47

ZUSAMMEN-GEFASSTER LAGEBERICHT

49 Überblick über das Geschäftsjahr 2015/16 und Prognose

51 Grundlagen des Konzerns

51 Geschäftsmodell des Konzerns
54 Steuerungssystem
56 Innovationsmanagement
60 Nachhaltigkeitsmanagement
70 Mitarbeiter
85 Merkmale des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems sowie erläuternder Bericht des Vorstands

89 Wirtschaftsbericht

89 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
94 Vermögens-, Finanz- und Ertragslage
94 Finanz- und Vermögenslage
101 Ertragslage

112 Nachtrags- und Prognosebericht

117 Risiko- und Chancenbericht

135 Vergütungsbericht

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

158 Ergänzende Angaben für die METRO AG (gemäß HGB)

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

Überblick über das Geschäftsjahr 2015/16 und Prognose

Ertragslage

- Umsatz der METRO GROUP stieg im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt um 0,2 Prozent
- Berichteter Umsatz sank im Geschäftsjahr 2015/16 aufgrund negativer Wechselkurs- und Portfolioeffekte um 1,4 Prozent auf 58,4 Mrd. € (in lokaler Währung: +0,4 Prozent)
- EBIT aus fortgeführten Aktivitäten vor Sonderfaktoren: 1.560 Mio. € (2014/15: 1.511 Mio. €) trotz negativer Wechselkurseffekte in Höhe von 70 Mio. €
- Periodenergebnis vor Sonderfaktoren: 727 Mio. € (2014/15: 688 Mio. €)
- Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren verbesserte sich auf 1,96 € (2014/15: 1,91 €)

Finanz- und Vermögenslage

- Nettoverschuldung sank um 0,2 Mrd. € auf 2,3 Mrd. € (30.9.2015: 2,5 Mrd. €)
- Investitionen lagen bei 1,4 Mrd. € (2014/15: 1,4 Mrd. €)
- Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit erreicht 1,6 Mrd. € (2014/15: 1,8 Mrd. €)
- Bilanzsumme beträgt 25,0 Mrd. € (30.9.2015: 27,7 Mrd. €)
- Eigenkapital: 5,3 Mrd. € (30.9.2015: 5,2 Mrd. €); Eigenkapitalquote: 21,4 Prozent (30.9.2015: 18,7 Prozent)
- Langfristiges Rating: BBB– (Standard & Poor's)

Prognose der METRO GROUP

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

Aufgrund der noch im Geschäftsjahr 2016/17 geplanten Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige Unternehmen mit klarem Fokus auf das Groß- und Lebensmitteleinzelhandelsgeschäft einerseits und das Unterhaltungselektronikhandelsgeschäft andererseits wird es, falls die Hauptversammlung am 6. Februar 2017 der Aufteilung erwartungsgemäß zustimmt und die Aufteilung im Geschäftsjahr 2016/17 wie geplant wirksam wird, zu einer Anpassung der Prognose kommen.

Umsatz
Für das Geschäftsjahr 2016/17 erwartet die METRO GROUP – trotz des weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds – ein leichtes Wachstum des Gesamtumsatzes. Für die Vertriebslinie Real wird von einer leichten Verbesserung der Entwicklung im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015/16 ausgegangen.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum geht die METRO GROUP nach einem Zuwachs von 0,2 Prozent im Berichtsjahr wieder von einem leichten Anstieg aus. Dazu sollen insbesondere die Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen. Für die Vertriebslinie Real wird von einer leichten Verbesserung der Entwicklung im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015/16 ausgegangen.

Ergebnis
Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2016/17 von einem weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld – auch beeinflusst durch politische Entwicklungen – geprägt sein.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Dennoch ist die METRO GROUP zuversichtlich, das Ergebnis weiter leicht zu steigern. In diesem Zusammenhang legt die METRO GROUP außer auf operative Verbesserungen wieder einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und eine strikte Kostenkontrolle und erwartet in diesem Zusammenhang letztmalig Sonderfaktoren, mit denen die Transformation der METRO GROUP erfolgreich abgeschlossen wird.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwartet die METRO GROUP insgesamt eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2015/16 in Höhe von 1.560 Mio. €, allerdings inklusive leicht niedrigerer Erträge aus Immobilienveräußerungen als im Vorjahr. Zur leichten operativen Ergebnissteigerung sollen METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen.

– GRUNDLAGEN DES KONZERNS

Geschäftsmodell des Konzerns

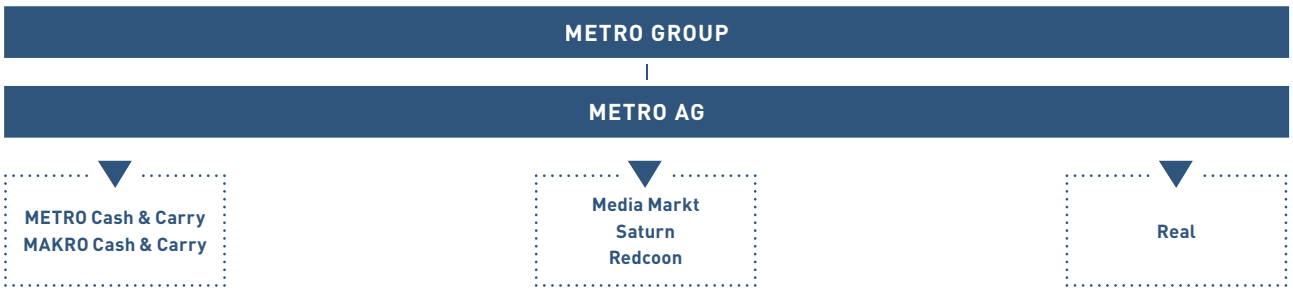
Die Struktur der METRO GROUP ist durch eine klare Zuteilung der Verantwortlichkeiten gekennzeichnet. An der Spitze des Konzerns steht die METRO AG. Als zentrale Managementholding nimmt sie Aufgaben der Konzernführung wahr. Dies sind insbesondere die Bereiche Finanzen, Controlling, Recht und Compliance. 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 Hypermärkte. Alle Vertriebslinien haben die volle Verantwortung für ihre gesamte Wertschöpfungskette.

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



KONZERNABSCHLUSS
SERVICE

Die METRO GROUP im Überblick

METRO Cash & Carry ist international führend im Selbstbedienungsgroßhandel. Mit den Marken METRO und MAKRO ist die Vertriebslinie in 25 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. Außer im Selbstbedienungsgroßhandel ist die Vertriebslinie auch im Bereich Food Service Distribution (FSD) tätig, unter anderem mit der seit August 2015 zum Unternehmen gehörenden Classic Fine Foods Group (CFF), die in 25 Großstädten in 14 überwiegend asiatischen Ländern vertreten ist. Sie beliefert Premiumhotels, -restaurants und -cateringunternehmen. Im Geschäftsjahr 2015/16 hat die METRO GROUP diesen Bereich durch weitere Übernahmen in Europa ergänzt: Im April 2016 schloss sie die Akquisition von Rungis Express, einem in Deutschland ansässigen Premium-Lebensmittellieferanten, ab, zu dem auch der Schweizer Premium-Lebensmittellieferant Fideco gehört. Im Juli 2016 hat die METRO GROUP den Kaufvertrag für den französischen Lebensmittellieferanten für gewerbliche Kunden Pro à Pro unterzeichnet. Das Closing der Transaktion steht noch aus. Der im Geschäftsjahr 2013/14 eingeleitete Verkauf der Großhandelsaktivitäten in Vietnam wurde mit Erhalt des Kaufpreises im Januar 2016 erfolgreich abgeschlossen.

Media-Saturn ist Europas führendes Handelsunternehmen für Unterhaltungselektronik sowie die dazugehörenden Services und Dienstleistungen. Die Unternehmensgruppe versteht sich als verantwortungsvoller und nachhaltiger Partner, täglicher Begleiter und Navigator für Konsumenten in einer immer digitaler werdenden Welt. Media-Saturn geht mit seinem Portfolio an Formaten und Marken flexibel auf die Ansprüche unterschiedlicher Kundengruppen und Länder ein: Zum Unternehmen zählen die Marken Media Markt und Saturn, die ihre mehr als 1.000 stationären Märkte umfassend mit Onlinevertriebsplattformen vernetzen. Zudem betreibt die Unternehmensgruppe reine Onlineanbieter wie Redcoon und iBOOD sowie die digitale Entertainmentplattform Juke.

Real zählt zu den führenden Hypermarkt-Betreibern in Deutschland und ist dort sowohl im stationären Einzelhandel als auch im Onlinevertrieb aktiv. Die Hypermärkte zeichnen sich durch einen großen Anteil an hochwertigen Frischeprodukten, ein vielfältiges Sortiment an Nichtlebensmitteln und ein attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis aus. Im März 2016 hat Real den Kaufvertrag zur Übernahme des Shoppingportals Hitmeister unterzeichnet und forciert damit das Wachstum des Onlinegeschäfts.

Standortportfolio nach Ländern und Segmenten

	METRO Cash & Carry[1]		Media-Saturn		Real		METRO GROUP	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Deutschland	**107**	**106**	**417**	**424**	**293**	**285**	**817**	**815**
Belgien	15	**16**	23	**23**			38	**39**
Frankreich	93	**94**					93	**94**
Italien	48	**49**	110	**111**			158	**160**
Luxemburg			2	**2**			2	**2**
Niederlande	17	**17**	49	**49**			66	**66**
Österreich	12	**12**	48	**49**			60	**61**
Portugal	10	**10**	9	**9**			19	**19**
Schweden			27	**27**			27	**27**
Schweiz			27	**28**			27	**28**
Spanien	37	**37**	77	**79**			114	**116**
Westeuropa (ohne Deutschland)	**232**	**235**	**372**	**377**			**604**	**612**
Bulgarien	11	**11**					11	**11**
Griechenland			10	**11**			10	**11**
Kasachstan	7	**6**					7	**6**
Kroatien	8	**9**					8	**9**
Moldawien	3	**3**					3	**3**
Polen	41	**30**	79	**83**			120	**113**
Rumänien	31	**30**					35[2]	**34[2]**
Russland	84	**89**	67	**61**			151	**150**
Serbien	10	**10**					10	**10**
Slowakei	6	**6**					6	**6**
Tschechien	13	**13**					13	**13**
Türkei	29	**32**	41	**45**			70	**77**
Ukraine	32	**32**					32	**32**
Ungarn	13	**13**	21	**22**			34	**35**
Osteuropa	**288**	**284**	**218**	**222**			**510[2]**	**510[2]**
China	82	**86**					82	**86**
Indien	18	**23**					18	**23**
Japan	9	**9**					9	**9**
Pakistan	9	**9**					9	**9**
Vietnam	19	**0**					19	**0**
Asien	**137**	**127**					**137**	**127**
International	**657**	**646**	**590**	**599**			**1.251[2]**	**1.249[2]**
METRO GROUP	**764**	**752**	**1.007**	**1.023**	**293**	**285**	**2.068[2]**	**2.064[2]**

[1] Das Segment METRO Cash & Carry enthält auch das Geschäft der Classic Fine Foods Group in China (inklusive Honkong), 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 Läger handelt und hier nur Verkaufsstandorte gezählt werden.

[2] Inklusive vier Standorten im Segment Sonstige

KONZERNABSCHLUSS
SERVICE

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 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 Ertragskraft (EBIT) und einen optimierten Kapitaleinsatz. Die bedeutsamsten Kennzahlen für die METRO GROUP sind Umsatzwachstum und EBIT vor Sonderfaktoren.

Die steuerungsrelevanten Kennzahlen werden grundsätzlich entsprechend der nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellten Kennzahlen des Konzernabschlusses ermittelt, namentlich Umsatzwachstum, Ergebnis je Aktie, Periodenergebnis sowie Cashflow vor Finanzierungstätigkeit.

Zudem wird die METRO GROUP mit alternativen Leistungskennzahlen gesteuert, im Einzelnen mit flächenbereinigtem Umsatzwachstum in Landeswährung, EBIT vor Sonderfaktoren, EBITDA vor Sonderfaktoren, Investitionen, Nettobetriebsvermögen, Nettoverschuldung, EBIT after Cost of Capital und Return on Capital Employed (RoCE). Die METRO GROUP ist der Ansicht, dass diese alternativen Kennzahlen den Abschlussadressaten zusätzliche nützliche Informationen über die zugrunde liegende Geschäftsentwicklung und die derzeitige Position der METRO GROUP vermitteln und unterstützend für die Analyse der Leistungsfähigkeit der METRO GROUP herangezogen werden können. Diese alternativen Kennzahlen werden stetig und einheitlich ermittelt, sodass eine geschäftsjahresübergreifende Vergleichbarkeit gegeben ist. Sie sind jedoch nicht nach IFRS definiert und somit nicht direkt mit Kennzahlen anderer Unternehmen vergleichbar und stellen demnach keinen Ersatz für Kennzahlen nach IFRS dar.

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. Die Prognose erfolgt hierbei regelmäßig basierend auf der zum Prognosezeitpunkt aktuellen Konzernstruktur.

Steuerungskennzahlen der Ertragslage

Als elementare Steuerungsgröße des operativen Geschäfts weisen wir das Umsatzwachstum entsprechend sowohl als Gesamtumsatz in Euro und in Landeswährung als auch flächenbereinigt in Landeswährung aus. Anpassungen der Konzernstruktur werden als Portfoliomaßnahmen gesondert erläutert.

Das flächenbereinigte Umsatzwachstum bezeichnet das Umsatzwachstum in Lokalwährung auf vergleichbarer Fläche beziehungsweise bezogen auf ein vergleichbares Panel an Standorten oder Vertriebskonzepten wie Online und Belieferung. Es gehen nur Umsätze von Standorten ein, die mindestens ein Jahr vergleichbare Historie vorweisen. Demnach sind Standorte, welche von Eröffnungen, Schließungen oder wesentlichen Umbauten im Berichtsjahr beziehungsweise im Vergleichsjahr betroffen sind, aus der Betrachtung auszuschließen.

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.

Zweite wichtige Steuerungskennzahl ist das **EBIT vor Sonderfaktoren**. Zudem zählt das **EBITDA vor Sonderfaktoren** zu den Steuerungskennzahlen. Es errechnet sich aus dem EBIT zuzüglich Abschreibungen und Amortisation. Die Bereinigung um Sonderfaktoren erfolgt dabei im Sinne einer Konzentration auf die operative Entwicklung und dient der besseren Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen den Berichtszeiträumen.

Als Sonderfaktoren werden Geschäftsvorfälle beziehungsweise ein Bündel gleichartiger Geschäftsvorfälle klassifiziert, die nicht regelmäßig anfallen, sich in der Gewinn- und Verlustrechnung niederschlagen, und die Geschäftstätigkeit in ihrer Aussagekraft signifikant beeinflussen. Die Darstellung vor Sonderfaktoren spiegelt deshalb den gewöhnlichen Geschäftsverlauf besser wider und leistet einen Beitrag zum besseren Verständnis der Ertragslage.

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, Onlinegeschäft, Modernisierungen und Umbauten) hinsichtlich einer Steigerung des Kundennutzens und des Unternehmenswerts der METRO GROUP vor. Als Investitionen sind Zugänge zu langfristigen Vermögenswerten gemäß des Konzernabschlusses nach IFRS mit Ausnahme von Finanzinstrumenten und latenten Steuerforderungen definiert.

Neben dem Fokus auf Investitionen stellen regelmäßige Analysen des **Nettobetriebsvermögens** die Konzentration auf das operative Geschäft und einen optimierten Kapitaleinsatz sicher. Die Veränderung des Nettobetriebsvermögens ergibt sich aus den Veränderungen der Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie der in der Position „Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte" enthaltenen Forderungen an Lieferanten sowie Forderungen aus Kreditkarten und geleisteten Anzahlungen auf Vorräte. Darüber hinaus enthält sie die Veränderungen der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, der Verbindlichkeiten gegenüber Kunden, der abgegrenzten Umsätze aus Gutscheinen und Kundentreueprogrammen, der Rückstellungen für Kundentreueprogramme und Rückgaberechte sowie der erhaltenen Anzahlungen auf Bestellungen.

Die detaillierte 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. Darüber hinaus werden der **Cashflow vor Finanzierungstätigkeit** und die **Nettoverschuldung** als Steuerungsgrößen zur Sicherung der Liquidität und Optimierung der Kapitalstruktur angewendet.

Die Nettoverschuldung wird ermittelt durch Saldierung der Finanzschulden inklusive Finanzierungs-Leasingverhältnissen mit den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten gemäß Bilanz sowie den Geldanlagen. Geldanlagen umfassen Guthaben bei Kreditinstituten mit Restlaufzeiten von über 3 bis einschließlich 12 Monaten sowie geldmarktnahe Anlagen, die nicht als Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten klassifiziert werden, wie zum Beispiel kurzfristig veräußerbare Schuldtitel und Anteile an Geldmarktfonds.

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 Beschreibung dieser Kennzahlen findet sich im Wirtschaftsbericht – Vermögens-, Finanz- und Ertragslage – Ertragslage.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Innovationsmanagement

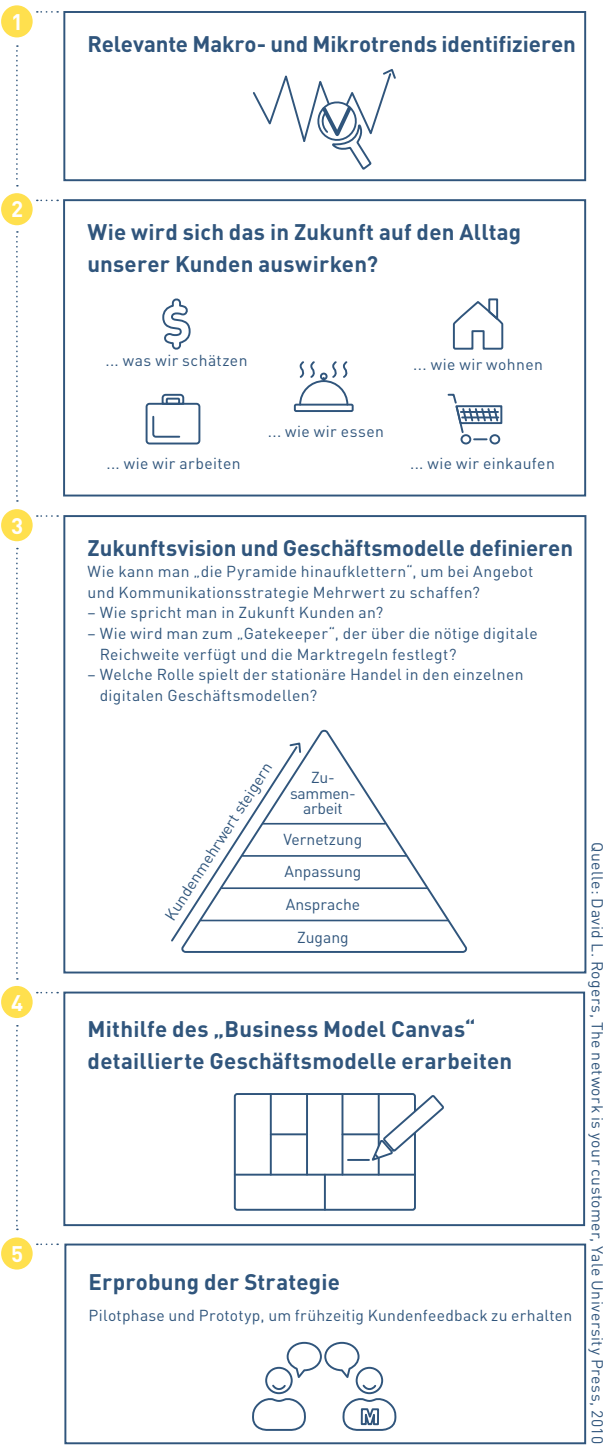
Als Handelsunternehmen stellt die METRO GROUP keine eigenen Produkte her und betreibt folglich keine Forschung und Entwicklung im engeren Sinn. Im Rahmen unseres Innovationsmanagements verfolgen wir vielmehr das Ziel, unsere Neupositionierung in einem sich wandelnden Umfeld voranzutreiben.

