

41	METRO GROUP
42	METRO Cash & Carry
44	Media-Saturn
45	Real

ZIELE UND STRATEGIE

→ ZIELE UND
STRATEGIE

→ ZUSAMMENGEFASSTER
LAGEBERICHT

→ KONZERNABSCHLUSS

→ SERVICE

ZIELE UND STRATEGIE

METRO GROUP

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

- METRO Cash & Carry ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel.
- Media-Saturn ist in Europa die Nummer eins unter den Elektrofachmärkten.
- Real ist eines der führenden Hypermarkt-Unternehmen in Deutschland.

Mit ihren Produkten und Dienstleistungen richten sich unsere Vertriebslinien an gewerbliche beziehungsweise private Kunden in 29 Ländern Europas und Asiens. Um neue Zielgruppen zu gewinnen und Kunden langfristig zu binden, wandeln sich METRO Cash & Carry, Media-Saturn und Real von produktzentrierten Vertriebsunternehmen zu kunden- und serviceorientierten Systempartnern. Dazu treiben sie die Verzahnung neuer Absatzkanäle wie Belieferung und Onlinehandel sowie ergänzende Servicedienstleistungen mit dem stationären Geschäft weiter voran. Mit gezielten Investitionen in neue wachstumsstarke Unternehmen sowie eigene Geschäftsinnovationen wappnen sich die Vertriebslinien für die Herausforderungen der Märkte in der Zukunft.

Kundenmehrwert im Mittelpunkt

Die Strategie der METRO GROUP zielt auf ein langfristig nachhaltiges Wachstum ab. Wir wollen dabei vor allem den flächenbereinigten Umsatz und das Ergebnis steigern sowie neue Geschäftsmodelle und Vertriebskanäle erschließen. Unsere operative Leistungsstärke und Attraktivität erhöhen wir außerdem, indem wir die Kostenpositionen und den Cash-

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

Transformieren

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

Wachsen

Unser zweiter Schwerpunkt ist das Wachstum in allen Geschäftsbereichen. In bestehenden Märkten wollen wir dies vor allem durch Umsatzsteigerungen auf vergleichbarer Fläche erreichen. Absoluter Kundenfokus bildet hierfür die Grundvoraussetzung. Darüber hinaus haben wir uns das Ziel gesetzt, die Zufriedenheit unserer Kunden signifikant zu steigern. Um noch attraktiver für Verbraucher und Gewerbetreibende zu werden, investieren wir gezielt in neue Sortimente, Formate und Leistungen. Zusätzlich passen wir selektiv das Preisniveau der Vertriebslinien an, um die eigene Wettbewerbsposition

weiter zu stärken. Nicht zuletzt richten wir die Anreizsysteme für unsere Mitarbeiter so aus, dass zusätzliche Impulse für Produktivitätssteigerungen gesetzt werden.

Optimieren

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

Expandieren

Umsatzwachstum, effiziente Prozesse und ein optimierter Cashflow bei gleichzeitiger Ergebnisstabilität oder -verbesserung bilden die Grundvoraussetzungen für künftige Expansion. Denn unser Anspruch ist es, in ein Geschäftsmodell zu investieren, das kundenorientiert, wettbewerbsfähig und nachhaltig ist. In vielen Ländern, in denen wir vertreten sind, gibt es hervorragende Möglichkeiten, unsere Präsenz auszubauen. Derzeit fokussieren wir unsere Expansion und ergreifen dadurch Chancen mit neuen Standorten und verbesserten Angeboten.

Innovationen treiben

Mehrwert für die Kunden schafft, wer sich frühzeitig auf veränderte Bedürfnisse einstellen kann oder den Wandel sogar mitgestaltet. Dazu gilt es, technologische und gesellschaftliche Trends sowie Konsumententrends zu erkennen, eine mögliche Relevanz für das eigene Geschäft zu identifizieren und konkrete Lösungen abzuleiten – zum Beispiel neue Geschäftsmodelle, Prozesse oder Vertriebskonzepte. Basis hierfür ist eine stärkere Verankerung von unternehmerischen Innovationen in der Organisation sowie die Definition von Innovationsschwerpunkten, die relevant für unsere Kunden sind und Wachstumspotenziale aufweisen. Entscheidend ist zudem die strukturierte Vernetzung mit internen und externen Experten, die die Basis unseres Innovationsmanagements ist.

