beteiligungsergebnis, unterhalb der zu

Beginn der Berichtsperiode abgegebenen Prognose für das Geschäftsjahr 2014/15.

Unter Einbezug des Gewinnvortrags aus dem Vorjahr weist die Gesellschaft einen Bilanzgewinn von 384 Mio. € gegenüber 319 Mio. € im Geschäftsjahr 2013/14 aus.

Zur Verwendung des Bilanzgewinns 2014/15 schlägt der Vorstand der METRO AG der Hauptversammlung vor, aus dem ausgewiesenen Bilanzgewinn von 384 Mio. € eine Dividendenausschüttung in Höhe von 1,00 € je Stammaktie und 1,06 € je Vorzugsaktie, also insgesamt 327 Mio. €, zu beschließen und den Restbetrag als Gewinnvortrag auf neue Rechnung vorzutragen.

Finanzlage der METRO AG

Zahlungsmittelflüsse

Zahlungsmittelflüsse ergaben sich im Berichtsjahr im Wesentlichen aus Finanzierungsvorgängen mit Unternehmen der METRO GROUP. Kurzfristige, zum Ende des Geschäftsjahres aus den Vertriebslinien bereitgestellte Geldanlagen betragen zum Stichtag 35 Mio. € (30.9.2014: 381 Mio. €). Der Rückgang gegenüber dem Vorjahr resultiert überwiegend aus dem Ausscheiden der Galeria Kaufhof Gruppe.

Kapitalstruktur

Passiva

Mio. €	30.9.2014	30.9.2015
Eigenkapital		
Gezeichnetes Kapital	835	835
Stammaktien	828	828
Vorzugsaktien	7	7
(Bedingtes Kapital)	(128)	(128)
Kapitalrücklage	2.558	2.558
Gewinnrücklagen	2.660	2.660
Bilanzgewinn	319	384
	6.372	6.437
Rückstellungen	384	393
Verbindlichkeiten	4.352	5.328
Rechnungsabgrenzungsposten	5	5
	11.113	12.163

Die Passivseite der Bilanz besteht mit 6.437 Mio. € (30.9.2014: 6.372 Mio. €) aus Eigenkapital und mit 5.726 Mio. € (30.9.2014:

4.741 Mio. €) aus Rückstellungen, Verbindlichkeiten sowie Rechnungsabgrenzungsposten. Die Eigenkapitalquote beträgt zum Stichtag 52,9 Prozent gegenüber 57,3 Prozent im Vorjahr. Die Rückstellungen betragen zum Bilanzstichtag 393 Mio. € (30.9.2014: 384 Mio. €). Im Bereich der Verbindlichkeiten aus Anleihen ergab sich ein leichter Anstieg um 105 Mio. € auf 2.939 Mio. €, die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten erhöhten sich stichtagsbedingt durch kurzfristige Zwischenfinanzierungsvorgänge im Rahmen des Verkaufs der Galeria Kaufhof Gruppe auf 982 Mio. € (30.9.2014: 470 Mio. €). Bei den Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen erhöhte sich der Bestand auf 1.317 Mio. € (30.9.2014: 956 Mio. €). Dieser Anstieg resultiert hauptsächlich aus höheren, von den Vertriebslinien zum Stichtag kurzfristig bereitgestellten Mitteln. Die sonstigen Verbindlichkeiten liegen zum Stichtag mit 65 Mio. € um 16 Mio. € unter dem Vorjahresbestand von 81 Mio. €.

Vermögenslage der METRO AG

Aktiva		
Mio. €	30.9.2014	30.9.2015
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	8	14
Sachanlagen	2	2
Finanzanlagen	7.886	7.782
	7.896	7.798
Umlaufvermögen		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	2.819	4.312
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	381	35
	3.200	4.347
Rechnungsabgrenzungsposten	17	18
	11.113	12.163

Die Aktiva betragen zum Stichtag insgesamt 12.163 Mio. € und sind überwiegend mit 7.798 Mio. € durch Finanzanlagen, mit 2.840 Mio. € durch sonstige Vermögensgegenstände sowie mit 1.472 Mio. € durch Forderungen gegen verbundene Unternehmen geprägt. Die Finanzanlagen verminderten sich gegenüber dem Vorjahr um 105 Mio. € und stellen nun 64,0 Prozent der Bilanzsumme dar. Dieser Rückgang resultiert im Wesentlichen aus Rückführungen von langfristigen konzerninternen Darlehen. Die Position Sonstige Vermögensgegenstände hat sich mit 2.840 Mio. € deutlich gegenüber dem Vorjahreswert von

267 Mio. € erhöht. Diese Position enthält mit 2.353 Mio. € die Kaufpreisforderung aus der Veräußerung der Galeria Kaufhof Gruppe und entspricht zum Stichtag 23,4 Prozent der Bilanzsumme. Forderungen gegen verbundene Unternehmen weisen gegenüber dem Vorjahr einen Rückgang in Höhe von 1.080 Mio. € auf – diese Position spiegelt den kurzfristigen Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften zum Stichtag unter Berücksichtigung der Effekte aus dem Verkauf der Galeria Kaufhof Gruppe wider und repräsentiert 12,1 Prozent der gesamten Aktiva.

Die Position Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks reduzierte sich gegenüber dem Vorjahr um 346 Mio. € auf 35 Mio. €. Dieser Rückgang gegenüber dem Vorjahresstichtag 30. September 2014 ergibt sich überwiegend aus dem Ausscheiden der Galeria Kaufhof Gruppe aus dem Konzernverbund.

Risikosituation der METRO AG

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

Prognose der METRO AG

Die METRO AG in ihrer Funktion als Managementholding ist in ihrer Entwicklung wesentlich von der Entwicklung und dem Ausschüttungsverhalten ihrer Beteiligungen abhängig. Bei einer stabilen Kostenstruktur erwarten wir aus der Anpassung des Verrechnungspreissystems höhere Erträge und gehen davon aus, dass der Jahresüberschuss in etwa das Niveau des abgelaufenen Geschäftsjahres erreichen wird.

Geplante Investitionen der METRO AG

Im Rahmen der Durchführung von Investitionen der METRO GROUP wird die METRO AG die Konzerngesellschaft-

ten bei Bedarf durch Anteilserhöhungen oder Ausleihungen unterstützen. Darüber hinaus können sich im Rahmen von konzerninternen Anteilstransfers Investitionen in Anteile an verbundenen Unternehmen ergeben.

Erklärung zur Unternehmensführung

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

Erklärung gemäß § 312 AktG

Der Vorstand der METRO AG hat gemäß § 312 AktG einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen für das Geschäftsjahr 2014/15 erstellt und am Schluss des Berichts folgende Erklärung abgegeben:

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