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 ein relevanter Partner für sie zu bleiben. Dabei stehen wir vor der Aufgabe, uns selbst zu wandeln. Denn als Händler wollen wir unseren Kunden nicht mehr lediglich Zugang zu Produkten gewähren, sowohl online als auch offline. Um den Handel der Zukunft erfolgreich gestalten zu können, wollen wir den Kunden über die reine Transaktion hinaus Mehrwert bieten und sie involvieren. Dafür sind neue Geschäftsmodelle notwendig, mit denen wir diese Mehrwerte generieren und sie unseren Kunden anbieten können. Die 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.

Im Rahmen des Prozesses wurden Digitalisierung, gesellschaftlicher Wandel, Urbanisierung und Nachhaltigkeit als wichtigste Trends identifiziert, die unsere Kunden am stärksten beeinflussen werden. Auf Basis dieser Analysen fragen wir uns: Wie stellen wir sicher, dass wir jeden Tag Mehrwert für unsere Kunden generieren? Wie können wir unsere Prozesse komplett auf die Bedürfnisse unserer Kunden ausrichten? Wie können wir dazu beitragen, unseren Kunden Alltagssorgen abzunehmen und ihren Tagesablauf angenehmer gestalten?

Um gezielt den Kundennutzen durch Innovation zu steigern, hat sich die METRO GROUP drei übergeordnete Ziele gesetzt: Erstens wollen wir mit Innovationsprojekten einen signifikanten Wertbeitrag leisten, um beispielsweise neue Geschäftsmodelle oder Marktformate zu entwickeln. Zweitens strebt die METRO GROUP an, ein attraktiver Kooperationspartner für Start-ups und innovative Unternehmen zu sein. Drittens hat sich der Konzern zum Ziel gesetzt, eine interne Innovationskultur zu etablieren.

Planungsprozess: Innovationsstrategie



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

Innovationsprojekte realisieren

Im Geschäftsjahr 2015/16 hat die METRO GROUP zahlreiche Innovationsprojekte in enger Zusammenarbeit mit ihren Vertriebslinien umgesetzt. Ausgewählte Beispiele hierfür sind im Folgenden dargestellt.

Im Rahmen der 2015 gestarteten Zusammenarbeit zwischen METRO Cash & Carry und dem Berliner Start-up Infarm wurde im Februar 2016 erstmals in Europa eine Hightech-Anbaufläche für Sprossen, Keimlinge, Kräuter und Salate im Großmarkt Berlin-Friedrichshain installiert. Das sogenannte Vertical Farming ermöglicht es, Pflanzen in geschlossenen Räumen anzubauen – ohne Einsatz von Pestiziden und mit einer Wasserersparnis von bis zu 90 Prozent. Aufgrund des Erfolgs in Berlin gibt es bereits zahlreiche Initiativen, um Vertical Farming auch in anderen Großmärkten und METRO Cash & Carry Ländern zu etablieren. Im August 2016 wurde eine weitere Anlage in Antwerpen eröffnet. Die METRO GROUP ist als erster Händler weltweit Mitglied der Association for Vertical Farming und setzt sich dort aktiv für die Weiterentwicklung der Vertical-Farming-Branche ein.

Expresslieferungen und Lieferungen zu einem vereinbarten Wunschtermin sind fester Bestandteil des Serviceangebots von Media-Saturn. Um das Liefererlebnis für Kunden zu optimieren, startete die Vertriebslinie im Juli 2016 ein Pilotprojekt mit selbst fahrenden Lieferrobotern des Tech-Start-ups Starship Technologies. Die Roboter, die Pakete und Einkäufe innerhalb eines Radius von fünf Kilometern ausliefern, sind Teil eines weltweiten Entwicklungsprogramms des Start-up-Unternehmens.

Mit ihren Apps erleichtert die Vertriebslinie Real mittlerweile mehr als einer Million Nutzern den Einkaufsvorgang. Die digitalen Dienste des Hypermarkt-Betreibers begleiten den Kunden von der Einkaufsvorbereitung – beispielsweise mit der großen Rezeptdatenbank und aktuellen Angeboten – bis hin zum Einkauf im Markt mit dem One-Scan-Check-out. Das neue Verfahren digitalisiert vormals analoge Dienstleistungen und sorgt durch einen schnelleren Kassenprozess für mehr Kundenservice und -komfort. Der One-Scan-Check-out macht es möglich, mobil mit der App Payback-Punkte zu sammeln, digitale Coupons einzulösen, Real-Treuemarken zu sammeln, den klassischen Kassenbon als Onlinebon aufs Mobiltelefon geschickt zu bekommen und sogar mobil zu bezahlen. Real ist deutschlandweit der erste Lebensmitteleinzelhändler, der diesen Komplettservice anbietet.

Horeca Digital

Um eine Kernzielgruppe des Cash-and-Carry-Geschäfts, die unabhängigen Unternehmer aus Hotels, Restaurants und Caterer (Horeca), noch besser unterstützen zu können und mit innovativen Lösungen konkret zu ihrem Erfolg beizutragen, hat die METRO GROUP 2015 die neue Geschäftseinheit Horeca Digital gegründet. Das international tätige Team arbeitet mit Blick auf diese Zielsetzung an vier Initiativen:

— Erstens fokussiert sich das Team darauf, ein besseres Verständnis dafür aufzubauen, wie sich ein unabhängiges Unternehmen im Bereich Horeca optimal betreiben lässt.
— Zweitens unterstützt der METRO Accelerator powered by Techstars die Entwicklung von neuen Ideen und fördert mit professioneller Vorbereitung deren Markterfolg und die Finanzierung durch Dritte („Funding").
— Drittens unterstützt Horeca Digital den Ausbau effizienter Vertriebskanäle für Start-ups und greift dabei auf die Ressourcen der METRO GROUP zurück.
— Viertens investiert Horeca Digital in relevante Start-up-Unternehmen nach den Maßstäben professioneller Finanzinvestoren.

Optimierung unabhängiger Horeca-Unternehmen

Erfahrungsaustausch und Community-Building in der Horeca-Branche fördert Horeca Digital durch die im Februar 2016 gestartete Kooperation mit der Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), durch die der Lehrstuhl für digitale Innovation in den Bereichen Hotel, Restaurant und Catering gegründet wurde. Ziel des „METRO Chair of Innovation" ist es, die Digitalisierung im Horeca-Sektor in Schlüsselmärkten wie Frankreich, Italien, Spanien, Deutschland und Japan zu erforschen und die Lehre auszubauen. Darüber hinaus setzt Horeca Digital auf gezielte Social-Media-Aktivitäten – etwa für die Finalisten des METRO Accelerator powered by Techstars –, um die Onlinereputation des Unternehmens zu stärken und digitale Lösungen für Gastronomie und Hotellerie voranzubringen. Zudem hat Horeca Digital damit begonnen, das internationale digitale Horeca-Umfeld zu erfassen. Untersucht wurden Aspekte wie die Frage, welche geografischen Märkte besonders innovative Start-up-Unternehmen auswählen.

Förderung innovativer Unternehmen

Gemeinsam mit dem US-amerikanischen Unternehmen Techstars organisiert und fördert die METRO GROUP die Entwicklung innovativer digitaler Lösungen für unabhängige Unternehmer im Horeca-Sektor. Ziel der Accelerator-Initiative ist die Förderung von innovativen Start-ups in diesem Umfeld, auch

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

durch die Verbesserung der Chancen zur Bereitstellung von Wachstumskapital professioneller Investoren. Zehn internationale Teams bestreiten das dreimonatige Programm in Berlin. Unterstützt werden sie dabei von rund 100 Mentoren aus der Start-up-Szene sowie aus dem Investorenbereich und der Gastronomiebranche. Mit der zweiten Runde entwickelt sich der METRO Accelerator powered by Techstars immer mehr zu einer Plattform, die die Branche zusammenführt und vernetzt. Bei der Auswahl der Start-up-Unternehmen für den Accelerator wurde auch 2016 ein besonderes Augenmerk auf den Reifegrad gelegt. Viele der Teams haben bereits erfolgreich Produkte am Markt etabliert.

Als eine vielversprechende Geschäftsidee hat sich das Konzept von Lunchio erwiesen. Der Teilnehmer des ersten Accelerator-Programms hat eine App entwickelt, mit der Mittagessen online bestellt und bargeldlos bezahlt werden kann. Unmittelbar nach dem Demo Day startete das junge Unternehmen eine Finanzierungsrunde und konnte diese im Mai 2016 erfolgreich abschließen. Auch Flowtify, ebenfalls ein Teilnehmer der ersten Runde, konnte seine Geschäftsbeziehung mit METRO Cash & Carry weiter ausbauen. Flowtify hilft bei der lückenlosen und ordnungsgemäßen Umsetzung von HACCP-Eigendokumentationen und anderen wiederkehrenden Tätigkeiten und wurde bereits in den Restaurants der METRO Cash & Carry Großmärkte in Deutschland getestet.

Die METRO GROUP investiert in die am Accelerator-Programm teilnehmenden Unternehmen branchenüblich geringe Summen. Bei den Teilnahme- und Investitionsentscheidungen wird die METRO GROUP von ihrem Partner Techstars unterstützt. In der Zukunft ist – wie bei allen professionell gemanagten Investmentportfolios für innovative, sehr junge und junge Unternehmen – sowohl mit nachhaltigen Erfolgen als auch mit aus dem Wettbewerb ausscheidenden Unternehmen des Portfolios zu rechnen.

Aufbau effizienter Vertriebskanäle

Ein weiteres Aktivitätsfeld von Horeca Digital ist es, den Aufbau von effizienten Vertriebskanälen zu unterstützen. Auf diese Weise wird Start-ups geholfen, die jeweils passenden, meist digitalen Lösungen unabhängigen Unternehmen aus Gastronomie und Hotellerie zur Verfügung zu stellen. Ziel ist es, durch Vorqualifikation von eigens auf den jeweiligen Bedarf des individuellen Unternehmers abgestimmten digitalen Lösungen Horeca-Kunden in ihrem operativen Geschäft zu unterstützen. Potenziell können in diesem Prozess auch Kontakte zu neuen Kunden für METRO Cash & Carry aufgebaut und existierende Kundenbeziehungen ausgebaut werden. Um herauszufinden, welche digitalen Produkte und Funktionen jeweils besonders hilfreich sind und inwieweit sie das Tagesgeschäft signifikant verbessern können, startete Horeca Digital Pilotprojekte in zahlreichen Restaurants in Berlin, Paris und Wien. Die Projekte werden genutzt, um für die Start-ups Erkenntnisse zu Benutzerverhalten und -präferenzen zu gewinnen und ihnen zukünftig potenzielle Neukunden zu vermitteln.

Beteiligung an innovativen Unternehmen

Um die Digitalisierung der Horeca-Branche zu beschleunigen, arbeitet die METRO GROUP konsequent daran, entsprechende Produkte und Services für die Zielgruppen besser verfügbar zu machen. Ziel ist es dabei, durch Unternehmensbeteiligungen, häufig in Zusammenarbeit mit anderen professionellen Investoren, an der Wertsteigerung der Unternehmen im Horeca-Sektor zu partizipieren; die Aktivität hat also nicht das Ziel, Unternehmen zur Transformation des Kerngeschäfts zu erwerben und zu integrieren. Das Management dieser Investitionen obliegt einem Team aus erfahrenen Investoren, die in ihren Entscheidungen von einem Investment-Committee unterstützt werden, das vom Cash-and-Carry-Geschäft getrennt ist. Die Investitionsstrategie fokussiert dabei die von der METRO GROUP unabhängigen Wertsteigerungspotenziale. Wo möglich und hilfreich, werden darüber hinausgehende Möglichkeiten zur Wertsteigerung, wie zum Beispiel Vertriebszugänge, durch die Nutzung von METRO-Ressourcen nutzbar gemacht.

Im Geschäftsjahr 2015/16 beteiligte sich die METRO GROUP unter anderem an dem Berliner Start-up Orderbird sowie an dem Münchener Start-up Shore. Orderbird ist das im deutschsprachigen Raum führende iPad-Kassensystem für die Gastronomie. Shore unterstützt kleine und mittelständische Unternehmen sowie Dienstleister mit einer cloudbasierten Software, die es ermöglicht, Geschäftsabläufe digital zu steuern. Die Beteiligungen sind ein weiterer Baustein im Engagement der METRO GROUP, digitale Geschäftsmodelle für ihre Kunden zu fördern.

Vernetzung und Austausch fördern

Teil des Innovationsmanagements ist es, die METRO GROUP als interessanten und zuverlässigen Partner für Start-up-Unternehmen zu etablieren und dafür ihre Stärken aktiv einzusetzen. Ziel ist es, die Zusammenarbeit mit Gründern und Jungunternehmern zu intensivieren sowie generell Start-up-Strukturen zu festigen und zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund hat die METRO GROUP im Geschäftsjahr 2015/16 zahlreiche Veranstaltungen initiiert und gefördert.

Ein Beispiel dafür ist die 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, die mittlerweile von mehr als 800 Mitgliedern genutzt wird. Bei den Veranstaltungen 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 dazu führen, dass Start-up-Unternehmen Pilotprojekte in den Vertriebslinien der METRO GROUP realisieren können. Die intensiven Kooperationsanstrengungen im Geschäftsjahr 2015/16 wurden mehrfach honoriert. So zeichnete das Land Nordrhein-Westfalen die METRO GROUP als Vorreiter bei der digitalen Transformation mit dem DWNRW-Award aus. Die Europäische Kommission verlieh dem Handelsunternehmen 2016 den Preis „Europe's 25 Corporate Startup Stars" und ehrte damit die Arbeit der METRO GROUP mit Start-up-Unternehmen auf internationalem Niveau.

Den Kulturwandel vorantreiben

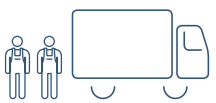
Das Innovationsmanagement wirkt auch beim Kulturwandel innerhalb des Unternehmens mit. Im Vordergrund steht dabei, das Verständnis dafür zu stärken, dass sich das Unternehmen im digitalen Zeitalter kontinuierlich und immer schneller neu erfinden muss. Zugleich gilt es, den Mitarbeitern Freude am stetigen Wandel und am damit verbundenen Wissensaufbau zu vermitteln. Um gezielt Methodenkompetenz zu fördern, wurde 2015 eine entsprechende Workshopreihe für Mitarbeiter am Standort Düsseldorf eingeführt. Das inzwischen weiterentwickelte Format dient dazu, Innovationen vorzustellen und gemeinsam mit den Teilnehmern zu erarbeiten, wie sich diese Innovationen im Konzern anwenden lassen.

Um den Kulturwandel mit Blick auf das Thema Innovationen voranzubringen, realisierte die METRO GROUP im Juni 2016 erstmals einen Innovation Day. Ziel der Veranstaltung war es, Innovationen vorzustellen. So fand beispielsweise eine Paneldiskussion mit dem menschenähnlichen Roboter Geminoid HI-4 statt, der selbst fahrende Einkaufswagen wiiGo wurde präsentiert und der Starship-Lieferroboter, den Media Markt seit Oktober 2016 in einem Pilotprojekt testet, erledigte seine erste Lieferung. Gleichzeitig diente der Innovation Day dazu, den Mitarbeitern in Workshops unter anderem Methodenkompetenz näherzubringen. Den Abschluss des Innovation Day bildete die sogenannte FuckUp Night. Die globale Bewegung, die ihren Ursprung 2012 in Mexiko fand, dient dazu, Fehlerkultur zu fördern und öffentlich über unternehmerisches Scheitern und die daraus gelernten Lektionen zu sprechen. Erstmals wurde die FuckUp Night 2016 ausschließlich für Mitarbeiter organisiert. Interne und externe Sprecher teilten mit den Zuhörern ihre Erfahrungen, wie sie aus Fehlern gelernt haben.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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. Dies bedeutet für unsere Geschäftstätigkeit, mehr Wert zu schaffen und gleichzeitig belastende Auswirkungen zu verringern. So werden wir nachhaltig in allem, was wir tun.

Wir werden nachhaltig in allem, was wir tun, ...		**Verantwortungsbereiche**
... für unsere Mitarbeiter, ...	... indem wir sie jederzeit respektieren, schützen, fördern und vertrauensvolle Beziehungen zu ihnen aufbauen. Und indem wir sie befähigen, Nachhaltigkeit systematisch zum Bestandteil ihrer tagtäglichen Arbeit und ihrer Entscheidungen zu machen. So gestalten wir ein attraktives Arbeitsumfeld, das ihnen ermöglicht, unseren Kunden optimale und nachhaltige Lösungen für ihre Bedürfnisse zu bieten.	**Engagement für die Mitarbeiter**
... für die Umwelt, ...	... indem wir in unserem eigenen Geschäftsbetrieb Ressourcen verantwortungsvoll einsetzen und Abfälle gar nicht erst entstehen lassen. So minimieren wir unsere Klimawirkung und schonen die Umwelt. Und indem wir über eine nachhaltige Beschaffung und Sortimentsgestaltung zur langfristigen Ressourcenverfügbarkeit beitragen. So helfen wir, die Grundlagen für den Handel von morgen zu sichern.	**Nachhaltiger Geschäftsbetrieb sowie nachhaltige Beschaffung und Sortimentsgestaltung**
... für die 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.	**Nachhaltige Beschaffung und Sortimentsgestaltung**
... für unsere Kunden, ...	... indem wir sie mithilfe einer nachhaltigen Beschaffung und Sortimentsgestaltung 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 und fördern den nachhaltigen Konsum.	**Nachhaltiger Konsum**
... für die Gesellschaft, ...	... indem wir unser Geschäft im vertrauensvollen Dialog mit unseren Stakeholdern mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen zusammenbringen und uns dort, wo wir tätig sind, für die Gemeinschaft engagieren. So arbeiten wir an der Lösung globaler Herausforderungen und leisten einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung.	**Gesellschaftliches Engagement**

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 durch unseren Nachhaltigkeitsrat und seine Gremien, die Anpassung relevanter Geschäftsprozesse und Entscheidungsabläufe und die gezielte Ansprache unserer Mitarbeiter. Ziel ist es, dass jeder Einzelne die Bedeutung von Nachhaltigkeit für sich und sein berufliches Umfeld erkennt und sein individuelles Verhalten entsprechend daran ausrichtet. Denn das Thema kann von oben getrieben, muss aber von allen getragen werden.

Vertiefende Informationen zur nachhaltigkeitsbezogenen Ansprache der Mitarbeiter finden sich online in unserem METRO GROUP Corporate Responsibility Report 2015/16 unter www.metrogroup.de/wesentlichkeit. Allgemeine Informationen zum Thema Mitarbeiter finden sich im Kapitel Mitarbeiter des vorliegenden METRO GROUP Geschäftsberichts.

VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT

NACHHALTIGKEITSANSATZ

PROZESSE	TRAININGSPROGRAMME	VERHALTEN
Integration von Nachhaltigkeit in Kernprozesse	Integration von Nachhaltigkeit in Trainings und Schulungsunterlagen auf Management- und Mitarbeiterebene	Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Berufsleben und im Alltag

ERGEBNIS

Norm im Tagesgeschäft und bei Entscheidungsfindungsprozessen

NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

Thema	Ziele	Status Zielerreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
VERANKERUNG VON NACHHALTIGKEIT IM UNTERNEHMEN	Die METRO GROUP macht Nachhaltigkeit systematisch zum Bestandteil ihrer Arbeit.		Im ersten Schritt ist die Integration von Nachhaltigkeit in alle wesentlichen Geschäftsprozesse bis 2016 über die Identifikation wesentlicher Prozesse und ihrer Verbindung mit dem Thema mittels Wesentlichkeitsanalyse erfolgt. In einem zweiten Schritt erfolgt die kontinuierliche Implementierung des Themas innerhalb der Geschäftsprozesse beispielsweise durch Richtlinien.	
			Schärfung des Bewusstseins der Mitarbeiter in Bezug auf nachhaltiges Verhalten. Entwicklung einer Nachhaltigkeitskampagne abgeschlossen. — Erstellung und Verbreitung von internen und externen Kommunikationsmaterialien zum Thema METRO und Nachhaltigkeit erfolgt. — Durchführung von Workshops zum Thema Nachhaltigkeit innerhalb der METRO GROUP, insbesondere in den Landesgesellschaften. — Zudem erfolgreiche Durchführung von Nachhaltigkeitsevents, wie eines Nachhaltigkeitstags in der Hauptzentrale und 13 Ländern. Aufnahme einer dezidierten Frage zur Nachhaltigkeit in die jährliche Mitarbeiterumfrage METRO Voice. Die Umfrage wird bei METRO Cash & Carry sowie den Servicegesellschaften durchgeführt.	
			Integration des Themas Nachhaltigkeit in bestehende Trainingsprogramme erfolgt sowie weiter in Bearbeitung. Etablierung eines Programms zur Führungskräfteentwicklung zwecks konkreter Stärkung des Nachhaltigkeitsbewusstseins.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 69

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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 2015/16 hat sich die METRO GROUP erneut für die weltweite Spitzengruppe der nachhaltig wirtschaftenden Handelsunternehmen qualifiziert. Sie ist als Branchenbester in den international bedeutenden Nachhaltigkeitsindizes Dow Jones Sustainability World und Europe gelistet. Bereits 2015 wurde die METRO GROUP zum Industry Leader in der Kategorie Food & Staples Retailing ernannt. Die Bewertung konnte von 77 Punkten im Geschäftsjahr 2014/15 auf nunmehr 84 Punkte gesteigert werden. Damit hat die METRO GROUP ihr Ergebnis erneut verbessert.

Bewertung in relevanten Nachhaltigkeitsindizes und -rankings

Index/Ranking	Rating/Punkte	Skala	Jahr
Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World/Europe	**84 Industry Group Leader Food & Staples Retailing**	0 bis 100	2016
Oekom Corporate Rating	**C+ Prime Status**	D– bis A+	2014
CDP Climate Scoring	**A–Sector Leader Consumer Staples (Region DACH) Index Leader MDAX**	F bis A	2016
CDP Water Scoring	**C**	F bis A	2016
FTSE4Good Global/Europe Index	**3,4**	0 bis 5	2015

NACHHALTIGKEITSRAT

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

↓

bestimmt den Nachhaltigkeitsansatz der METRO GROUP.

RUNDER TISCH ZUR UNTERNEHMENSVERANTWORTUNG

NACHHALTIGKEITSMANAGER DER VERTRIEBSLINIEN UND DER METRO AG

↓

bündelt Nachhaltigkeitsexpertise, unterstützt Nachhaltigkeitsrat und Vertriebslinien auf operativer Ebene.

VERTRIEBSLINIEN

METRO · makro · MediaMarkt · SATURN · redcoon.de · real-

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

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Verantwortungsbereiche

In der Definition unserer Verantwortungsbereiche und Schwerpunktthemen verlassen wir uns nicht allein auf die unternehmensinterne Perspektive. Indem wir am wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Diskurs teilnehmen und mit externen Anspruchsgruppen zusammenarbeiten, gelingt es uns frühzeitig, auch deren Anforderungen in Bezug auf unser Handeln zu identifizieren. Unter Berücksichtigung der Innen- und Außensicht legen wir die für unser Nachhaltigkeitsengagement relevanten Bereiche und Themen fest. So schaffen wir eine Grundlage zur Ableitung strategischer Ziele und für die Ausgestaltung konkreter Maßnahmen. Erstmals haben wir zudem eine Stakeholder-Umfrage durchgeführt, die uns zusätzlich hilft, die Relevanz der identifizierten Themen zu validieren. Sie war Teil unserer diesjährigen Wesentlichkeitsanalyse.

Vertiefende Informationen zu den Stakeholderbeziehungen und unserer Wesentlichkeitsanalyse finden sich online in unserem METRO GROUP Corporate Responsibility Report 2015/16 unter www.metrogroup.de/wesentlichkeit.

Wir fokussieren uns auf die Bereiche der Wertschöpfungskette und diejenigen unserer Berührungspunkte mit der Gesellschaft, in denen unser Einfluss am größten ist. Folgende Verantwortungsbereiche haben wir für uns identifiziert:

- Engagement für die Mitarbeiter
- Nachhaltiger Geschäftsbetrieb
- Nachhaltige Beschaffung und Sortimentsgestaltung
- Nachhaltiger Konsum
- Gesellschaftliches Engagement

Nachfolgend geben wir einen Überblick über Schwerpunktthemen, mit denen wir uns in den einzelnen Verantwortungsbereichen auseinandersetzen. Durch die Integration des Themas Nachhaltigkeit in den Strategieprozess unserer Vertriebslinien ergeben sich weitere spezifische Schwerpunkte auf operativer Ebene. Diese werden im METRO GROUP Corporate Responsibility Report 2015/16 ausführlich dargestellt.

Vertiefende Informationen und Kennzahlen zum Thema Nachhaltigkeit auf Ebene der METRO GROUP sowie unserer Vertriebslinien finden sich online in unserem METRO GROUP Corporate Responsibility Report 2015/16 unter www.metrogroup.de/wesentlichkeit.

Engagement für die Mitarbeiter

Für den Erfolg der METRO GROUP und ihrer Vertriebslinien stehen unsere 219.678 Mitarbeiter. Sie sorgen durch ihren Einsatz und ihre Entscheidungen im täglichen Geschäft dafür, dass wir Mehrwert für unsere Kunden und die Gesellschaft generieren. Im Sinne unserer nachhaltigen Unternehmensführung sehen wir es als unsere Aufgabe an, ein attraktives, faires und sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen und zu erhalten. Dabei verfolgen wir den Ansatz, die Individualität unserer Mitarbeiter wertzuschätzen, sie in ihrer Vielfältigkeit zu fördern und in ihrer Eigenverantwortung zu stärken. Auf diese Weise unterstützen wir sie dabei, unsere Unternehmensstrategie erfolgreich und nachhaltig umzusetzen.

Ein vollständiger Überblick über das Engagement für unsere Mitarbeiter und die Personalpolitik der METRO GROUP sowie damit verbundene Kennzahlen findet sich im Kapitel Mitarbeiter. Nachhaltigkeitsrelevante Mitarbeiterkennzahlen veröffentlichen wir darüber hinaus online in unserem METRO GROUP Corporate Responsibility Report 2015/16 unter www.metrogroup.de/wesentlichkeit.

Nachhaltiger Geschäftsbetrieb

Um unser Kerngeschäft erfolgreich betreiben und die Bedürfnisse unserer Kunden erfüllen zu können, benötigen wir Energie und natürliche Ressourcen. Dieser Ressourceneinsatz erhöht unsere Betriebskosten und hat negative Auswirkungen auf die Umwelt. Unser Ziel ist es daher, die aus unserem Geschäftsbetrieb resultierenden klimarelevanten Emissionen zu verringern und unseren Ressourcenverbrauch zu reduzieren. Dazu setzen wir auf bewusste Energienutzung und Investitionen, um unsere Energieeffizienz zu steigern. Durch gezielte Maßnahmen senken wir sowohl den Energiebedarf als auch unsere Kosten. Im Geschäftsjahr 2015/16 haben wir unter anderem im Rahmen des Energieeinsparprogramms von METRO Cash & Carry 24,3 Mio. € investiert – vor allem, um LED- und andere effiziente Beleuchtungsanlagen sowie geschlossene Kühlmöbel in den Großmärkten zu installieren. Dadurch sollen jährlich über 6 Mio. € eingespart werden. Zudem achten wir auf verantwortungsbewusstes Ressourcenmanagement, zum Beispiel in den Bereichen Logistikflotte, Kühlmittel und Papier, sowie ein nachhaltiges Gebäudemanagement.

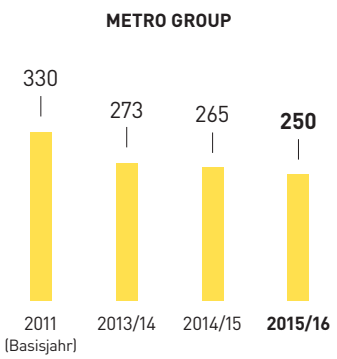
Weitere Schwerpunktthemen für unseren nachhaltigen Geschäftsbetrieb sind die Vermeidung von Abfällen, die Weiterverwertung von Ressourcen und deren Rückgewinnung durch Recycling. Insbesondere die Reduzierung von Lebensmittelverlusten ist für unsere Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Real von großer Bedeutung. Jedes Lebensmittel, das nicht verzehrt, sondern aussortiert oder weggeworfen wird, steht gleichermaßen für wirtschaftliche, soziale und ökologische Verschwendung. Aus diesem Grund hat sich die METRO GROUP im Rahmen der Resolution zur Lebensmittelverschwendung des Consumer Goods Forum verpflichtet, bis 2025 die im Handel anfallenden Lebensmittelverluste um 50 Prozent zu reduzieren.

Status Klimaschutzziel

Von Oktober 2015 bis September 2016 verursachte die METRO GROUP pro Quadratmeter Verkaufsfläche 250 Kilogramm CO_2-Äquivalente. Im Vorjahreszeitraum waren es noch 265 Kilogramm. Unser Ziel ist es, diese Emissionen bis zum Jahr 2030 auf 165 Kilogramm zu senken. Der deutliche Rückgang der Emissionen gegenüber 2014/15 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 CO_2-Äquivalents der Verbräuche niederschlägt. Zudem wirken sich Veränderungen im Standortportfolio aus. Auch in absoluten Mengen gesehen, haben wir unsere Treibhausgasemissionen gegenüber dem Vorjahr gesenkt. Unser Engagement für den Klimaschutz werden wir weiter fortführen und unsere Treibhausgasemissionen auch in den kommenden Jahren senken.

Status Klimaschutzziel

Treibhausgas-Emissionen in kg CO_2 (CO_2-Äquivalent) je m^2 Verkaufsfläche



Thema	Ziele	Status Zielerreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
NACHHALTIGER GESCHÄFTSBETRIEB	Die METRO GROUP reduziert ihre Treibhausgasemissionen um 50 Prozent von 330 kg CO_2e/m^2 im Jahr 2011 auf 165 kg CO_2e/m^2 im Jahr 2030.		Energy-Saving Programme: Investitionen in die Steigerung der Energieeffizienz und in erneuerbare Energien. Energy Awareness Programme: Stärkung des Bewusstseins zum Umgang mit Energie. F-Gas Exit Programme: Investitionen zur Reduktion der Emissionen aus Kälteanlagen.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 69

Nachhaltige Beschaffung und Sortimentsgestaltung

Unser Anspruch ist es, Produkte zu beschaffen, die qualitativ hochwertig, sicher und sozial wie ökologisch unbedenklich sind. Auf dieser Basis ist eine verantwortungsbewusste Sortimentsgestaltung möglich. Zudem sind wir als Handelsunternehmen darauf angewiesen, dass Ressourcen langfristig verfügbar sind. Denn diese Rohstoffe werden für die Herstellung der von uns angebotenen Produkte und deren Verpackung benötigt. Um diese Aspekte zu berücksichtigen, orientieren wir uns an unserer konzernweiten und produktübergreifenden Einkaufspolitik für nachhaltige Beschaffung. Mit ihr haben wir die Basisanforderungen an ein nachhaltiges Lieferketten- und Beschaffungsmanagement definiert. Zugleich 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 und somit unseres Sortiments bei.

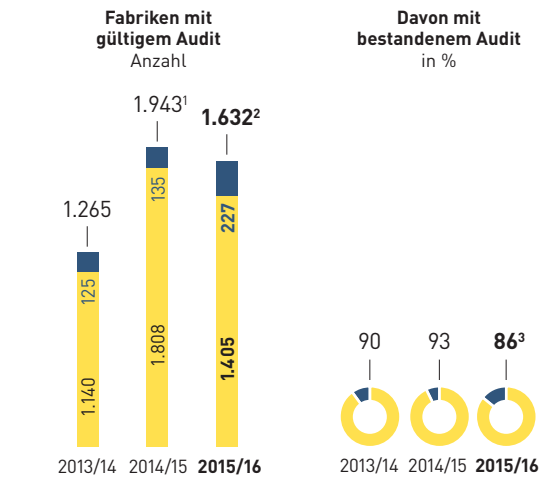
→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Thema	Ziele	Status Zielerreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
NACHHALTIGE BESCHAFFUNG UND SORTIMENTS-GESTALTUNG	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 für nachhaltige Beschaffung werden wir in Zukunft alle unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten relevanten Produktkategorien bearbeiten.	☑	Die Beurteilung der gesellschaftlichen und umweltrelevanten Auswirkungen des Eigenmarkenportfolios von METRO Cash & Carry entlang der Lieferkette ist abgeschlossen. Die Bewertung erfolgte auf den Ebenen der Rohstoffe, Produkte und Produktgruppen sowie unter Berücksichtigung international gebräuchlicher Bewertungskriterien in Bezug auf soziale und ökologische Auswirkungen. Ziel dieses Prozesses war, Basisanforderungen festzulegen und das Lieferketten- und Beschaffungsmanagement für relevante Kategorien nachhaltiger zu gestalten. Dies haben wir mit unseren Richtlinien umgesetzt. Durch die Bewertung des Produktportfolios, das Definieren von Minimumstandards und das Festlegen spezifischer Leistungskennzahlen (KPIs) ist METRO Cash & Carry in der Lage, den Anforderungen an ein nachhaltigeres Sortiment gerecht zu werden.	▸▬◂

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 69

Um sozial verträgliche Arbeitsbedingungen innerhalb unserer Beschaffungskanäle sicherzustellen, sind Sozialstandardsysteme ein wesentlicher Prozessbestandteil und gleichzeitig ein wichtiges Instrument. Sie helfen uns, etwaigen Risiken durch Verstöße vorzubeugen. Denn unverantwortliche Praktiken innerhalb der Lieferkette schädigen das Vertrauen in unser Handeln und somit auch unser Geschäft. Unser Ziel ist daher, dass alle Produzenten in definierten Risikoländern (basierend auf der Bewertung der Business Social Compliance Initiative, BSCI), in denen MGB Hongkong 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 2016 waren dies 1.632 Produzenten. Davon haben 86 Prozent (1.405 Produzenten) das Audit bestanden. Produzenten mit einem nicht bestandenen Audit haben innerhalb von zwölf Monaten mit dem Folgeaudit eine Verbesserung nachzuweisen. Gelingt dies nicht, wird die Produktionsstätte ab dem 1. Januar 2018 für weitere Aufträge gesperrt, bis sie vorweisen kann, dass sie ihre Organisationsprozesse nachhaltig verbessert hat.

Sozialaudits bezogen auf Eigenimporte durch MGB Hongkong und Nichtlebensmitteleigenmarken 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.

[1] Anpassung der Jahreswerte 2014/15 auf Sozialaudits bei Fabriken bezogen auf Eigenimporte durch MGB Hongkong; 2014/15 zusätzlich Fabriken bezogen auf Nichtlebensmitteleigenmarken der Vertriebslinien der METRO GROUP

[2] Anpassung der Jahreswerte 2015/16 aufgrund der Veräußerung der ehemaligen METRO GROUP Vertriebslinie Galeria Kaufhof

[3] Anpassung des BSCI-Bewertungssystems ab 2015 von drei Bewertungen (Good / Improvements Needed / Non-Compliant) auf fünf Bewertungen (A/B/C/D/E). Das Ergebnis „Improvements Needed" wurde als bestanden bewertet. Ein Teil der vormals als „Improvements Needed" gewerteten Ergebnisse wurde nach dem neuen Bewertungssystem „C" (bestanden) und „D" (nicht bestanden) zugeordnet. Die Folge der Anpassung ist ein Rückgang des Anteils der Produzenten mit bestandenem Audit im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Thema	Ziele	Status Zielerreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
NACHHALTIGE BESCHAFFUNG UND SORTIMENTSGESTALTUNG	Die METRO GROUP intensiviert ihr Engagement für faire Arbeitsbedingungen bei ihren Lieferanten.		Fortführung der Einbeziehung aller Nichtlebensmitteleigenmarken-Fabriken[1] in ein gültiges BSCI oder äquivalentes Sozialstandardsystem und Steigerung des Anteils gültiger Audits, sofern das Produkt in einem Risikoland hergestellt wurde[2]. Schärfung der Anforderung an Lieferanten, mit der Folge, dass grundsätzlich alle genutzten Fabriken[1] zum 1. Januar 2019 mindestens über akzeptable Auditergebnisse verfügen müssen.	

[1] Erfasst sind hiervon Fabriken für Handelsware (Nichtlebensmitteleigenmarken sowie -eigenimporte), die den letzten maßgeblichen und wertgebenden Produktionsschritt betreiben
[2] Definition Risikoland nach BSCI
Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 69

Nachhaltiger Konsum

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. Daher setzen wir konsequent auf Maßnahmen, mit denen wir Einfluss auf diese Produktmerkmale nehmen können. Unsere Richtlinien für den nachhaltigen Einkauf bilden dazu die Grundlage. Ziel ist es, Produkte bezogen auf ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte zu beschaffen. Für Transparenz in Bezug auf die genutzten Ressourcen und die Beschaffung von Produkten sorgen wir zudem durch direkte Beziehungen zu unseren Geschäftspartnern. Auch unsere branchenübergreifende internationale Rückverfolgbarkeitslösung, die wir gemeinsam mit weiteren Händlern, namhaften Partnern und der Standardisierungsorganisation GS1 Germany entwickelt haben, trägt hierzu bei. Sie ermöglicht es, relevante Daten – etwa zu Produkten und Lieferanten – elektronisch zu erfassen und über eine Softwareplattform zusammenzuführen. So wird der Zugriff auf diese Informationen für Kunden und andere Nutzer deutlich einfacher und zuverlässiger.