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

Rahmen für nachhaltiges Wachstum

Unsere ökonomischen Ziele stehen in Einklang mit ökologischen und sozialen Anforderungen. Daher haben wir das Prinzip der Nachhaltigkeit fest in unserer Unternehmensstrategie verankert. Als konzernweit gültige Grundlage für die langfristi-

ge Weiterentwicklung der METRO GROUP dient unsere Nachhaltigkeitsvision: „METRO GROUP. Wir bieten Lebensqualität. Für unsere Kunden, für unsere Mitarbeiter, für alle Menschen, die für uns arbeiten, für die Umwelt und für die Gesellschaft.“

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

METRO Cash & Carry

METRO Cash & Carry verfolgt das Ziel, „Champion for Independent Business“ zu sein. Das Unternehmen möchte präferierter Partner für Kunden aus den Bereichen Gastronomie, unabhängige Einzelhändler sowie Dienstleister sein und einen signifikanten Marktanteil bei diesen Kundengruppen erreichen. Mit Blick auf dieses Ziel arbeitet METRO Cash & Carry konsequent daran, sich von einem transaktionsorientierten zu einem systemrelevanten Partner für die Kunden zu entwickeln, um diese ganzheitlich zu unterstützen. Die Vertriebslinie setzt dabei strategisch auf die bereits identifizierten zentralen Handlungsfelder: die Etablierung des New Operating Model sowie die stringente Umsetzung der eingeschlagenen strategischen Neuausrichtung.

New Operating Model

Im Zuge der konsequenten Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen und Marktanforderungen hat METRO Cash & Carry im Geschäftsjahr 2014/15 das New Operating Model eingeführt. Ziel ist es, den Landesgesellschaften mehr operative Verantwortung und Gestaltungsfreiheit zu übertragen, um schneller und flexibler auf die lokale Nachfrage und spezielle Kundenbedürfnisse reagieren zu können und so das Wachstumspotenzial zu steigern. Die METRO Cash & Carry Länder wurden im Rahmen dieser Einführung in drei Cluster unterteilt: Horeca (Fokus auf Hotels, Restaurants, Caterern), Trader (Fokus auf unabhängigen Wiederverkäufern wie zum Beispiel Kioskbetreibern, Bäckern, Metzgern) sowie Multispecialists (Fokus auf Horeca, Trader und Service Companies and Offices). Die Aufteilung erfolgte dabei auf Grundlage der strategischen Fokussierung auf Kundengruppen und des erwarteten Marktpotenzials. Die Segmentleitung von METRO Cash & Carry ist gemeinsam mit dem zuständigen Vorstandsmitglied für alle drei Cluster verantwortlich. Drei Operating Partner unterstützen die Landesorganisationen mit übergreifenden kundengruppenspezifischen Maßnahmen. Im Rahmen des New Operating Models wurde eine neue Strategie- und Finanzplanung in Form von Wertschöpfungsplänen (Value Creation Plans) eingeführt. Alle METRO Cash & Carry Länder erstellten bis Ende des Geschäftsjahres

2015/16 ihre eigenen, auf den jeweiligen Markt und die Kunden ausgerichteten Pläne und starteten die Umsetzung.

Das neue Modell ist angelehnt an das Konzept der Active Ownership. Es stärkt das unternehmerische Denken und Handeln in den Landesgesellschaften und stellt somit einen weiteren Schritt zur Förderung des Unternehmergeists in der Organisation dar. Die Themen Marke, Qualität, Personal, Finanzen sowie Recht und Compliance werden weiterhin zentral gesteuert.