Darüber hinaus setzen wir zur besseren Kundenorientierung auf Labels, die für die Zertifizierung nach bestimmten Nachhaltigkeitsstandards bürgen. Auch unsere Eigenmarken kennzeichnen wir entsprechend. Begleitend stellen wir in unseren Märkten Informationen, wie Flyer und Kundenbroschüren, 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 2015/16 betrug der Umsatz von METRO Cash & Carry und Real mit fair gehandelten Produkten in Deutschland fast 12 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 130 Mio. € um. Ebenso bietet unser Sortiment Erzeugnisse aus nachhaltiger Fischerei und Aquakultur. Darunter fassen wir Produkte mit dem Siegel des Marine Stewardship Council (MSC) und des Aquaculture Stewardship Council (ASC) sowie mit dem EU Bio-Label. Im Geschäftsjahr 2015/16 erwirtschafteten METRO Cash & Carry und Real in Deutschland mit ihrem nachhaltigen Fischsortiment einen Umsatz von mehr als 86 Mio. € (Vorjahr 80 Mio. € mit diesen Standards). Mit regionalen Produkten erwirtschaftete Real fast 367 Mio. € im abgelaufenen Geschäftsjahr. Verstärkt bietet die Vertriebslinie ihren Kunden Produkte aus nachhaltiger Forstwirtschaft an. 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 über 13 Mio. €. Media-Saturn erwirtschaftete mit energieeffizienten Elektrogeräten gruppenweit mehr als 3 Mrd. €. Aufgrund des gesteigerten Interesses unserer Kunden an nachhaltigeren Produkten und den damit verbundenen Potenzialen für unser Geschäft arbeiten wir weiter daran, die Anteile nachhaltigerer Produkte in unserem Sortiment zu erhöhen. Konkret hat sich beispielsweise Real vorgenommen, bis 2019 30 Prozent des Umsatzes mit nachhaltigen Produkten zu erwirtschaften. Besonderer Fokus liegt dabei auf regionalen Produkten, Obst und Gemüse aus permakulturellem Anbau sowie Projekten zum Thema Tierwohl.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Auch verantwortungsbewusster Konsum ist mit dem Ge- und Verbrauch von Ressourcen verbunden. Daher sehen wir es als unsere Aufgabe, die daraus entstehenden Abfälle möglichst gering zu halten. Uns ist es 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, beraten wir diese bei der Frage der Entsorgung: Wir sensibilisieren unsere Kunden an ausgewählten Standorten für das Thema Ressourcen, informieren über Abfallvermeidung und schaffen Anreize und Möglichkeiten für die fachgerechte Entsorgung. So tragen wir dazu bei, dass Reststoffe wieder zu Rohstoffen werden.

Thema	Ziele	Status Zielerreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
NACHHALTIGE BESCHAFFUNG UND SORTIMENTSGESTALTUNG / NACHHALTIGER KONSUM	Die METRO GROUP initiiert und fördert die Entwicklung einer internationalen, branchenübergreifenden und produktumfassenden technischen Lösung zur Rückverfolgbarkeit.		Nach erfolgreicher Implementierung der Rückverfolgbarkeitslösung PRO TRACE in den Produktkategorien Fisch und Fleisch bei METRO Cash & Carry Deutschland startete Anfang 2015 die Einführung in weiteren Ländern. Derzeit sind zehn Länder sowie unsere internationalen Trading-Offices Teil des Projekts; Ungarn, Spanien, Frankreich, Tschechien und die Türkei sind bereits erfolgreich in der Pilotphase. Weitere vier Länder bereiten diese Pilotierung vor. 2017 sollen weitere Länder sowie weitere interessierte Lieferanten aus ausgewählten Sortimentsbereichen in das Projekt auf internationaler Ebene einbezogen werden. METRO Cash & Carry Deutschland hat das Pilotprojekt in der Kategorie Obst und Gemüse erfolgreich abgeschlossen.	

Die Erläuterungen zu den Symbolen finden sich auf Seite 69

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. Mit unseren vielfältigen Aktivitäten wollen wir daher den interkulturellen Dialog fördern, unsere Standorte und die dort lebenden Gemeinschaften unterstützen und Bedürftigen gezielt helfen.

Investitionen in das Gemeinwesen

in Tsd. €	2014/15	2015/16
Spenden für wohltätige Zwecke	2.450	**1.400**
Gesellschaftliche Investitionen	1.949	**2.815**
Kommerzielle Initiativen	3.574	**3.326**
Gesamt	**7.973**	**7.541**

Thema	Ziele	Status Zielerreichung	Maßnahmen	Status Maßnahmen
GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT	Die METRO GROUP baut das Engagement bei Lebensmittelspenden für internationale Food-Bank-Initiativen von aktuell 15 METRO Cash & Carry Ländern auf mindestens 17 Länder aus.		METRO Cash & Carry kooperiert in 15 von 25 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 Hilfsorganisationen und Vertretern der Politik, um die Kooperation auch in den Ländern voranzutreiben, in denen äußere Umstände eine Zusammenarbeit 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 Beteiligung 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 Investitionen" (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. Im Geschäftsjahr erreichten uns 119 Anträge aus sechs Ländern, mit denen rund 33.000 Menschen geholfen werden konnte.	
	Aufgrund des großen Erfolgs des Community-Involvement-Programms hat der Vorstand beschlossen, es im Geschäftsjahr 2016/17 weiterzuführen. 2017 haben alle Gesellschaften der aus der geplanten Aufspaltung der METRO GROUP hervorgehenden Teilgesellschaft Wholesale & Food Specialist Company die Möglichkeit, sich mit ihrem persönlichen Engagement um Unterstützung zu bewerben. Jede Art des Ehrenamts ist hier willkommen.		Das neue 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 Düsseldorf statt. Ziel des Sponsorings ist unter anderem die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Das Engagement stärkt das Wirgefühl und fördert die Gesundheit der Teilnehmer. Im Schnitt gehen knapp 700 Kollegen an den Start. 2016 sollte die Zahl auf 800 steigen, mit 775 Mitarbeitern war das Ziel fast erreicht. Wir arbeiten daher weiter an der Erhöhung der Teilnehmerzahl.		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

KONZERNABSCHLUSS
SERVICE

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, durch die wir Mitarbeiter aus den eigenen Reihen rekrutieren können.

Ausbildung bei der METRO GROUP

	2014/15	2015/16
Anzahl der Auszubildenden in Deutschland	5.370	**4.694**[1]
Anzahl der Auszubildenden international	1.697	**1.681**
Neu eingestellte Auszubildende in Deutschland	1.829	**1.772**
Ausbildungsquote (einschließlich Praktikanten und Studenten) in Deutschland	7,6 %	**6,6 %**[1]
Anteil Prüflinge mit erfolgreichem Ausbildungsabschluss	95,8 %	**93,7 %**
Anteil der Ausbildungsabsolventen mit Anschlussvertrag	63,8 %	**63,8 %**

[1] Durch eine Änderung der Betrachtungsgrundlage in Deutschland sind die Zahlen 2015/16 nicht mit den Vorjahreszahlen vergleichbar

Wir achten in Deutschland 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, Auszubildende, 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 in Deutschland individuell für sich festgelegt.

Die Organisation und Durchführung der Ausbildung sowie die Festlegung der Inhalte obliegen den Vertriebslinien. Sie bieten verschiedene Projekte und Programme für ihre Nachwuchskräfte an. Media-Saturn realisierte 2016 beispielsweise ein Theaterprojekt für 20 Auszubildende des zweiten Lehrjahres. In verschiedenen Workshops wurden Themen wie Auftreten, Ausdruck, Aussprache, Haltung und Zusammenarbeit im Team diskutiert. Im zweiten Teil des Projekts erarbeiteten die Teilnehmer zusammen mit ihrer Trainerin ein Theaterstück, das im Oktober 2016 am Campus Ingolstadt aufgeführt wurde.

Die Vertriebsmarke Saturn reagiert mit sogenannten Azubi-Camps auf das sich wandelnde Lernverhalten und setzt verstärkt auf selbstbestimmtes Lernen: Das Konzept der Azubi-Camps ist darauf ausgerichtet, dass die Teilnehmer viele Bereiche selbst gestalten können. In jedem Camp gibt es fünf Lernstationen mit unterschiedlichen Themen und Zielen. Diese Lernstationen werden von den Auszubildenden selbstständig in kleinen Teams erarbeitet, begleitet von mehreren Trainern. Die Teilnehmer können jede Lernstation besuchen und sich mit den Themen der anderen Gruppen beschäftigen. Abschließend geben die Auszubildenden zu jeder Lernstation Feedback. Im Berichtsjahr führte Saturn insgesamt 20 Camps mit 100 Lernstationen an sieben Standorten durch. Mehr als 950 Auszubildende sowie 97 Instruktoren und Trainer aus den Märkten nahmen an den Veranstaltungen teil.

Real setzt bei der Vermittlung der Ausbildungsinhalte verstärkt auf kompetenz- und handlungsorientiertes Lernen. So erarbeiten die Auszubildenden im Rahmen von Projekten komplexe und ganzheitliche Themenfelder. Dabei werden die Ausbildungsinhalte mit allgemeinen Handelsthemen oder sozialem Engagement verknüpft. Ein Beispiel hierfür ist das Azubi-Projekt „Kundenorientierung – Lernen Sie uns besser kennen!“. Hier entwickeln Auszubildendengruppen jeweils eine Kundenaktion, mit der die Serviceangebote und die Sortimentsvielfalt von Real dem Kunden nähergebracht werden. In bundesweit über 35 Märkten führten rund 150 Auszubildende Aktionen durch, bei denen unter anderem die Themen regionale Produkte, gesunde Ernährung, soziales

Engagement und Serviceleistungen dargestellt wurden. Ein weiteres Beispiel ist das Projekt „Frisch vom Nachwuchs", bei dem rund 25 Auszubildende aus einer Region für eine Woche die Leitung der Frischeabteilungen Fleisch, Wurst und Käse in einem Markt übernehmen. Mit diesem Projekt werden die Auszubildenden bereits während ihrer Ausbildung an Führungsaufgaben herangeführt. Neben diesen bundesweiten beziehungsweise regionalen Projekten initiieren auch einzelne Real-Märkte entsprechende Projekte für ihre Auszubildenden. So zum Beispiel der Real-Markt in Göttingen, der für seine vielseitigen Azubi-Aktionen, den ganzheitlichen Lernansatz und die zahlreichen Aktivitäten im Bereich des sozialen Engagements in diesem Jahr mit dem 1. Platz beim Wettbewerb „Ausbilder des Jahres 2016" in der Kategorie „SB-Warenhäuser" durch das Fachmagazin Lebensmittel Praxis ausgezeichnet wurde.

Über die klassischen Ausbildungsinhalte hinaus schult die METRO GROUP ihre Nachwuchskräfte auch darin, frühzeitig Verantwortung zu übernehmen und sich gesellschaftlich zu engagieren. Ein Beispiel ist der „Gute Taten Tag", der im Juni 2016 zum zweiten Mal durchgeführt wurde: Im Rahmen dieses Projekts engagierten sich rund 550 Auszubildende unserer Vertriebslinien und Servicegesellschaften an deutschlandweit mehr als 100 Standorten gemeinsam mit dem Deutschen Jugendrotkreuz. Unter dem Motto „Wir setzen ein Zeichen für mehr Menschlichkeit!" wurden zahlreiche Aktionen in karitativen Einrichtungen durchgeführt und Geldspenden für gemeinnützige Projekte gesammelt. Durch das Spendenengagement konnten lokale soziale Projekte mit mehr als 11.000 € unterstützt werden.

Eine Gruppe Auszubildender von METRO Cash & Carry Deutschland hat das Projekt „Sport und Spaß für Flüchtlinge" ins Leben gerufen: Die Nachwuchskräfte sammelten Spenden und veranstalteten für 50 Flüchtlingskinder einen Tag in einem Fitnesszentrum in Düsseldorf. Dafür wurden sie von der Lebensmittel Zeitung im Rahmen der Preisverleihung „Supermarkt Stars 2016" zum „Azubi-Team des Jahres 2016" gekürt.

Zusätzlich zur dualen Berufsausbildung bieten wir jungen Menschen auch die Möglichkeit, ein duales Studium mit Praxisanteilen aufzunehmen. Im Berichtsjahr 2015/16 waren in Deutschland 198 Studierende eingeschrieben.

Entwicklung von Nachwuchskräften

Seit Oktober 2014 bietet METRO Cash & Carry das Programm METRO Potentials in allen Ländern an, 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.

Media-Saturn realisiert für seine Nachwuchskräfte spezielle Traineeprogramme mit den Schwerpunkten Finance, IT und Multichannel. Ein Beispiel hierfür ist das eigens entwickelte Programm „connect!", das die Eigenverantwortung der Absolventen fördert und zugleich individuelle Gestaltungsfreiheiten hinsichtlich Ablauf, Programmausgestaltung und persönlicher Weiterbildung bietet.

Arbeitgebermarke und Personalmarketing

Um die Arbeitgebermarke METRO GROUP gezielt bei Absolventen und (Young) Professionals zu stärken, haben wir Anfang 2016 gemeinsam mit der Ecole hôtelière de Lausanne (EHL) die Gründung eines Lehrstuhls für digitale Innovation in den Bereichen Hotel, Restaurant und Catering (Horeca) vereinbart. Ziel des „METRO Chair of Innovation" ist es, die Digitalisierung im Horeca-Sektor in Schlüsselmärkten wie Frankreich, Italien, Spanien, Deutschland und Japan zu erforschen und die Lehre auszubauen. Im Geschäftsjahr 2015/16 haben wir uns zudem erneut an der Arbeitgeberinitiative „Fair Company" beteiligt. Im Rahmen der Initiative ermöglichen wir insbesondere Praktikanten, Werkstudenten, Berufseinsteigern und Trainees einen direkten Einstieg in den Arbeitsmarkt. Darüber hinaus bauen wir die Social-Media-Aktivitäten der METRO GROUP und ihrer Servicegesellschaften auf und aus, um die Arbeitgebermarke zu stärken und gezielt neue Talente anzusprechen.

Auch unsere Vertriebslinien führen zahlreiche Maßnahmen im Rahmen des Personalmarketings durch. METRO Cash & Carry Deutschland richtete im Geschäftsjahr 2015/16 das Personal-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

marketing und Recruiting besonders auf Quereinsteiger aus. Im Fokus standen dabei vor allem Auszubildende und Profis aus der Gastronomie und dem Lebensmittelhandwerk. Das Unternehmen nutzt hierfür Netzwerke wie Kununu und Xing sowie den Karriereblog METRO BACKSTAGE. Darüber hinaus wurde die Kooperation mit der Jobbörse Indeed ausgebaut.

Ein weiteres Beispiel sind die Informationsveranstaltungen zur Berufswahl, die Real an Schulen anbietet. Die Hypermärkte beteiligen sich außerdem an Aktionstagen wie dem „Girls'Day" und dem „Boys'Day": Im Berichtsjahr 2015/16 blickten rund 350 Jugendliche einen Tag lang hinter die Kulissen des Unternehmens und machten sich ein Bild von den Ausbildungsmöglichkeiten. Um neue Talente anzusprechen, setzt Real zudem auf weitere Formate, darunter Ausbildungsinformationen auf den Eigenmarkenprodukten, Beiträge auf der Karriere Website der Vertriebslinie bei Facebook, Informationsstände auf Ausbildungsmessen und Schulveranstaltungen sowie Erfahrungsberichte von Auszubildenden und Banner auf Onlineplattformen zur Berufswahlorientierung.

Media-Saturn setzt besonders auf den direkten Dialog bei verschiedenen Aktivitäten, um Nachwuchs zu gewinnen. Im Geschäftsjahr 2015/16 war unsere Vertriebslinie an ausgewählten Hochschulen bei Messen, Workshops und Vorträgen vor Ort und präsentierte sich auch sportlich: Bei der „Summer Challenge" der WFI Ingolstadt School of Management hatten mehr als 1.000 Studierende der renommiertesten Wirtschaftshochschulen im deutschsprachigen Raum die Gelegenheit, Unternehmensvertreter persönlich zu Einstiegsmöglichkeiten bei Media-Saturn zu befragen.

Um IT-Fachkräfte sowie die sogenannten Generationen Y und Z, also die Altersgruppe derjenigen, die heute Mitte dreißig und jünger sind, zu erreichen, hat Media-Saturn die Karrierekanäle in den sozialen Medien um Beiträge und Einblicke in die Arbeitswelt ergänzt. Im IT-Recruiting wurde der Auswahlprozess um sogenannte Touchpoint-Interviews erweitert, um neben den fachlichen Anforderungen auch die kulturellen und persönlichen Bedingungen zu validieren. Bei diesen Interviews lernen die Bewerber zwei Linienvorgesetzte sowie zwei Kollegen kennen und können so einen besseren Einblick in das mögliche Arbeitsumfeld gewinnen.

Die griechische Landesgesellschaft von Media-Saturn ist für ihren fokussierten und standardisierten Personalbeschaffungsprozess mit dem „HR Excellence Award 2016" in der Rubrik „Recruiting & Onboarding" ausgezeichnet worden. Dieser Preis wird jährlich von der Hellenic Association, Athen, verliehen.

Beliebter Arbeitgeber

Unabhängige Rankings bestätigen die Attraktivität der METRO GROUP als Arbeitgeber im In- und Ausland. Die METRO/MAKRO Cash & Carry Landesgesellschaften Belgien, Frankreich, Italien, Portugal und Spanien wurden 2016 erneut und Kroatien erstmals als „Top Employer Europe" ausgezeichnet. MAKRO Cash & Carry Spanien und METRO Cash & Carry Indien erhielten zudem abermals das „Great Place to Work"-Siegel. MAKRO Cash & Carry Belgien wurde zum dritten Mal mit dem „Best Traineeship Benelux Award" geehrt.

Media-Saturn wurde am Standort Ingolstadt vom Portal Karriere.de als „Fair Company" ausgezeichnet. Die belgische Landesgesellschaft erreichte bei den nationalen „Great Place to Work"-Wettbewerben 2016 unter rund 150 Teilnehmern den neunten Platz.

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 mehrjährige variable Vergütung bezieht unter anderem eine Nachhaltigkeitskomponente mit ein.

Vergütungsprinzipien

Das Vergütungsmodell für die weltweit rund 500 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 lag der Fokus des Vergütungssystems der METRO GROUP weiterhin auf Nachhaltigkeit. Bereits seit dem Geschäftsjahr 2014/15 ist in der einjährigen variablen Vergütung die Kundenzufriedenheit als Kennzahl für die Top-Führungskräfte von METRO Cash & Carry eine relevante Steuerungsgröße. Im Rahmen der mehrjährigen variablen Vergütung (Long-Term Incentive, LTI) sind die Top-Führungskräfte des Konzerns weiterhin analog zum Vorstand zur Teilnahme am Sustainable Performance Plan Version 2014 berechtigt. Abweichend davon wurde für die Top-Führungskräfte von METRO Cash & Carry ein neuer LTI, spezifisch basierend auf dem neuen Organisationsmodell von METRO Cash & Carry, dessen Fokus auf Wertgenerierung liegt, entwickelt und begeben. In beiden Plänen wird als verbindendes Element Nachhaltigkeit als Kennzahl eingesetzt. Im Rahmen der konzernweiten Green Car Policy wurden die Grenzwerte des CO_2-Ausstoßes im Bonus-Malus-System gesenkt sowie Plug-in-, Hybrid- und Elektrofahrzeuge als Dienstwagen zugelassen. Weiterhin besteht in Deutschland 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 Geschäftsjahr 2015/16 haben wir die Vergütungsprinzipien auf weitere Mitarbeitergruppen ausgedehnt. In der Managementholding METRO AG haben wir begonnen, sie im Rahmen des 2015 eingeführten Fachkarrieremodells anzuwenden. Im Geschäftsjahr 2015/16 haben wir dieses Modell weiterhin systematisch in den internationalen Länderorganisationen eingeführt. 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 sowie Bereichsleiter der METRO GROUP – bei 76,4 Prozent.

Individuelle Leistungsbeurteilung

Einmal im Jahr führen wir für alle Vertriebslinien außer Media-Saturn individuelle Leistungsbeurteilungen 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 2015/16 das Kompetenzmodell „Passion for the Customer“ um ein onlinebasiertes 360-Grad-Feedbackinstrument erweitert und für High-Potential-Führungskräfte eingeführt. Dieses ist flexibel einsetzbar und kann darüber hinaus auch für 180-Grad-Feedback genutzt werden.

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 Positionen 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 zielgerichtete 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 beispielsweise 360-Grad-Feedbackrunden.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

In der Media-Saturn-Holding startete nach abgeschlossener Pilotphase im Frühjahr 2016 das Advanced Management Program (AMP). Ziel ist es, hoch spezialisierte Mitarbeiter mit erster Führungserfahrung auf ihre Aufgaben innerhalb der Fach- und Führungskarriere vorzubereiten. Programmpunkte sind beispielsweise das Agieren im Führungsteam, die Steigerung der Kommunikationsfähigkeiten sowie die Entwicklung der Führungsfähigkeiten. Darüber hinaus soll das Programm die Teilnehmer dabei unterstützen, eine aktive Rolle bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen in der Media-Saturn-Unternehmensgruppe zu übernehmen. Das AMP schließt die Lücke zwischen dem Entwicklungsprogramm für Fach- und Führungskräfte der Ebenen Department Manager und Manager (Foundation Management Program) und der Top-Management-Entwicklung. Somit verfügt die Media-Saturn-Holding über ein durchgängiges Auswahl- und Entwicklungsinstrumentarium für alle Fach- und Führungsebenen.

Führungskräfteentwicklung

Mit dem Ziel, die persönliche Weiterentwicklung unserer Beschäftigten zu fördern, können talentierte Mitarbeiter mit Potenzial für Führungskräftepositionen 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 100 angehende und bestehende Top-Führungskräfte an diesen Programmen teilgenommen.

Um das Thema Nachhaltigkeit in der METRO GROUP intensiv voranzutreiben, wurde im Geschäftsjahr 2015/16 zum zweiten Mal das „METRO Sustainable Leadership Programme" für junge Führungskräfte initiiert. Im Rahmen dieses Programms durchlaufen 24 internationale Teilnehmer einen Programmzyklus von 1,5 Jahren, der auf die Entwicklung von unternehmensinternen Nachhaltigkeitsprojekten abzielt. Die Projekte, beispielsweise aus den Themenbereichen Procurement, People und Recycling, sollen bis Mitte 2017 umgesetzt werden. Im Berichtsjahr wurde bei METRO Cash & Carry erneut die Initiative „Crossing Borders" (Grenzen überschreiten) durchgeführt, die sich speziell an den Führungskräftenachwuchs richtet. Hierbei tauschen 20 Teilnehmer für 60 Tage ihren Job. Mitarbeiter aus der Landeszentrale waren beispielsweise im Rahmen eines Praxisprojekts in einem Markt eines anderen Lands tätig, um dort das operative Geschäft kennenzulernen. Umgekehrt erhielten Marktmitarbeiter durch den Einsatz in der Verwaltung Einblicke in konzeptionelle und strategische Tätigkeiten. Der praxisbezogene Perspektivwechsel in einem Gastland gab den Teilnehmern die Möglichkeit, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln und dabei gleichzeitig eigene Expertise mit dem dortigen Team zu teilen.

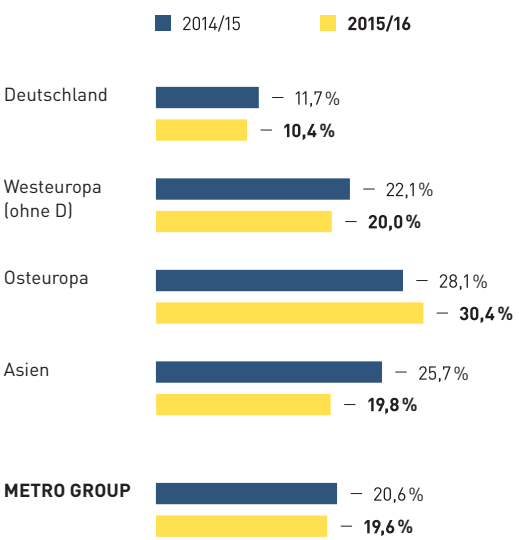
Um den informellen Austausch über Hierarchie- und Funktionsgrenzen hinweg zu fördern, bieten wir unseren Mitarbeitern der METRO GROUP Gesellschaften am Standort Düsseldorf die Teilnahme an einem Mentorenprogramm an. Im Geschäftsjahr 2015/16 haben sich 36 Mentorenpaare innerhalb dieses Programms gebildet.

Neue Wege geht die deutsche Landesgesellschaft von Media-Saturn, um das Unternehmen und die Mitarbeiter auf die Arbeitswelt 4.0 vorzubereiten. Unter dem Titel „Ambidextrie" werden die Führungskräfte mit Blick auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen geschult. Organisationale Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Als Grundlage für die individuelle Erstellung der Workshopinhalte dienten zwei Quellen: das neue Zukunftsbild der Führung sowie ein 360-Grad-Feedback zum Media-Saturn-Kompetenzmodell. Mit Peer-Coachings werden die Teilnehmer zusätzlich in Selbstverantwortung und Problemlösungskompetenz trainiert.

Fluktuationsrate der Mitarbeiter

Im Berichtszeitraum stieg die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit auf 9,2 Jahre (2014/15: 8,9 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 Handlungskompetenz und der persönlichen Entwicklung. 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 Teilzeittrainern vermittelt werden.

Trainings bei METRO Cash & Carry und der METRO AG

	E-Learning-Module	Seminare und On-the-Job-Trainings	Gesamt
Anzahl	449.570	22.473	472.043
Teilnehmer	443.619	207.331	650.950
Teilnehmerstunden	394.989	2.085.091	2.480.081
Trainingskosten (€/Teilnehmer)	3,15	102,13	34,68

Bei Real wurden im Berichtszeitraum insgesamt 37.095 Teilnehmer mithilfe von E-Learning-Modulen geschult; dies entspricht 18.948 Lernstunden. Darüber hinaus wurden insgesamt 4.715 Beschäftigte (exklusive der Auszubildenden) in insgesamt 46.522 Teilnehmerstunden im Rahmen von Seminaren qualifiziert.

Im Berichtszeitraum wurde die Digitalisierung von Lernarrangements und der Trainingsadministration weiter vorangetrieben: Über die offene Lernplattform im sozialen Intranet bieten wir allen Mitarbeitern der Vertriebslinie METRO Cash & Carry und der Managementholding METRO AG Zugang zu digitalen Lerninhalten. Diese umfassen E-Learning-Module, moderierte Experten- und Lerngruppen, thematisch geordnete Onlinelernquellen, eine digitale Bibliothek für Zusammenfassungen von Wirtschaftsliteratur und intern entwickelte Onlinekurse zu unternehmensspezifischen Themen. Hierdurch fördern wir aktiv das zeit- und ortsunabhängige selbst gesteuerte Lernen sowie den Austausch unserer Mitarbeiter. Darüber hinaus haben wir auch für Kunden systemintegrierte Lerneinheiten zur Verfügung gestellt.

Mithilfe des globalen Lernmanagementsystems SAP Learning Solution haben wir im Berichtsjahr die Anzahl der Online- und Offlinelerneinheiten weiter gesteigert. Darüber hinaus haben wir zusätzlich zum operativen Reporting auch ein umfassendes strategisches Reporting aufgesetzt: Während das operative Reporting detaillierte Kennzahlen in Echtzeit für die Trainingsadministration im Tagesgeschäft ausgibt, aggregiert das strategische Reporting sinnhafte Weiterbildungskennzahlen, die auch mit anderen SAP-HR-Systemen verknüpft werden, und unterstützt so die langfristige Planung und Kontrolle der internen Weiterbildung.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Im Geschäftsjahr 2015/16 wurden für METRO Cash & Carry Weiterbildungsangebote konzipiert und umgesetzt, deren inhaltliche Schwerpunkte eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt sind. Dazu gehören unter anderem Qualifizierungsinitiativen zu den Themen Belieferung und Horeca-Kundenservice sowie für das interdisziplinäre Verständnis von Finanzzusammenhängen.

Ein zentraler Schwerpunkt für die Weiterbildung in allen Vertriebslinien ist die Digitalisierung der Arbeitswelt. Bei METRO Cash & Carry Deutschland stand dieses Thema im Mittelpunkt des Azubi-Projekts „Azubis als digitale Botschafter". Den Auftakt dieser Initiative bildete das erste „METRO Azubi Camp". 835 Auszubildende aus allen Ausbildungsjahren, 241 Begleitpersonen und die Geschäftsführung von METRO Cash & Carry Deutschland zelteten gemeinsam auf einem Pfadfinderplatz in Nordhessen. In verschiedenen Workshops und Challenges setzten sich die Auszubildenden mit der digitalen Welt auseinander, beispielsweise in Form eines Quiz per App und eines Wettbewerbs auf Instagram.

Media-Saturn hat im Oktober 2015 zum zweiten Mal die Veranstaltung „Digital@Campus" für alle Mitarbeiter am Standort Ingolstadt sowie ausgewählte internationale Kollegen aus den Landesgesellschaften durchgeführt, um die digitale Transformation des Unternehmens voranzutreiben. Das Programm beinhaltete mehr als 30 Vorträge rund um die Themenwelten „Internet of Things & Living Tomorrow", „Smart & Digital Retail" sowie „Start-ups, Digital Culture & Collaboration". Darüber hinaus konnten die Mitarbeiter wieder die neuesten digitalen Produkte ausprobieren und an Workshops und Paneldiskussionen teilnehmen. Im Rahmen der Veranstaltung bewarben sich Start-up-Unternehmen um einen Platz im Media-Saturn-Spacelab. Die 2014 ins Leben gerufene Initiative „Digital Fit" wurde ebenfalls erfolgreich fortgeführt. Im Rahmen dieser Seminarreihe für einen internationalen Teilnehmerkreis standen monatlich Themen wie Big Data und Smart Analytics, Crowdsourcing sowie Virtual und Augmented Reality auf dem Programm.

Mit Blick auf die Digitalisierung im Handel hat die deutsche Media-Saturn-Landesgesellschaft für Media Markt und Saturn ein neues Konzept entwickelt. Es basiert auf dem sogenannten Blended-Learning-Ansatz. Die E-Learning-Plattformen „Saturn Online Akademie" und „Fit mit Media Markt" werden dabei zum Kern aller Weiterbildungsaktivitäten. Ziel ist es, Onlinelernen, Austausch und das Erleben im Seminarraum mit der Praxis der Arbeitsumgebung des Teilnehmers zu verbinden. Unter dem Motto „Digital First" stellt Saturn Deutschland bereits seit Ende 2015 jedem Mitarbeiter Informationen zu Produkten und Technik, zur Organisation sowie zu Innovationen und Verkaufstechniken auf der E-Learning-Plattform zur Verfügung. Diesen Ansatz verfolgt auch Media Markt seit 2016. Kontinuierlich steigende Nutzungszahlen belegen den Erfolg. Ausgebildete Lernbegleiter und Vor-Ort-Trainer in den Märkten sind ein wichtiger Teil dieser Strategie. Sie sorgen gemeinsam mit den Führungskräften für den Transfer der Trainingsinhalte am Arbeitsplatz.

Die griechische Landesgesellschaft von Media-Saturn hat im Geschäftsjahr 2015/16 das „Internal Trainers Program" entwickelt und eingeführt. Im Rahmen dieses Programms wurden im Berichtsjahr 31 ausgewählte Marktmitarbeiter trainiert und zu Experten qualifiziert, um Unternehmensinitiativen wie den Media Markt Club zu fördern und die benötigten Fähigkeiten als Trainer, unter anderem für Multichannel, Customer Relationship Management sowie Tabletnutzung, zu entwickeln.

Den Blended-Learning-Ansatz verfolgt auch unsere Vertriebslinie Real im Bereich der Ausbildung. So wurden im Berichtszeitraum die einzelnen Seminarbausteine innerhalb der Ausbildung mit vor- beziehungsweise nachbereitenden E-Learning-Einheiten verknüpft, sodass die Nachwuchskräfte nicht nur im Rahmen von Präsenzeinheiten, sondern auch durch die Nutzung digitaler Medien ihr Wissen erweitern können.

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. 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.

In allen METRO Cash & Carry Ländern haben inzwischen fast sämtliche Mitarbeiter den Workshop „Leadership for Growth" durchlaufen. Dies war 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 rund 8.900 Führungskräfte aus 25 Landesgesellschaften von METRO Cash & Carry am Folgeworkshop „Leadership for Growth 2" für Führungskräfte in Verwaltung und Märkten teilgenommen. Dabei geht es um eine Vertiefung von Führungskompetenzen, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit nachhaltig verbessern.

Media-Saturn hat im Geschäftsjahr 2015/16 das Programm „Leadership for Change" gestartet. Ziel ist es, den Transformationsprozess und den Kulturwandel zu beschleunigen und den Prozess der Digitalisierung sowie die Kundenfokussierung voranzutreiben. Die Top-100-Führungskräfte wurden bereits in einer Veranstaltungsreihe auf den kommenden Wandel eingestellt. Ab Herbst 2016 soll der Prozess auf alle Multiplikatoren (Landes- und Marktgeschäftsführer sowie die Heads und Department Manager der Holding) ausgeweitet werden. Zudem wurde in den Landesorganisationen eine Vielzahl von Maßnahmen initiiert, um das Bewusstsein für Kundenorientierung insbesondere der Mitarbeiter in den Märkten zu schärfen. Hierbei trainiert HR auf nationaler Ebene vorzugsweise die Marktgeschäftsführungen hinsichtlich der Ableitung von Maßnahmen aus dem Net Promoter Score, einer optimierten Metrik zur Messung der Kundenbindung, initiiert verdeckte Testkäufe und führt Verkaufstrainings auf breiter Ebene durch.

Mitarbeiterengagement

Ein wichtiges Instrument, um das Engagement der Belegschaft und die Bindung an unser Unternehmen zu ermitteln, ist unsere globale Mitarbeiterbefragung METRO Voice. Wir führen sie in den Ländern, in denen METRO Cash & Carry vertreten ist, in den Servicegesellschaften sowie in der METRO AG regelmäßig durch. Unter dem Motto „Eure Meinung. Unser Dialog." waren im Berichtszeitraum rund 106.000 Mitarbeiter aufgerufen teilzunehmen. 88 Prozent der Mitarbeiter der befragten Unternehmenseinheiten beteiligten sich an der Umfrage. Der Engagement-Wert, der den Grad der Verbundenheit, den Stolz auf das Unternehmen, die Loyalität und die Leistungsbereitschaft angibt, erreichte im Berichtsjahr erneut die 75-Prozent-Marke. Damit liegt er weit über der Global Retail Benchmark von Aon Hewitt (60 Prozent). 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.

Um die Erfahrungen, das Wissen und die Kreativität der Mitarbeiter einzubinden, hat Media-Saturn im Juli 2014 das Ideenmanagement „Ideas4Us" ins Leben gerufen. Seither wurden mehr als 800 Ideen eingereicht. Mit regelmäßigen Aktionen werden die Mitarbeiter dazu motiviert, Vorschläge einzureichen. Darüber hinaus haben sie die Möglichkeit, auf der Plattform Ideen zu bewerten oder sich über ihre Umsetzung im Ideenblog zu informieren.

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 durch den demografischen Wandel wächst ihre Bedeutung weiter. Wir begegnen diesen Erfordernissen durch planvolles und strukturiertes Handeln. Dies zeigt sich unter anderem in unserem Unfallreporting, das mehr als 95 Prozent der METRO GROUP Beschäftigten abdeckt. Real, METRO Cash & Carry sowie die METRO AG, METRO SYSTEMS und METRO PROPERTIES haben ein System implementiert, das es ermöglicht, Unfallursachen zu evaluieren sowie Bereiche mit hohen Unfallraten oder besonders gefährdete Personengruppen zu identifizieren. So können wir Unfallschwerpunkte erkennen und gezielt Gegenmaßnahmen definieren. Für die deutschen Gesellschaften der METRO GROUP wurde bei den Unfällen im Berichtsjahr gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum ein Anstieg verzeichnet. Die 1.000-Mann-Quote liegt für das Geschäftsjahr 2015/16 bei 22,6 (2014/15: 21,9). Der Wert gibt die relative Unfallhäufigkeit pro 1.000 Vollzeitmitarbeiter an und entspricht 1.691 gemeldeten Unfällen (2014/15: 1.655). Bei einer angenommenen Mindestabwesenheit von lediglich drei Tagen pro meldepflichtigem Unfall ist somit der durchschnittliche Produktivitätsverlust von rund 934.200 € auf rund 946.100 € gestiegen.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Zur Vermeidung von Unfällen stehen für uns nach wie vor Arbeitssicherheitstrainings im Fokus. Daher haben wir die Entwicklung unserer eigenen Trainingsbibliothek auch im Geschäftsjahr 2015/16 weiter vorangetrieben. Ein von der METRO LOGISTICS entwickeltes Training für den Umgang mit Flurförderfahrzeugen wurde so aufbereitet, dass es international einsetzbar ist.

Um das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass Arbeitssicherheit eine Aufgabe aller Mitarbeiter ist, haben wir uns an der Initiative der International Labour Organization (ILO) beteiligt: Am 28. April 2016 veranstalteten wir in acht METRO Cash & Carry Landesorganisationen unseren ersten internationalen Welttag für Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz. Im Rahmen eines Wettbewerbs dokumentierten unsere Mitarbeiter ihr Verständnis von Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement. Flankiert wurde diese Maßnahme durch die Verabschiedung einer verbindlichen Standardprozessbeschreibung für METRO Cash & Carry, die METRO AG, METRO PROPERTIES, METRO LOGISTICS und METRO SYSTEMS. Hierin werden Aufbau und Tätigkeitsbereiche für Arbeitssicherheit, ein aktives Gesundheitsmanagement sowie eindeutige Verantwortlichkeiten dokumentiert und Mindeststandards gesetzt.

Auch auf nationaler und lokaler Ebene realisierten unsere Gesellschaften im Geschäftsjahr 2015/16 zahlreiche Projekte zu den Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsmanagement: Real hat gemeinsam mit der Berufsgenossenschaft Handel und Warenlogistik das Projekt „Gesunde Arbeit im Handel“ mit dem Schwerpunkt psychische Belastungen abgeschlossen. Im Berichtsjahr wurden praktische Verfahren und Instrumente zur Umsetzung in den Märkten entwickelt, unter anderem der PegA-Expertencheck, ein Begehungsprotokoll für Fachkräfte, sowie das PegA-Team-Instrument, ein Instrument zur Beteiligung der Mitarbeiter vor Ort in Form von Gesundheitswerkstätten. Im Geschäftsjahr 2015/16 wurde die Gesundheitswerkstatt in zehn Real-Märkten durchgeführt. Der Schwerpunkt der Arbeitssicherheit bei Real liegt weiterhin auf der Reduzierung der Unfallzahlen. Ziel ist es, dauerhaft 25 Prozent unter dem durchschnittlichen Wert in der „Gefahrklasse Einzelhandel“ zu bleiben.

METRO Cash & Carry Deutschland hat die Gefährdungsbeurteilung zu psychischen Belastungen mit dem „Kurzverfahren Psychische Belastung“ nach erfolgter Qualifizierung der örtlichen Fachkräfte für Arbeitssicherheit in allen Großmärkten sowie in der Zentrale durchgeführt. Die Ergebnisse werden nun mit Unterstützung des betriebsärztlichen Diensts ausgewertet, um Handlungsfelder zu identifizieren und konkrete Lösungen zu erarbeiten. Als Präventionsmaßnahme führt METRO Cash & Carry Deutschland darüber hinaus die Gefährdungsbeurteilung zur Identifikation von Belastungen des Muskel-Skelett-Systems durch. Nach erfolgreichem Test der hierzu genutzten Leitmerkmalmethode wird das Verfahren in allen Märkten eingesetzt und die damit verbundene Maßnahmenplanung weitergeführt.

Weitere Beispiele für lokale Initiativen sind die Einführung von Achtsamkeitsseminaren bei METRO Cash & Carry Belgien als Reaktion auf stressbedingte Erkrankungen und die Implementierung eines Stresstests bei METRO Cash & Carry Japan.