Neben den kundenspezifischen Länderclustern werden auch Fokusthemen mit unternehmensübergreifender Relevanz wie Belieferungsservice, Lieferkette oder Einkauf gebündelt. Jedes dieser Themen wird von einem Operating Partner verantwortet. Darüber hinaus wird der unternehmensweite fachliche Austausch durch sogenannte Federations gezielt vorangetrieben. Dabei handelt es sich um länderübergreifende Arbeitsgruppen, die übergeordnete Themen wie zum Beispiel Belieferungsservice eigenverantwortlich forcieren, Best-Practice-Austausch fördern und mögliche Skaleneffekte heben.

Umsetzung der eingeschlagenen strategischen Neuausrichtung

Die konsequente Ausrichtung auf den Kunden mit dem Ziel, Mehrwert zu schaffen, ist sowohl im Leitbild als auch in der Strategie von METRO Cash & Carry verankert. Alle Maßnahmen – inklusive derjenigen zur strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens – starten aus der Kundenperspektive und werden verbunden mit der Fragestellung, inwieweit hierdurch Kundenmehrwert generiert werden kann. Eine wichtige Basis hierfür ist es, die Bedürfnisse des Kunden und dessen Geschäftsmodell ganzheitlich zu verstehen. Auf diese Weise gelingt es METRO Cash & Carry, nicht nur Produkte, sondern vielmehr Lösungen anzubieten und dadurch die Kundenbeziehung zu einer nachhaltigen Partnerschaft zu entwickeln.

Optimieren und Transformieren

METRO Cash & Carry ist mit Standorten in 25 Ländern in Europa und Asien vertreten. Die Märkte in den Ländern haben unterschiedliche Reifegrade und entsprechend unterschiedlich ausgeprägte Schwerpunkte in Bezug auf die Zielkunden Gruppen. Da sich die Entwicklungsstadien der Länder kontinuierlich ändern, ist es notwendig, relevante Veränderungen frühzeitig zu erkennen und die lokalen Geschäftsmodelle entsprechend anzupassen. Dies wird durch die Wertschöpfungspläne sichergestellt. So wurde beispielsweise das Geschäftsmodell in Belgien und den Niederlanden durch die

Reduzierung der Fläche in den Märkten optimiert. Mit Blick auf die sich ändernden Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten wird METRO Cash & Carry sein Portfolio weiterhin kontinuierlich daraufhin überprüfen, ob strategische Ziele hinsichtlich profitablen Wachstums, Marktanteilen oder Unternehmenswertsteigerung realisiert werden können.

Wachsen und Expandieren

Wachstum ist ein wesentlicher Bestandteil der Strategie. Ein wichtiger Bestandteil hierfür sind die Großmärkte, die dazu beigetragen haben, dass METRO Cash & Carry bereits 13 Quartale in Folge ein flächenbereinigtes Umsatzplus erzielt hat. Darüber hinaus konnte die Vertriebslinie ihre Präsenz durch die Eröffnung von insgesamt 17 weiteren Großmärkten in den Expansionsländern Russland, Indien, China und Türkei stärken.

Auch der Ausbau des Belieferungsgeschäfts wurde weiterhin forciert. So wurden beispielsweise in Deutschland drei und in China ein neues Belieferungsdepot eröffnet, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Der Belieferungsumsatz stieg im Geschäftsjahr 2015/16 um 18 Prozent und beläuft sich mittlerweile auf rund 13 Prozent des Umsatzes von METRO Cash & Carry. Zu dieser positiven Entwicklung tragen auch die Übernahme und erfolgreich vorangetriebene Integration der Classic Fine Foods Group bei sowie die Akquisition des führenden deutschen Lebensmittelbelieferungsservice Rungis Express im Februar 2016. Mit der im Juli 2016 unterzeichneten Vereinbarung zur Übernahme des französischen Lebensmittellieferanten Pro à Pro wird METRO Cash & Carry darüber hinaus künftig das Leistungsangebot für die Kunden auf dem französischen Markt erweitern. Das Closing der Transaktion steht noch aus.