Die METRO AG sowie einige Gesellschaften der METRO GROUP mit Sitz an der Hauptverwaltung in Düsseldorf bieten Mitarbeiterunterstützungsprogramme an. Insgesamt haben rund 3.500 Beschäftigte die Möglichkeit, psychologischen Rat einzuholen. Bei betrieblichen Konfliktsituationen, aber auch bei privaten Sorgen stehen externe Experten zur Verfügung, die bei der Suche nach Lösungen unterstützen.

Die griechische Landesgesellschaft von Media-Saturn wurde im Oktober 2015 mit dem „HR & Health Award“ „Excellence in Workplace Wellbeing” ausgezeichnet. Das Programm bietet für alle Mitarbeiter neben Erste-Hilfe-Kursen oder Sicherheitskursen zur Brandvermeidung und -bekämpfung auch Angebote zur psychologischen Unterstützung mit ausgebildeten Psychologen und Life Coaches.

Diversity-Management

	2014/15	2015/16
Durchschnittsalter Belegschaft (Jahre)	38,5	**38,9**
Neueinstellungen von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus in Deutschland	678	**618**
Neueinstellungen von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus, international	996	**946**
Anteil von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus an der Gesamtbelegschaft in Deutschland	33,6 %	**34,1 %**
Anteil von Mitarbeitern der Altersgruppe 50 plus an der Gesamtbelegschaft, international	10,3 %	**11,2 %**
Beschäftigte mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte in Deutschland	4.885	**4.829**
Beschäftigte mit anerkannter Schwerbehinderung oder ihnen Gleichgestellte, international	1.906	**1.835**

Es ist unsere feste Überzeugung, dass Inklusion und Diversität zu besseren Geschäftsergebnissen für die METRO GROUP führen – durch bessere Repräsentation unserer Kunden im Unternehmen, durch den Zugang zu einem Mehr an Talenten und durch ein stärkeres Engagement und die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter. Über die geschlechtsspezifische Vielfalt hinaus stellt unser Ansatz Inclusion & Diversity bei der METRO GROUP alle individuellen Mitarbeiter und deren Diversitäten in den Mittelpunkt und schafft damit Bedingungen, in denen sie am besten agieren können. Daher muss die METRO GROUP eine integrative Arbeitsumgebung und eine offene Arbeitskultur schaffen, in der individuelle Unterschiede geachtet, geschätzt und gefördert werden und eine vielfältige Belegschaft aufgebaut wird, in der jeder Einzelne seine individuellen Potenziale und Stärken voll entfalten und nutzen kann.

Im Berichtsjahr hat die METRO GROUP ihre Strategie zur Förderung von „Inclusion & Diversity" (Einbeziehung und Vielfalt) weiter konsequent verfolgt. So wurde beispielsweise „Inclusion for Growth", ein Sensibilisierungsprogramm zum Thema Vielfalt, entwickelt, 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 wurde im letzten Jahr in der METRO AG sowie bei METRO Cash & Carry begonnen. Weiterhin wird dieses Thema in ein globales Programm zur Führungskräfteentwicklung aufgenommen, das ab 2017 umgesetzt wird. Bereits seit 2013 ist die METRO GROUP im Vorstand der Charta der Vielfalt e. V. vertreten. Anlässlich des 4. Deutschen Diversity-Tags haben wir unter dem Motto „Vielfalt statt Einfalt – Kulturelle Kompetenz für wirtschaftlichen Erfolg" im Juni 2016 im Rahmen des Diversity-Netzwerks Rhein-Ruhr eine gemeinsame Veranstaltung organisiert. Rund 100 Führungskräfte der Mitgliedsunternehmen waren eingeladen, auf vielfältige Art und Weise die Bedeutung des Themas für ihre Führungsaufgabe zu erleben.

Die METRO GROUP beschäftigt derzeit zwei für Inclusion & Diversity verantwortliche Vollzeitmitarbeiter mit einem Budget von 200.000 €. Die METRO GROUP hat sich verpflichtet, die folgenden Diversity-Dimensionen zu fokussieren, um eine ausgewogenere Belegschaft zu erlangen und damit ein bevorzugter Arbeitgeber zu werden:

— Geschlecht, zum Beispiel durch mehr Frauen in Führungspositionen (siehe auch nächster Abschnitt). Das Mitarbeiternetzwerk Women in Trade (WiT) umfasst mittlerweile rund 290 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.
— Kultureller Hintergrund und Religion, zum Beispiel durch mehr verschiedene Nationalitäten und größere kulturelle Diversität in den METRO Cash & Carry Landesvorständen. Im Berichtsjahr waren Beschäftigte aus 169 Nationen für die METRO GROUP tätig.
— Alter, zum Beispiel indem aufgeschlossene Beziehungen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern intensiviert sowie Einstellungen gefördert werden, die Rationalität gegenüber Seniorität den Vorzug geben.
— Mitarbeiter mit besonderen Bedürfnissen, zum Beispiel durch eine Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen, die über das gesetzliche Mindestmaß hinausgeht. Die Quote der Schwerbehinderten oder der ihnen Gleichgestellten in der METRO GROUP liegt über der gesetzlichen Mindestanforderung von 5 Prozent.
— Sexuelle Orientierung, zum Beispiel indem der aufgeschlossene Umgang mit jeder anderen sexuellen Orientierung als der eigenen weiter ausgebaut wird. Das 2015 gegründete LSBTI-Netzwerk (Lesben, Schwule, Bisexuelle, Trans- und Intersexuelle) hat es sich zum Ziel gesetzt, stärker auf die Themen sexuelle Orientierung und Identität aufmerksam zu machen. Während der Campus Days im Juni 2016 lancierte METRO PRIDE im Rahmen eines Workshops zum Thema „Sexuelle Orientierung und Identität" ein Botschafterprogramm.

Unsere Vertriebslinie Real richtet ihren Fokus unter anderem auf Jugendliche, die keine Ausbildungsstelle finden konnten, nicht für eine Ausbildung geeignet, lernbeeinträchtigt oder

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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 20 junge Menschen bei Real an dem EQ-Programm teilgenommen. Rund 40 Prozent wurden nach Abschluss des Programms in eine Ausbildung übernommen. Für die vielseitigen Initiativen und das Engagement bei der Beschäftigung von Menschen mit Behinderung wurde Real mit dem „Inklusionspreis 2015" in der Kategorie „Großes Unternehmen" ausgezeichnet. Dieser Preis wird jährlich durch das UnternehmensForum unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales an Unternehmen verliehen, die sich im besonderen Maße für die Inklusion im Arbeitsleben engagieren.

Chancengleichheit im Beruf

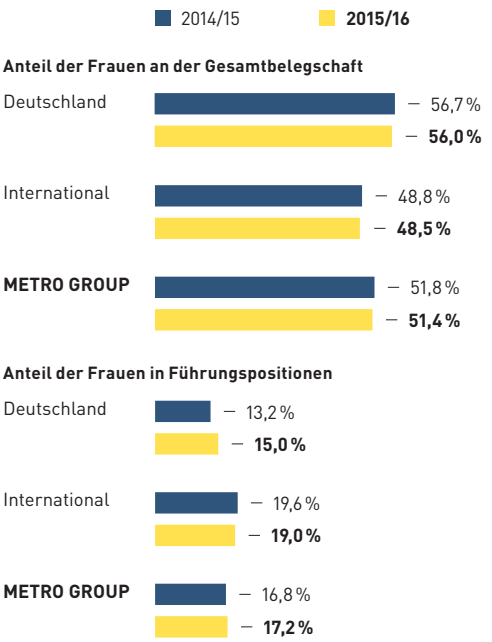
Im Rahmen unseres Diversity-Managements fördern wir die berufliche Chancengleichheit von Männern und Frauen. Gemeinsam mit weiteren börsennotierten deutschen Unternehmen hat sich die METRO GROUP bereits 2011 freiwillig dazu verpflichtet, den Anteil von Frauen auf den Führungsebenen eins bis drei weiter 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 Ziele werden wir bei der Nachfolgeplanung und Rekrutierung berücksichtigen. Sie korrespondieren mit der Zielsetzung des Aufsichtsrats für den Vorstand.

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

Frauenanteil METRO GROUP



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 Vereins Mobile Familie e. V. bei Fragen zu Kinderbetreuung oder für die Pflege in Anspruch genommen werden.

Darüber hinaus bietet Media-Saturn Unterstützung bei der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Durch das „3-Monats-Sabbatical" haben Mitarbeiter die Option, eine längere Auszeit vom Berufsalltag zu nehmen. Das Programm „Mein Tag Auszeit" ermöglicht es ihnen, bis zu zwölf zusätzliche Urlaubstage pro Jahr zu erhalten. Dies wird durch eine Reduktion des Grundgehalts kompensiert.

Die Teilzeitquote der METRO GROUP ist gegenüber dem Vorjahreszeitraum leicht auf 27,2 Prozent gestiegen. (2014/15: 26,6 Prozent). In Deutschland arbeiteten 43,2 Prozent (2014/15: 43,7 Prozent) unserer Mitarbeiter in Teilzeit, international 17,2 Prozent (2014/15: 16,5 Prozent). Die METRO GROUP möchte Mitarbeiter in allen Lebensphasen unterstützen – das

schließt die Pflege von Angehörigen mit ein. Mitarbeiter können sich rund um dieses Thema beraten lassen. Dafür haben wir bereits 2014 eine Kooperation mit einem externen Dienstleister geschlossen.

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.

Basierend auf in der Türkei, in Polen und Österreich durchgeführten Prüfungen wurde im Berichtsjahr das nächste Projekt gestartet, das eine erweiterte Prüfung der fairen Arbeitsbedingungen und der sozialen Partnerschaft in unseren Märkten und Büros in den Ländern der METRO GROUP vorsieht. Diese erweiterte Prüfung basiert auf den UNO-Leitprinzipien für Wirtschaft und Menschenrechte und umfasst neben den sieben globalen Prinzipien der METRO GROUP zu fairen Arbeitsbedingungen und sozialer Partnerschaft zum Beispiel auch den Datenschutz der Mitarbeiter. Das Projekt startete im Oktober 2016 mit METRO Cash & Carry Ukraine als Pilotland, im Jahr 2017 werden Prüfungen in weiteren sechs METRO Cash & Carry Ländern folgen.

Die METRO GROUP beteiligt sich aktiv am jährlichen UNI-Global-METRO-Alliance-Treffen. Im November 2015 kamen in Berlin Arbeitnehmervertreter mit Vertretern des Managements zusammen, 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.

Auch national 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 196.540 (2014/15: 203.773) Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das sind 3,5 Prozent weniger als im Vorjahreszeitraum. Der größte Teil unserer Mitarbeiter ist außerhalb unseres Heimatmarkts Deutschland beschäftigt. In Westeuropa (ohne Deutschland), Osteuropa und Asien hatten wir mit 125.705 Mitarbeitern auf Vollzeitbasis 5,5 Prozent weniger als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Dies ist vor allem bedingt durch den Rückzug von METRO Cash & Carry aus Vietnam. In Deutschland hat sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis leicht auf 70.835 (2014/15: 70.815) erhöht.

Unsere Vertriebslinie METRO Cash & Carry beschäftigte im Berichtszeitraum im Durchschnitt 101.380 Mitarbeiter auf Vollzeitbasis. Das entspricht einer Reduktion um 6,3 Prozent gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Für Media-Saturn waren im Berichtszeitraum durchschnittlich 58.396 Vollzeitkräfte tätig, das sind 0,8 Prozent mehr als im Vorjahreszeitraum. Bei Real verringerte sich die Zahl der Mitarbeiter auf Vollzeitbasis um 2,8 Prozent auf 27.281. Die Zahl der Vollzeitkräfte im Segment Sonstige ging um 0,4 Prozent auf 9.483 Beschäftigte zurück.

Mitarbeiterentwicklung der METRO GROUP
Durchschnitt

Mitarbeiterzahl nach Köpfen

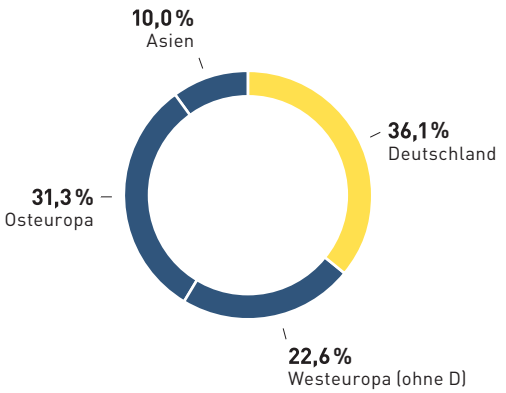
	Deutschland	International	Gesamt
2014/15	84.398	142.497	226.895
2015/16	**84.329**	**135.349**	**219.678** (–3,2 %)

Mitarbeiterzahl auf Vollzeitbasis

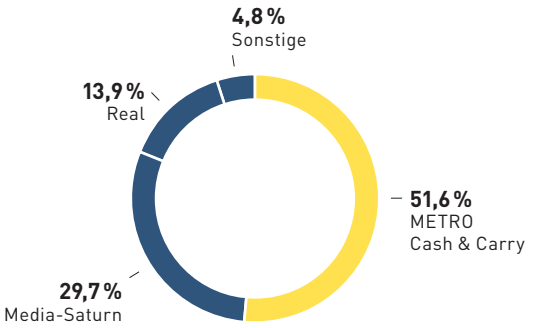
	Deutschland	International	Gesamt
2014/15	70.815	132.958	203.773
2015/16	**70.835**	**125.705**	**196.540** (–3,5 %)

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Mitarbeiter nach Regionen
auf Vollzeitbasis



Mitarbeiter nach Segmenten
auf Vollzeitbasis



Entwicklung des Personalaufwands

Unsere Personalaufwendungen stiegen gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 0,1 Prozent auf 6,5 Mrd. € (2014/15: 6,5 Mrd. €). Davon entfielen 5,3 Mrd. € (2014/15: 5,3 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 36.476 Mitarbeiter in Deutschland dieses Angebot in Anspruch genommen (2014/15: 38.160 Mitarbeiter). Das entspricht einer Quote von 46,4 Prozent (2014/15: 47,6 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	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Deutschland	**12.640**	**12.697**	**24.317**	**25.202**	**27.849**	**27.087**	**5.831**	**5.729**	**70.637**	**70.714**
Belgien	2.581	**2.601**	1.535	**1.564**					4.116	**4.165**
Dänemark			33	**37**					33	**37**
Frankreich	8.229	**8.192**							8.229	**8.192**
Italien	3.832	**3.702**	5.237	**5.219**					9.069	**8.921**
Luxemburg			139	**128**					139	**128**
Niederlande	2.533	**2.162**	3.636	**3.691**			11	**11**	6.180	**5.863**
Österreich	1.920	**1.915**	2.410	**2.381**					4.330	**4.295**
Portugal	899	**899**	486	**540**					1.385	**1.439**
Schweden			1.014	**916**					1.014	**916**
Schweiz	0	**78**	1.103	**1.087**			77	**73**	1.180	**1.239**
Spanien	3.396	**3.323**	5.401	**5.447**					8.796	**8.770**
Vereinigtes Königreich			0	**2**					0	**2**
Westeuropa (ohne D)	**23.390**	**22.871**	**20.994**	**21.012**			**88**	**84**	**44.470**	**43.966**
Bulgarien	2.203	**2.235**							2.203	**2.235**
Griechenland			746	**793**					746	**793**
Kasachstan	881	**820**							881	**820**
Kroatien	1.125	**1.077**							1.125	**1.077**
Moldawien	598	**609**							598	**609**
Polen	5.771	**4.877**	4.986	**5.023**			293	**368**	11.049	**10.268**
Rumänien	4.300	**3.874**					1.451	**1.444**	5.751	**5.318**
Russland	17.693	**16.671**	3.454	**2.985**			582	**649**	21.730	**20.304**
Serbien	1.241	**1.229**							1.241	**1.229**
Slowakei	1.184	**1.245**							1.184	**1.245**
Tschechien	3.235	**3.227**							3.235	**3.227**
Türkei	4.399	**4.149**	1.981	**1.930**			104	**86**	6.483	**6.165**
Ukraine	3.382	**2.782**							3.382	**2.782**
Ungarn	2.508	**2.549**	1.167	**1.294**			6	**5**	3.681	**3.848**
Osteuropa	**48.520**	**45.345**	**12.333**	**12.024**			**2.437**	**2.551**	**63.289**	**59.919**
China[2]	11.899	**12.137**	14	**14**			497	**379**	12.410	**12.530**
Indien	3.585	**4.610**					649	**686**	4.234	**5.296**
Japan	777	**826**							777	**826**
Pakistan	1.703	**1.813**							1.703	**1.813**
Vietnam	3.304	**0**							3.304	**0**
Asien	**21.267**	**19.386**	**14**	**14**			**1.146**	**1.065**	**22.427**	**20.465**
USA[3]	5	**5**							5	**5**
International	**93.181**	**87.606**	**33.341**	**33.050**			**3.670**	**3.700**	**130.192**	**124.355**
METRO GROUP	**105.822**	**100.302**	**57.658**	**58.251**	**27.849**	**27.087**	**9.501**	**9.429**	**200.830**	**195.069**

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

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Mitarbeiterentwicklung nach Ländern und Segmenten

nach Köpfen zum Stichtag 30.9.