Innovationen treiben

Innovation sowohl im Kerngeschäft Großhandel und in der Belieferung als auch im Zielkundengruppenmanagement ist ein weiterer elementarer Teil der Strategie von METRO Cash & Carry. Für das Unternehmen bedeutet dies vor allem, relevante Trends im Markt frühzeitig zu identifizieren, die sich verändernden Kundenbedürfnisse zu erkennen und konkrete Lösungen abzuleiten. METRO Cash & Carry unterstützt die Entwicklung innovativer, digitaler Lösungen für die Gastronomie unter anderem mit dem METRO Accelerator powered by Techstars. Das Unternehmen nutzt das gemeinsam mit dem US-amerikanischen Unternehmen Techstars realisierte Programm, um Mehrwert und Innovationen zu erschließen und an Kunden aus der Restaurant- und Hotelbranche weiterzugeben. Die teilnehmenden Start-ups profitieren wiederum vom

enormen Netzwerk der beiden Partner. Nach der erfolgreichen ersten Runde des Accelerator-Programms im Geschäftsjahr 2014/15, für die elf Start-ups ausgewählt worden waren, startete im Herbst 2016 die zweite Runde mit zehn internationalen Start-ups.

Media-Saturn

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

Kundenmehrwert erhöhen

Das Kundenkaufverhalten hat sich durch die zunehmende Vernetzung der Verkaufskanäle umfassend verändert. Noch vor wenigen Jahren fungierte der stationäre Markt als Start- und Endpunkt des Kaufprozesses. Heute hingegen findet dieser Prozess von der Entscheidung für ein Produkt oder einen Service bis hin zum Abschluss auf allen Wegen – digital und physisch – statt. Dazu sind die Vertriebsmarken Media Markt und Saturn zu Multichannel-Händlern ausgebaut worden. Im Geschäftsjahr 2015/16 wurden zusätzliche Mehrwerte für Kunden etabliert: Das Konzept Same-Day-Delivery (Lieferung am selben Tag) wurde in Deutschland und anderen Ländern konsequent ausgebaut, damit Kunden gekaufte Produkte noch schneller erhalten können. Weitere neue Services ermöglicht der Zukauf des Reparaturdienstleisters RTS im August 2015. So können Kunden in vielen Märkten in Deutschland PCs direkt beim Kauf einrichten und defekte Produkte wie Smartphones im Markt reparieren lassen. Die Ausweitung dieser Services ist auch international vorgesehen. Zur Bindung von Kunden hat Media Markt in fünf Ländern bereits das Programm Media Markt Club etabliert. Ein ähnliches Programm für Saturn ist in Vorbereitung. Darüber hinaus wird Media-Saturn seiner Mission als täglicher Begleiter, Partner und Navigator durch neue Inhaltsangebote gerecht. So führten Media Markt und Saturn sogenannte Content-Marketing-Angebote ein, beispielsweise turn-on.de in Deutschland und mediatrends.es in Spanien. Dabei handelt es sich um redaktionelle Angebote zu Consumer Electronics, die die Zeit der Kunden mit der jeweiligen Media-Saturn-Marke (Time with Brand) erhöhen.

Transformieren und Wachsen

Um den veränderten Kundenanforderungen darüber hinaus gerecht zu werden, hat das Unternehmen sein Portfolio an Standorten und Formaten konsequent weiterentwickelt. Anstatt eines einheitlichen europaweiten Konzepts realisierte Media-Saturn auf Basis einer neuen Format- und Konzeptstrategie innovative Marktformate. So wurden beispielsweise in der Türkei, in der Schweiz sowie im Berliner Hauptbahnhof Märkte eröffnet, die einen kleineren Zuschnitt als klassische Standorte haben. In Russland und der Türkei führte die Vertriebslinie seit September 2015 insgesamt sechs sogenannte Shop-in-Shop-Märkte in METRO Cash & Carry Großmärkten ein. In Barcelona eröffnete im Juli 2016 der erste Digital Store von Media Markt. Auf einer Fläche von 400 Quadratmetern kann der Kunde in dem Pilotmarkt rund 5.000 digital präsentierte Produkte direkt kaufen, auf mehr als 200 Services zugreifen und die Vorteile digitaler Technologie im Markt erleben. Dazu zählen beispielsweise die Nutzung von Virtual-Reality-Endgeräten, regelmäßige Trainingskurse etwa zur Nutzung von Digitalkameras sowie eine digitale Spielecke für Kinder.