	METRO Cash & Carry		Media-Saturn		Real		Sonstige		METRO GROUP	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Deutschland	**14.647**	**14.656**	**27.304**	**28.284**	**36.063**	**35.121**	**5.935**	**5.842**	**83.949**	**83.903**
Belgien	3.026	**3.072**	1.623	**1.642**					4.649	**4.714**
Dänemark			33	**37**					33	**37**
Frankreich	8.539	**8.493**							8.539	**8.493**
Italien	4.375	**4.233**	5.826	**5.877**					10.201	**10.110**
Luxemburg			122	**132**					122	**132**
Niederlande	4.414	**3.660**	4.796	**4.842**			11	**11**	9.221	**8.513**
Österreich	2.116	**2.101**	2.861	**2.834**					4.977	**4.935**
Portugal	944	**939**	546	**604**					1.490	**1.543**
Schweden			1.511	**1.364**					1.511	**1.364**
Schweiz	0	**80**	1.295	**1.272**			82	**78**	1.377	**1.430**
Spanien	3.744	**3.690**	6.508	**6.613**					10.252	**10.303**
Vereinigtes Königreich			0	**2**					0	**2**
Westeuropa (ohne D)	**27.158**	**26.268**	**25.121**	**25.219**			**93**	**89**	**52.372**	**51.576**
Bulgarien	2.208	**2.240**							2.208	**2.240**
Griechenland			813	**859**					813	**859**
Kasachstan	887	**827**							887	**827**
Kroatien	1.142	**1.085**							1.142	**1.085**
Moldawien	598	**609**							598	**609**
Polen	5.981	**5.521**	5.035	**5.070**			294	**370**	11.310	**10.961**
Rumänien	4.349	**3.906**					1.459	**1.450**	5.808	**5.356**
Russland	17.800	**16.917**	3.481	**3.008**			586	**656**	21.867	**20.581**
Serbien	1.241	**1.229**							1.241	**1.229**
Slowakei	1.188	**1.257**							1.188	**1.257**
Tschechien	3.466	**3.464**							3.466	**3.464**
Türkei	4.555	**4.294**	1.982	**1.930**			104	**86**	6.641	**6.310**
Ukraine	3.426	**2.828**							3.426	**2.828**
Ungarn	2.547	**2.587**	1.185	**1.312**			6	**5**	3.738	**3.904**
Osteuropa	**49.388**	**46.764**	**12.496**	**12.179**			**2.449**	**2.567**	**64.333**	**61.510**
China[1]	11.899	**12.142**	14	**14**			501	**383**	12.414	**12.539**
Indien	3.598	**4.624**					650	**687**	4.248	**5.311**
Japan	1.063	**1.137**							1.063	**1.137**
Pakistan	1.715	**1.837**							1.715	**1.837**
Vietnam	3.363	**0**							3.363	**0**
Asien	**21.638**	**19.740**	**14**	**14**			**1.151**	**1.070**	**22.803**	**20.824**
USA[2]	5	**5**							5	**5**
International	**98.189**	**92.777**	**37.631**	**37.412**			**3.693**	**3.726**	**139.513**	**133.915**
METRO GROUP	**112.836**	**107.433**	**64.935**	**65.696**	**36.063**	**35.121**	**9.628**	**9.568**	**223.462**	**217.818**

[1] Die gesamten Mitarbeiter der Classic Fine Foods Group sind der Region Asien (China) zugeordnet

[2] 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, Herrn Mark Frese. Die eigentliche Aufstellung der Abschlüsse sowie des zusammengefassten Lageberichts im rechtlichen Sinn obliegt jedoch dem Gesamtvorstand der METRO AG. Nach der Erstellung prüft der Abschlussprüfer die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung und erteilt für den Konzern- beziehungsweise Jahresabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht einen Bestätigungsvermerk. Anschließend findet eine Erörterung und Prüfung durch den Aufsichtsrat der METRO AG statt. Bei dieser Aufsichtsratssitzung ist der Abschlussprüfer anwesend. Er berichtet über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung und steht für ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Sofern der Aufsichtsrat keine Einwendungen erhebt, 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 13 Finanz- und Rechnungslegungsprozesse wurden im Rahmen eines Top-down-Ansatzes Risiken für wesentliche Fehler im Hinblick auf die Finanzberichterstattung identifiziert. Zudem hat der Bereich Corporate Accounting konzernweit verbindliche Kontrollziele vorgegeben, die die wesentlichen Konzerngesellschaften durch gesellschaftsspezifische Kontrollaktivitäten abdecken müssen.
— Kontrollausführung: Die Ausführung dieser Kontrollen ist durch die Konzerngesellschaften zu dokumentieren. Dies schafft die Voraussetzung für eine unabhängige Überprüfung der Effektivität der Kontrollen durch den Bereich Group Internal Audit und den Abschlussprüfer.
— Wirksamkeit der Kontrollen: Die wesentlichen Konzerngesellschaften sind verpflichtet, die Effektivität der Kontrollen jeweils zum Ende eines Geschäftsjahres zu evaluieren (Selbsteinschätzung). Hierzu wird eine konzernweit einheitliche Methodik durch den Bereich Corporate Accounting vorgegeben. Außerdem ist die Wirksamkeit der Kontrollen Gegenstand der risikoorientierten, unabhängigen Prüfungen des Bereichs Group Internal Audit.
— Berichterstattung: Die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen sind in einem standardisierten Berichtsformat an den Bereich Corporate Accounting zu melden. Dabei sind die Konzerngesellschaften verpflichtet zu bestätigen, dass die Selbsteinschätzungen gemäß der vorgegebenen Methodik erfolgt sind. Neben den Kontrollaktivitäten umfasst die Berichterstattung auch Aussagen zu den übrigen vier Komponenten des COSO-Rahmenwerks: Kontrollumfeld, Risikobeurteilung, Information und Kommunikation sowie Überwachung. Die Einzelberichte der Gesellschaften werden von dem Bereich Corporate Accounting validiert und zu einem Gesamtbericht über das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem der METRO GROUP zusammengefasst. Dieser wird an das Governance, Risk, and Compliance Committee (GRCC) sowie den Vorstand der METRO AG berichtet.

Seit dem Geschäftsjahr 2014/15 werden diese vier Phasen des internen Kontrollzyklus in der RSA-Archer-GRC-Software abgebildet. Nachdem diese zunächst nur in den METRO Cash & Carry

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Ländern sowie den Dienstleistungszentren in Pune, Indien, und Stettin, Polen, eingeführt wurde, sind im Geschäftsjahr 2015/16 die übrigen Vertriebslinien, die METRO AG und die wesentlichen Servicegesellschaften hinzugekommen.

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

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

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

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

Im Anschluss an die Übertragung der Einzelabschlussdaten nach den IFRS in das SAP-basierte Konsolidierungssystem werden die Daten dort einer automatisierten Plausibilitätsprü-

fung 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 durchzuführenden 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.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Externe Prüfung

Der Abschlussprüfer des Konzernabschlusses prüft die IFRS-Bilanzierungsrichtlinie und stellt sie den Abschlussprüfern der in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften zur Verfügung. Diese wiederum bestätigen die vollständige Anwendung der IFRS-Bilanzierungsrichtlinie durch die in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften.

Darüber hinaus prüfen und kontrollieren die jeweiligen Wirtschaftsprüfer sowohl die von den wesentlichen Konzerngesellschaften für Konsolidierungszwecke erstellten Einzelabschlüsse nach den IFRS als auch den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Lagebericht der METRO AG daraufhin, ob die anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie weitere relevante Vorschriften eingehalten wurden. Dabei unterziehen sie den Halbjahresfinanzbericht 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 Rahmenbedingungen[1]

Die Weltwirtschaft hat sich im Geschäftsjahr 2015/16 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum weiter abgeschwächt. Insgesamt ist sie nach Finanz- und Staatschuldenkrise noch nicht wieder auf einem nachhaltigen Wachstumspfad angekommen. Die Entwicklung verlief dabei ein weiteres Mal sehr uneinheitlich.

In den USA schwächte sich das Wachstum insbesondere Anfang 2016 ab und erholte sich im weiteren Jahresverlauf nur leicht, sodass die Wirtschaft dort insgesamt wesentlich langsamer wuchs als in den beiden Vorjahren. In Westeuropa setzte sich dagegen die moderate Erholung fort. Gestützt wurde das Wachstum dabei erneut durch den niedrigen, wenn auch im Jahresverlauf ansteigenden Ölpreis sowie die niedrigen Zinsen. Trotz nach wie vor hoher Staatsverschuldung und einer weiterhin nur schwachen Investitionstätigkeit konnte die Region auch dank eines insgesamt soliden privaten Konsums ein positives Wachstum vorweisen. In Osteuropa war die Entwicklung weiterhin zweigeteilt: auf der einen Seite die zentraleuropäischen Länder mit insgesamt stabilem Wachstum, auf der anderen Seite die übrigen Länder Osteuropas, in denen die wirtschaftliche Situation nach wie vor vom Russland/Ukraine-Konflikt sowie von der rückläufigen russischen Wirtschaft überlagert wurde. In Asien schwächte sich das Wachstum in China weiter ab, gleichzeitig konnte die japanische Wirtschaft nur leicht wachsen. Die Region insgesamt wies aber nach wie vor das stärkste Wachstum aller Regionen auf, in denen die METRO GROUP tätig ist. Alles in allem lag das Weltwirtschaftswachstum 2016 mit etwas über 2 Prozent unterhalb des bereits schwachen Vorjahreswachstums von 2,5 Prozent.

[1] Die im Kapitel Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen genannten Zahlen zur BIP-Entwicklung beziehen sich jeweils auf die Gesamtjahre 2015 und 2016. Dementsprechend handelt es sich bei den 2016er-Werten um Prognosen. Die qualitativen Aussagen im Text beziehen sich hingegen, soweit nicht anders angegeben, auf den Berichtszeitraum.

Das Geschäftsjahr 2015/16 war politisch von einer Zunahme terroristischer Anschläge geprägt, wobei die Türkei, Belgien und Frankreich besonders betroffen waren. In der Türkei führte der Putschversuch des Militärs im Juli 2016 zur Verhängung des Ausnahmezustands. Seit Mitte Juni 2016 dominierte der anstehende Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union (Brexit) die politische Debatte. Die konkreten wirtschaftlichen Auswirkungen des Brexit hängen im Wesentlichen vom Verhandlungsprozess zwischen der Europäischen Union und dem Vereinigten Königreich in den kommenden Jahren ab. Die wirtschaftlichen Folgen im abgeschlossenen Geschäftsjahr fielen außerhalb des Vereinigten Königreichs überschaubar aus.

Über das gesamte Geschäftsjahr 2015/16 hat sich der Euro gegenüber dem US-Dollar nach der starken Abwertung 2014/15 insgesamt stabilisiert. Nach der Aufwärtsbewegung im ersten Halbjahr wies er in der Folge der Brexit-Abstimmung zunächst einen Abwärtstrend auf, hat sich seitdem aber wieder leicht erholt. Der japanische Yen ist die einzige wesentliche Währung in den METRO GROUP Ländern, die im Berichtsjahr substanziell gegenüber dem Euro an Wert zugelegt hat. Stark rückläufig war dagegen der kasachische Tenge. Ebenfalls weiter signifikant an Wert verloren haben der russische Rubel, die ukrainische Hrywnja sowie die türkische Lira. Als Konsequenz der Währungsabwertungen stiegen die Verbraucherpreise in diesen Ländern deutlich an. Mit allmählicher Stabilisierung der Währungen in Russland und der Ukraine ging dort auch die Inflation zurück. In den übrigen Ländern Europas stagnierten die Preise dagegen weiterhin nahezu. Gründe dafür sind die nach wie vor niedrigen Energiepreise sowie die fortdauernd verhaltene weltwirtschaftliche Nachfrage. Die Lebensmittelpreise stiegen im Vergleich zu den gesamten Verbraucherpreisen leicht überdurchschnittlich an, der Zuwachs fiel mit unter einem Prozent aber ebenfalls verhalten aus.

Bezogen auf die Regionen, in denen die METRO GROUP tätig ist, lag das Wirtschaftswachstum in Deutschland und Westeuropa im Geschäftsjahr 2015/16 jeweils in der Größenordnung des Vorjahres. Osteuropa insgesamt konnte in diesem Zeitraum wieder etwas stärker wachsen. Dies ist insbesondere auf den Basiseffekt in Russland zurückzuführen: Nach dem konjunkturellen Einbruch im Jahr 2015 war die Wirtschaftsleistung bis September 2016 nur noch leicht rückläufig. Die mitteleuropäischen Länder wiesen dagegen aufgrund der Verflechtung

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

mit den westeuropäischen Ländern im Geschäftsjahr 2015/16 ein stabiles Wachstum in der Größenordnung von knapp 3 Prozent auf, das damit nur leicht unterhalb des Wachstums des Geschäftsjahres 2014/15 lag. Die asiatischen Schwellenländer erzielten 2015/16 wiederholt die höchsten Wachstumsraten trotz der schwächeren Entwicklung in China.

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

	2015[1]	2016[2]
Welt	2,5	**2,1**
Deutschland	1,7	**1,8**
Westeuropa (ohne Deutschland)	1,6	**1,5**
Osteuropa	0,1	**1,2**
Asien	3,7	**3,7**

Quelle: Feri
[1] Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2014/15 abweichen, da bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen
[2] Prognose

Konsumgüterhandel mit solider Entwicklung auf moderatem Niveau

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 weitere wirtschaftliche Erholung auch in robusten Handelsumsätzen wider. Mit nominal etwas über 1,5 Prozent lag das Wachstum im Geschäftsjahr 2015/16 leicht oberhalb des Vorjahreswerts. In Ost- und Mitteleuropa fielen die Handelszahlen entsprechend der wirtschaftlichen Entwicklung unterschiedlich aus. Während die mitteleuropäischen Länder ein robustes Wachstum aufwiesen, gingen die Handelsumsätze in Russland und der Ukraine preisbereinigt stark zurück. Die Schwellenländer Asiens zeigten trotz leichter Abschwächung wiederholt die höchsten Wachstumsraten.

Deutschland
Deutschland entwickelte sich im Berichtsjahr erneut stabil. Die weiter rückläufige Arbeitslosigkeit und insbesondere die Zunahme der verfügbaren Einkommen stärkten dabei privaten Konsum und Einzelhandel, die das Wirtschaftswachstum stützen konnten. Preisbedingt wuchs der Handel mit Lebensmitteln leicht stärker als der Handel mit Nichtlebensmitteln. Gleichzeitig legte der Onlinehandel weiter zu und konnte seinen Marktanteil erneut steigern.

Westeuropa
In Westeuropa wirkten der niedrige Ölpreis sowie die niedrigen Zinsen weiterhin konjunkturfördernd. Dagegen trübten die Unsicherheit bezüglich des Austritts des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union und die verübten Anschläge die Lage in den Ländern Westeuropas. Auch das Thema Staatsverschuldung blieb weiterhin auf der Agenda. Insgesamt konnten die Länder der Eurozone 2016 aber mit rund 1,5 Prozent weiter auf dem moderaten Wachstumspfad bleiben. Dank der wirtschaftlichen Belebung ging die Arbeitslosigkeit langsam, aber kontinuierlich zurück. Dadurch erholte sich auch das Handelsgeschäft, das nominal leicht oberhalb von 1,5 Prozent zulegen konnte. Aufgrund der niedrigen Inflation lag das Wachstum preisbereinigt auf demselben Niveau. Überdurchschnittlich fielen dabei Wirtschafts- und Handelsentwicklung in Schweden und Spanien mit Wachstumsraten oberhalb von 3 Prozent aus. In Portugal zeigte sich ein gemischtes Bild mit unterdurchschnittlicher Wirtschaftsleistung, aber insgesamt robuster Handelsentwicklung. Unterdurchschnittlich fielen dagegen beide Entwicklungen in Italien, Belgien und den Niederlanden aus.

Osteuropa
In Osteuropa wurde die Entwicklung erneut durch die schwache Wirtschaft Russlands und den andauernden Russland/Ukraine-Konflikt geprägt. In beiden Ländern war die Wirtschaftsentwicklung ein weiteres Jahr rückläufig. Insgesamt ging die Wirtschaftsleistung aber zum Ende des Geschäftsjahres nicht mehr weiter zurück. Über das gesamte Geschäftsjahr wirkte sich die schwache Wirtschaftsentwicklung auch auf das Handelsgeschäft aus. Während die Handelsumsätze nominal aufgrund der überdurchschnittlichen Preissteigerungen noch leicht anstiegen, waren sie preisbereinigt stark rückläufig. In den Ländern Zentraleuropas zeigte sich dagegen insgesamt eine robuste wirtschaftliche Entwicklung. Davon konnte auch das Handelsgeschäft profitieren, das sich in Polen, Tschechien und Ungarn, aber auch in Bulgarien und Rumänien mit einem nominalen Wachstum oberhalb von 3 Prozent positiv entwickelte. Etwas schwächer fiel das Handelswachstum trotz insgesamt positiver Wirtschaftsentwicklung in der Slowakei aus. Ein weiteres Jahr rückläufige Handelszahlen hatte dagegen Griechenland zu verkraften. In der Türkei verschlechterte sich zwar die innenpolitische Lage nach Anschlägen und Putschversuch, die Auswirkungen auf Wirtschaft und Handel insgesamt waren jedoch bisher überschaubar. Anders sieht das in einzelnen Sektoren wie dem Tourismus und der Gastronomie aus, wo die Folgen der erhöhten Unsicherheit bereits spürbar waren.

Asien

Die Schwellenländer in Asien wiesen im Geschäftsjahr 2015/16 erneut das höchste Wirtschaftswachstum auf. Allerdings hat sich das Wachstum der chinesischen Wirtschaft insgesamt abgeschwächt. Indien setzte dagegen den positiven Trend fort und konnte das zweite Jahr hintereinander Wachstumsraten oberhalb von 7 Prozent vorweisen. In beiden Ländern legte der Handel im Berichtszeitraum nominal knapp zweistellig zu. In Indien ist diese Entwicklung allerdings zur Hälfte auf den Preisanstieg zurückzuführen, wenngleich sich die Inflation zum Ende des Geschäftsjahres deutlich abschwächte. Japans Wirtschaft konnte, trotz Stützung durch eine expansive Geld- und Fiskalpolitik, ein weiteres Jahr kaum wachsen. Daher ging auch das Handelsgeschäft insgesamt leicht zurück.

Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der METRO GROUP Länder

Veränderungen zum Vorjahr in Prozent

	2015[1]	2016[2]
Indien	7,2	**7,3**
China	6,9	**6,5**
Pakistan	4,2	**4,8**
Rumänien	3,8	**4,1**
Luxemburg	4,9	**3,5**
Slowakei	3,6	**3,4**
Spanien	3,2	**3,1**
Schweden	4,2	**3,0**
Polen	3,7	**2,9**
Bulgarien	3,0	**2,7**
Türkei	4,0	**2,7**
Serbien	0,7	**2,4**
Tschechien	4,6	**2,3**
Kroatien	1,6	**2,1**
Deutschland	1,7	**1,8**
Ungarn	2,9	**1,6**
Schweiz	0,8	**1,5**
Niederlande	2,0	**1,3**
Belgien	1,4	**1,3**
Österreich	1,0	**1,3**
Frankreich	1,2	**1,2**
Portugal	1,5	**1,0**
Italien	0,6	**0,8**
Japan	0,6	**0,6**
Moldawien	–0,5	**0,5**
Kasachstan	1,2	**0,1**
Ukraine	–9,9	**–0,1**
Griechenland	–0,2	**–0,8**
Russland	–3,7	**–0,9**

Quelle: Feri

[1] Vorjahreswerte können gegenüber dem Geschäftsbericht 2014/15 abweichen, da bei dessen Fertigstellung finale Zahlen noch nicht vorlagen

[2] Prognose

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

METRO Cash & Carry: Branchenentwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel

METRO Cash & Carry ist bezogen auf den Umsatz der globale Marktführer im Selbstbedienungsgroßhandel. Die Vertriebslinie weist mit ihrer Präsenz in 25 Ländern und zusätzlich in 10 Ländern mit Classic Fine Foods (CFF) den höchsten Internationalisierungsgrad auf.

Im Geschäftsjahr 2015/16 lagen die Umsätze im Cash-and-Carry-Segment in Deutschland leicht unter dem Vorjahresniveau. Die Umsatzentwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel fiel etwas schwächer aus als im Lebensmitteleinzelhandel, der sich weiter positiv entwickelte. Die Lebensmittelpreise sind dabei mit etwas über 1 Prozent erneut nur unterdurchschnittlich angestiegen. Der Belieferungsgroßhandel konnte sein dynamisches Wachstum fortsetzen.

In Westeuropa verlief die Entwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel auch im Geschäftsjahr 2015/16 positiv und lag über dem Vorjahresniveau. Die leichte konjunkturelle Belebung bei gleichzeitig stagnierenden oder nur leicht ansteigenden Preisen wirkte sich positiv auf die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel aus. Dies war insbesondere in Spanien und Portugal zu beobachten. In Spanien profitierten darüber hinaus die für das Horeca-Geschäft so wichtigen Branchen Tourismus und Gastronomie von einem Rekord bei den Urlauberzahlen, da andere Mittelmeerziele wie Nordafrika oder die Türkei wegen der angespannten politischen Lage gemieden wurden. Dementsprechend haben die großen Horeca-Länder Westeuropas zum Wachstum des Selbstbedienungsgroßhandels im Horeca-Cluster beigetragen. Die Entwicklung dieses Clusters wurde im Geschäftsjahr 2015/16 zusätzlich durch die positive Entwicklung des Selbstbedienungsgroßhandels in Japan und der Türkei gefördert.

Auch das Belieferungsgeschäft hat sich in Westeuropa stabil entwickelt.