Optimieren

Die Anforderungen von Kunden sind lokal unterschiedlich und ändern sich zudem stetig. Um Kunden zu binden und ihre Zufriedenheit zu erhöhen, ist es essenziell, schnell auf veränderte Anforderungen zu reagieren. Aus diesem Grund hat Media-Saturn sich im Geschäftsjahr 2015/16 strukturell weiterentwickelt und ein neues Operating Model eingeführt. Damit verlagert die Vertriebslinie Entscheidungsbefugnisse und Verantwortung noch weiter an das operative Geschäft, um schneller und flexibler auf Anforderungen reagieren zu können. Die Marktgeschäftsführer behalten ihre unternehmerische Rolle und übernehmen die Funktion des Chief Customer Officer, der in erster Linie die Zufriedenheit seiner Kunden verantwortet. Die Landesgesellschaften werden zu aktiven Portfoliomanagern. Ihre Aufgabe ist es, in den Ländern die unterschiedlichen Vertriebsmarken und Flächenkonzepte jeweils optimal auszusteuern und dadurch möglichst hohe Marktanteile und viele Kunden zu erreichen. Die Media-Saturn-Holding konzentriert sich auf ihre Rolle als übergeordnete Strategiestanz sowie auf Governance-Themen und nimmt übergreifende Funktionen wahr.

Innovationen treiben

Im Geschäftsjahr 2015/16 hat Media-Saturn Innovationen in den drei Bereichen „Neue Geschäftsmodelle“, „Digitale Innovation“ sowie „Produkt & Service Innovation“ weiter vorangetrieben. Im Rahmen des 2015 gegründeten Tech-Accelerators Spacelab investierte Media-Saturn in der ersten Runde des Programms in vier Start-up-Unternehmen aus dem Bereich Service. Sie durchliefen ein umfassendes Mentoring und realisierten mit der Vertriebslinie Pilotprojekte in zahlreichen Märkten der Vertriebsmarken. Überdies hat sich die METRO GROUP als Minderheitsgesellschafter an einem der teilnehmenden Unternehmen, der Deutschen Technikberatung, beteiligt.

Im Bereich „Digitale Innovation“ hat Media-Saturn europaweit die Märkte mit digitalen Preisschildern ausgestattet. Diese reduzieren den Aufwand für Preisänderungen und ermöglichen es künftig den Kunden, per Smartphone vom Preisschild ergänzende Produktinformationen abzurufen. Zudem testet Media-Saturn, wie Virtual Reality (VR) Kunden beim Einkaufen helfen kann: In den Saturn-Märkten Berlin und Ingolstadt können Küchen im virtuellen Raum konfiguriert und angeschaut werden. Durch diese und weitere Angebote konnten viele Kunden ihre erste Erfahrung mit High-End-Headsets im Virtual-Reality-Bereich in den Märkten des Unternehmens machen. Zudem wurden mehrere Tests bei Themen wie In-store-Navigation und Robotik gestartet.

Auf dem Gebiet „Produkt & Serviceinnovation“ etablierte Media-Saturn in zahlreichen Märkten neue Produktgattungen. So sind mittlerweile sowohl Elektrofahrräder als auch Roboter und sogenannte Hoverboards bei Media Markt und Saturn verfügbar.

Real

Real hat im Geschäftsjahr 2015/16 das Fundament für eine strategische Neuausrichtung gelegt. In diesem Zusammenhang hat unsere Vertriebslinie Kosten und Strukturen weiter angepasst, das Vertriebsnetz optimiert, die Modernisierung des Ladennetzes vorangetrieben sowie das Onlinegeschäft weiter ausgebaut. Zudem wurden Geschäftsprozesse effizienter gestaltet und neue Synergien geschaffen: Seit Anfang Oktober 2015 kooperiert Real mit der Privates Handelshaus Deutschland GmbH (PHD), der Einkaufsgemeinschaft von Bartels-Langness, Georg Jos. Kaes und Klaas & Kock. Beide Kooperationspartner profitieren von dem gebündelten Einkauf, dessen Volumen rund 7 Prozent des deutschen Handels im Bereich der

Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) umfasst. Weitere Synergieeffekte erzielt Real durch die im April 2015 realisierte Kooperation mit der Markant Handels- und Industriewaren-Vermittlungs AG, die seither für die Verrechnung des gesamten Warengeschäfts von Real zuständig ist. Ziel der Vertriebslinie ist es, die Neuausrichtung weiter voranzutreiben, um so die Profitabilität in den kommenden Jahren nachhaltig zu steigern. Real hat im Zuge der Neuausrichtung ein neues Konzept für ausgewählte Standorte entwickelt, das erstmals im Markt in Krefeld getestet wird. Ziel des sogenannten Hybrid-Store-Konzepts ist es, Warenangebot und Service auf die individuellen Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen abzustimmen und den Modernisierungsprozess im Handel weiter voranzutreiben. Dazu setzt Real auf Neuerungen, die sowohl emotionale als auch rationale Kundenwünsche berücksichtigen. So bietet der Testmarkt Krefeld beispielsweise Pizza, Pasta und Sushis aus frischer Zubereitung, inszeniert eigens definierte Schlüsselwarengruppen (Destinations) neu, präsentiert Waren mit mehr Service und Beratung und baut digitale Vernetzungsmöglichkeiten und Angebote wie E-Coupons, E-Bons und Apps weiter aus. Auf diese Weise möchte Real Zielkundengruppen spezifischer ansprechen sowie neue Kunden hinzugewinnen.

Ein wichtiger Baustein dieser Strategie ist die deutliche Stärkung der Kundenorientierung. Um eine Grundlage für konkrete Maßnahmen zu schaffen, hat Real die Kundenbedürfnisse detailliert analysiert. Mit der klaren Fokussierung auf hohe Servicequalität sowie auf Kundenorientierung sollen sowohl das Produkt- und Dienstleistungsangebot als auch die entsprechende Mitarbeiterqualifikation kontinuierlich verbessert werden.

Real definiert mit dem Hybridansatz die Leitplanken für das zukünftige Handeln und strebt an, damit einen maßgeblichen Beitrag zu einer verbesserten Ergebnissituation zu leisten. Das Hybrid-Store-Konzept ergänzt weitere Maßnahmen der Neuausrichtung, die in den vergangenen Jahren bereits erfolgreich umgesetzt oder angestoßen wurden. Dazu zählen unter anderem die fortlaufende Portfoliooptimierung, die Umsetzung des Effizienzprogramms für wettbewerbsfähige Kostenstrukturen sowie die Anpassung der Tarifstruktur durch einen direkt zwischen Real und der Gewerkschaft Verdi auszuhandelnden Zukunftstarifvertrag.

Auch in den Bereichen Nachhaltigkeit, Onlinegeschäft und Innovation hat sich Real klare Ziele gesetzt. Die Vertriebslinie strebt an, ihre Treibhausgasemissionen bis 2030 pro Quadratmeter Verkaufsfläche um mindestens 50 Prozent im Vergleich zum Basisjahr 2011 zu reduzieren. Dafür investiert Real unter

anderem in die energetische Sanierung der Märkte, in neue Kühltheken für die Verkaufsräume, den Einsatz neuer Leuchtmittel sowie Optimierungen im Entsorgungsbereich. Zudem hat Real im Geschäftsjahr 2015/16 eine Einkaufsrichtlinie mit dem Ziel verabschiedet, bis 2019 den Anteil nachhaltiger Produkte auf 30 Prozent des Gesamtsortiments auszubauen.

Auch Innovationen treibt Real gezielt voran – unter anderem im Bereich Mobile Payment. Bereits heute können Kunden bei Real

mobil Punkte sammeln, mobil bezahlen und sich den Kassenschein auf das Mobiltelefon schicken lassen. Mit Blick auf die steigende Nachfrage baut Real zudem im nächsten Geschäftsjahr sowohl das Onlineangebot als auch den Lieferservice weiter aus. Durch den Kaufvertrag zur Übernahme des Kölner Shoppingportals Hitmeister im März 2016 stärkt die Vertriebslinie ihre Wettbewerbsfähigkeit und forciert das Wachstum des Onlinegeschäfts.