In Osteuropa sind die Umsatzerlöse im Selbstbedienungsgroßhandel stärker als im Jahr zuvor gewachsen. Die Entwicklung zeigte weiterhin ein gemischtes Bild aufgrund der uneinheitlichen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen. Die Länder in Zentraleuropa waren stabil und wiesen eine positive Umsatzentwicklung auf. Dagegen war der Handel in der Ukraine und Russland nach wie vor von dem andauernden Konflikt und insgesamt weiter herausfordernden wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geprägt. Die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel sind preisbedingt gewachsen, preisbereinigt wiesen sie aber weiterhin eine rückläufige Entwicklung auf. Der negative Trend ging jedoch in der zweiten Jahreshälfte 2016 zurück. Die Situation in der Ukraine hatte zwar auch einen negativen Einfluss auf die Gesamtentwicklung des Segments Trader, dieses konnte jedoch auch dank der soliden Entwicklung in Polen, Rumänien und Moldawien wachsende Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel verzeichnen. In Kasachstan als Importland wurde die Umsatzentwicklung sowohl im Selbstbedienungsgroßhandel als auch im Einzelhandel stark durch die Abwertung des kasachischen Tenge sowie durch die Verunsicherung der Verbraucher bezüglich der künftigen Entwicklung beeinträchtigt. Die Türkei wies ungeachtet der schwierigen politischen Situation ein nominal vergleichsweise starkes Wachstum im Selbstbedienungsgroßhandel auf, allerdings bei gleichzeitig hohen Lebensmittelpreissteigerungen. Die vermehrten Anschläge sowie die Entwicklungen im Zuge des versuchten Militärputschs hatten Auswirkungen auf Tourismus und Gastronomie, was im Jahresverlauf 2016 eine Abschwächung der Entwicklung zur Folge hatte.

In Asien setzte sich auch im Geschäftsjahr 2015/16 das Wachstum im Selbstbedienungsgroßhandel mit hoher Dynamik fort. Die Umsätze stiegen in dieser Region erneut am stärksten, auch wenn sich das Wirtschaftswachstum in China deutlich verlangsamt hat. Wesentliche Wachstumstreiber der Region waren Indien und Pakistan, wo die Erlöse sowohl nominal als auch real gestiegen sind. Die asiatische Landschaft der Lebensmittelversorgung ist von traditionellen Handelsstrukturen dominiert, die weiter hohes Wachstumspotenzial für das Cash-and-Carry-Segment bieten. Die darüber hinaus immer stärker wachsende Nachfrage nach Belieferungsservice im asiatischen Raum eröffnet weitere Chancen für den Lebensmittelgroßhandel.

Die asiatischen Länder haben am stärksten das Erlöswachstum im Segment Multispecialists geprägt. Dieses wurde allerdings sowohl durch die unterdurchschnittliche Entwicklung in den saturierten westeuropäischen Märkten Belgien und Niederlande als auch durch schwierige Rahmenbedingungen in Russland und Kasachstan etwas abgeschwächt.

Media-Saturn: Branchenentwicklung im Elektrofachhandel

Die Umsätze im deutschen Elektrofachhandel stagnierten im Geschäftsjahr 2015/16 (–0,4 Prozent). Wachstumsimpulse, beispielsweise durch Produktinnovationen, fehlten im Berichtszeitraum.

Verluste in einzelnen Marktsegmenten in Deutschland wie IT und Foto wurden vor allem durch ein robustes Wachstum im Bereich Elektrokleingeräte kompensiert. Auch der wichtige Teilmarkt Smartphones hat sich nach zwischenzeitlicher Schwäche um den Jahreswechsel 2015/16 herum wieder erholt und liegt über den gesamten Geschäftsjahreszeitraum betrachtet im Plus.

Beim Elektrofachhandel in Südeuropa zeigte Spanien ein positives Wachstum, das allerdings schwächer ausfiel als im vergleichbaren Vorjahreszeitraum. Dagegen konnte Italien sein positives Wachstum weiter ausbauen.

Der osteuropäische Markt entwickelte sich sehr heterogen. Während Polen und Ungarn merkliche Wachstumsraten aufwiesen, verlor der russische Markt deutlich. Gründe hierfür sind die weiterhin schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der im Durchschnitt des Geschäftsjahres 2015/16 niedrige Ölpreis. Die Türkei wuchs erneut im zweistelligen Bereich. Griechenland hat abermals den Wachstumspfad verlassen. Hierfür verantwortlich ist unter anderem der Wegfall der staatlichen Subventionen in den Bereichen IT und Telekommunikation.

Die Schweiz hat sich immer noch nicht von der Entkopplung des Frankens vom Euro erholt. Der Elektrofachhandel war 2015/16 weiterhin deutlich rückläufig.

Die eigentlich gesättigten Märkte Österreich, Belgien, Niederlande und Schweden verzeichneten allesamt stabile Zuwachsraten.

Die Media-Saturn-Unternehmensgruppe insgesamt konnte im Geschäftsjahr 2015/16 erneut Marktanteile hinzugewinnen. Sie steigerte ihren Gesamtmarktanteil über alle Länder hinweg von 13,2 Prozent auf 13,4 Prozent.

Real: Branchenentwicklung im Lebensmitteleinzelhandel

Im Geschäftsjahr 2015/16 entwickelte sich der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland mit rund 2 Prozent ebenso positiv wie der gesamte Einzelhandel. Bei einem insgesamt nur leichten Anstieg der Lebensmittelpreise konnte der Lebensmitteleinzelhandel auch preisbedingt in der Größenordnung von 1 Prozent zulegen. Dabei wirkten sich die weiterhin guten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das überdurchschnittliche Wachstum des privaten Konsums auch positiv auf den Lebensmittelhandel aus. Gleichzeitig erhöhte die starke Zuwanderung auch noch einmal den Bedarf an Lebensmitteln.

Das höchste Wachstum konnten im Stationärgeschäft erneut die kleinen Verbrauchermärkte zwischen 1.000 und 2.500 Quadratmetern verbuchen. Die großen Verbrauchermärkte wuchsen in der Größenordnung des gesamten Lebensmitteleinzelhandels. Das E-Commerce-Geschäft spielt zwar im Lebensmittelhandel nach wie vor eine untergeordnete Rolle, weist aber weiter Zuwachsraten im zweistelligen Bereich auf.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

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

Das Geschäftsjahr 2015/16 war für die METRO GROUP vor allem durch die geopolitischen Ereignisse erneut herausfordernd. Dennoch blickt der Vorstand auf ein insgesamt erfolgreiches Jahr zurück. Die Transformation der METRO GROUP wurde weiter erfolgreich umgesetzt. Der Plan zur Aufteilung in zwei unabhängige, leistungsstarke Handelsgruppen ist in diesem Zusammenhang der nächste logische Schritt, um mehr Kundenorientierung, unternehmerisches Handeln und Wertzuwachs für unsere Aktionäre zu erreichen.

Insgesamt ist der Vorstand mit der Geschäftsentwicklung zufrieden, vor allem da alle kommunizierten finanziellen Ziele der METRO GROUP 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 diejenigen Konzernunternehmen, die am Cash-Pooling teilnehmen, die Liquiditätsüberschüsse anderer Unternehmenseinheiten nutzen, um ihren Liquiditätsbedarf zu decken. Dies verringert das Fremdfinanzierungsvolumen und somit den Zinsaufwand. 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.

Ferner wird der Kapitalmarktzugang durch einen intensiven Dialog mit Anleiheinvestoren und Kreditanalysten begünstigt. 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 im Rahmen bilateraler Gespräche und Betriebsführungen 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.

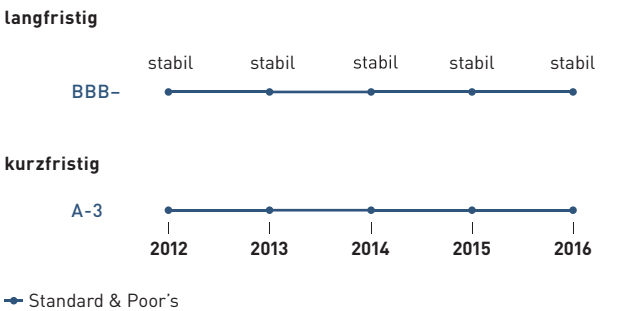
Weitere Informationen zu den Risiken aus Finanzinstrumenten und Sicherungsbeziehungen finden sich im Anhang – Nummer 44 Management der finanzwirtschaftlichen Risiken.

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.

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

Entwicklung von Rating und Ausblick



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

Kategorie	2016
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. Die am 25. Januar 2016 fällige Anleihe über 50 Mio. € mit einem Kupon von 3,1 Prozent und die am 1. Februar 2016 fällige Anleihe über 60 Mio. € mit einem Kupon von 3 Prozent wurden ebenso fristgerecht zurückgezahlt wie die am 2. Mai 2016 fällige Anleihe über 225 Mio. CHF mit einem Kupon von 1,875 Prozent. Des Weiteren wurden im September 2016 insgesamt 128 Mio. € einer am 22. Februar 2017 fälligen Anleihe über 750 Mio. € mit einem Kupon von 4,25 Prozent vorzeitig zurückgezahlt.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Das Daueremissionsprogramm wurde zum 30. September 2016 mit insgesamt 3,1 Mrd. € in Anspruch genommen.

Überdies wurden Schuldscheindarlehen in Höhe von 158 Mio. € am 21. Dezember 2015 und in Höhe von 134 Mio. € am 14. März 2016 fristgerecht zurückgezahlt. Im September 2016 wurden zudem anteilige Schuldscheindarlehen in Höhe von 55 Mio. € vorzeitig zurückgeführt.

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 334 Mio. € in Anspruch genommen. Zum 30. September 2016 wurden die Programme nicht genutzt (30.9.2015: 941 Mio. €).

Ferner wurden zum 30. September 2016 bilaterale Kreditlinien in Höhe von insgesamt 276 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

	30.9.2015			30.9.2016		
		Restlaufzeit			Restlaufzeit	
Mio. €	Gesamt	bis 1 Jahr	über 1 Jahr	Gesamt	bis 1 Jahr	über 1 Jahr
Bilaterale Kreditlinien	1.719	962	757	**681**	**437**	**244**
Inanspruchnahme	–1.189	–932	–257	**–276**	**–132**	**–144**
Freie bilaterale Kreditlinien	530	30	500	**405**	**305**	**100**
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	4.244	962	3.282	**3.206**	**437**	**2.769**
Inanspruchnahme gesamt	–1.189	–932	–257	**–276**	**–132**	**–144**
Freie Kreditlinien gesamt	**3.055**	**30**	**3.025**	**2.930**	**305**	**2.625**

Investitionen/Desinvestitionen

Im Geschäftsjahr 2015/16 hat die METRO GROUP 1.413 Mio. € investiert und liegt damit in etwa auf Vorjahresniveau. Während die Expansionstätigkeit weiter reduziert wurde, hat man mit den Akquisitionen von Rungis Express und dem Reparatur- und Wartungsdienstleister RTS den Ausbau des Belieferungsgeschäfts weiter vorangetrieben beziehungsweise das Angebot von Media-Saturn um neue After-Sales-Services erweitert. Auch die Investitionen in Mietvertragsverlängerungen und Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen stiegen. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem in den Media Markt und Saturn Filialen deutschlandweit digitale Preisschilder eingeführt und damit die Digitalisierung am Point of Sale vorangetrieben. Die reduzierte Expansionstätigkeit zeigt sich insgesamt in der geringeren Anzahl von 55 Neueröffnungen gegenüber 58 Neueröffnungen im Vorjahreszeitraum.

Investitionen der METRO GROUP

			Veränderung	
Mio. €	**2014/15**	**2015/16**	**absolut**	**%**
METRO Cash & Carry	750	**614**	–136	–18,2
Media-Saturn	256	**406**	150	58,6
Real	241	**260**	20	8,1
Sonstige	165	**133**	–31	–19,0
METRO GROUP	**1.411**	**1.413**	**2**	**0,1**

METRO Cash & Carry hat im Geschäftsjahr 2015/16 614 Mio. € investiert. Die Investitionen liegen damit um 136 Mio. € unter dem Wert des Vorjahreszeitraums. Durch die Akquisition des führenden Premium-Lebensmittellieferanten Rungis Express im Geschäftsjahr 2015/16 wurde das Belieferungsgeschäft weiter ausgebaut. Der Investitionsrückgang ist im Wesentlichen auf die Akquisition der Classic Fine Foods Group im Geschäftsjahr 2014/15 zurückzuführen. Die Investitionen in Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen sind gestiegen, während die Investitionen in Expansion leicht zurückgegangen sind. Der Expansionsschwerpunkt lag weiterhin auf den Fokusländern Russland und China, in denen das bestehende Filialnetz um 5 beziehungsweise 4 neue METRO Cash & Carry Märkte erweitert wurde. Zusätzlich wurde auch die Expansion in Indien vorangetrieben, indem dort ebenfalls 5 neue METRO Cash & Carry Märkte eröffnet wurden. Daneben wurden in der Türkei 3 neue Märkte, in Kroatien 2 neue Märkte und in Frankreich, Italien und Belgien wurde jeweils 1 neuer METRO Cash & Carry Standort eröffnet. In Polen wurden im Rahmen einer Portfoliooptimierung 11 Standorte geschlossen. In Deutschland, Kasachstan, Kroatien und Rumänien wurde je 1 Standort geschlossen. Des Weiteren wurden die 19 Standorte in Vietnam wie angekündigt veräußert.

Die Investitionen von **Media-Saturn** lagen im Geschäftsjahr 2015/16 mit 406 Mio. € um 150 Mio. € über den Investitionen im Vorjahreszeitraum. Der Anstieg resultiert insbesondere aus der deutschlandweiten Implementierung von Electronic Shelf Labels in den Filialen von Media Markt und Saturn sowie dem Erwerb von RTS. Gleichzeitig sind bei einer gleichbleibenden Expansionsgeschwindigkeit die Investitionen in Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen gestiegen. Im Berichtszeitraum wurden 33 (im Vorjahr 36) Märkte eröffnet und somit wurde eine selektive Expansion (inklusive neuer Kleinformate) in ganz Europa vorangetrieben. In Osteuropa wurden 17 Elektrofachmärkte eröffnet: 8 in der Türkei, 5 in Polen, 2 in Russland und je 1 neuer Markt in Griechenland und Ungarn. In Westeuropa (ohne Deutschland) kamen 8 neue Standorte hinzu, davon 4 in Italien, 2 in Spanien und jeweils 1 neuer Markt in Österreich und der Schweiz. Zusätzlich wurden in Deutschland 8 Märkte eröffnet. Außerdem wurden im Geschäftsjahr 17 Standorte im Rahmen der Portfoliooptimierung geschlossen: 8 Standorte in Russland, 4 Standorte in der Türkei, 3 Standorte in Italien und je 1 Standort in Deutschland und Polen.

Real investierte im Geschäftsjahr 2015/16 260 Mio. € und somit 20 Mio. € mehr als im Vorjahreszeitraum. Die Investitionszunahme resultiert im Wesentlichen aus Mietvertragsverlängerungen, die einen Rückgang der Investitionen in Modernisierung und Konzeptumstellung überkompensieren. Letztere waren im Vorjahr vor allem durch den Umbau und die Modernisierung von deutschlandweit 57 Märkten geprägt. Wie geplant hat Real im Geschäftsjahr 2015/16 in Deutschland insgesamt 8 Märkte geschlossen.

Die Investitionen im Segment **Sonstige** beliefen sich im Geschäftsjahr 2015/16 auf 133 Mio. € (2014/15: 165 Mio. €). Die Investitionen entfielen primär auf Konzept- und Modernisierungsmaßnahmen sowie immaterielle Vermögenswerte. Daneben werden auch die Investitionen der METRO GROUP in die Start-ups Orderbird und Shore in diesem Segment geführt

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Neben den eingegangenen Verpflichtungen, die aus der Unterzeichnung des Kaufvertrags über Pro à Pro resultieren, belaufen sich die bereits eingegangenen Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagevermögen und immateriellen Vermögenswerten auf 149 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 1.080 Mio. € zugeflossen, die unter anderem aus dem Verkauf von METRO Cash & Carry Vietnam 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 Investitions- und Finanzierungstätigkeit erwirtschaftet oder verwendet hat. Außerdem beschreibt sie die Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zwischen dem Beginn und dem Ende des Geschäftsjahres.

Aus der betrieblichen Tätigkeit wurde im Geschäftsjahr 2015/16 ein Mittelzufluss von 1.552 Mio. € (2014/15: +1.846 Mio. €) generiert. Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit ist ein Mittelabfluss von 4 Mio. € (2014/15: +785 Mio. €) zu verzeichnen. Daraus ergibt sich gegenüber dem Vorjahreszeitraum eine Reduktion des Cashflows vor Finanzierungstätigkeit um 1.083 Mio. € auf 1.548 Mio. €. Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit weist einen Mittelabfluss von 3.584 Mio. € (2014/15: –597 Mio. €) auf.

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

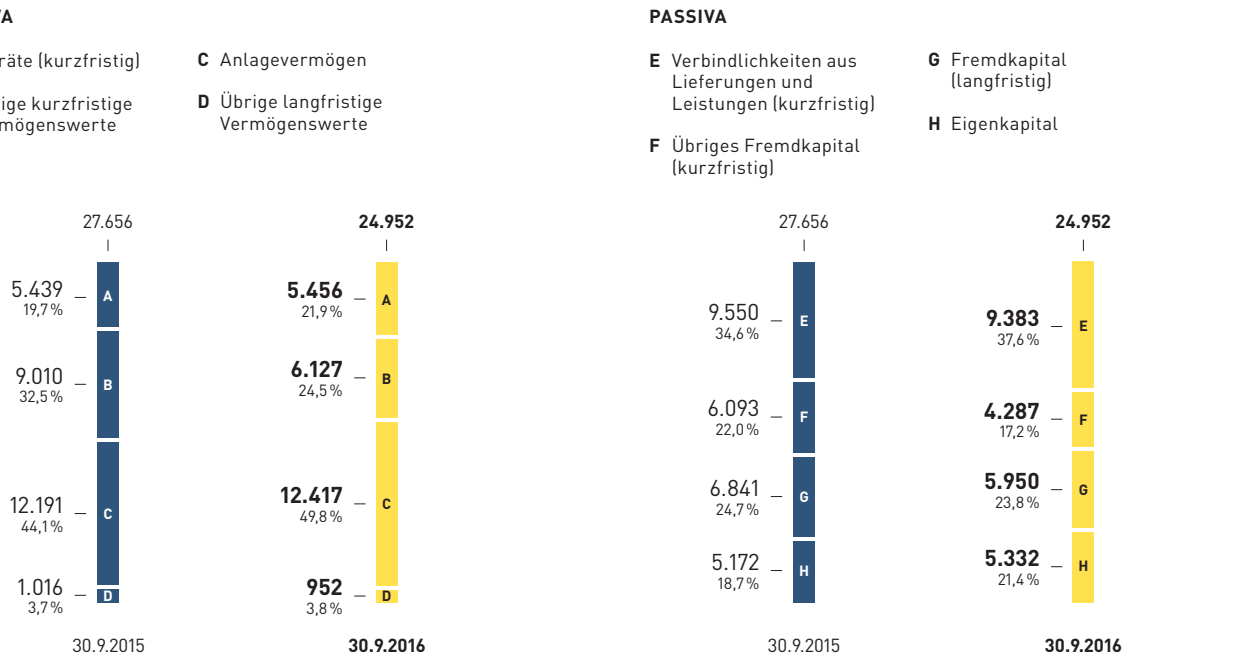
Kapitalflussrechnung[1]

Mio. €	2014/15	2015/16
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	1.595	**1.569**
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	251	**–17**
Cashflow aus der betrieblichen Tätigkeit	**1.846**	**1.552**
Cashflow aus Investitionstätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	–1.187	**–224**
Cashflow aus Investitionstätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	1.972	**220**
Cashflow aus Investitionstätigkeit	**785**	**–4**
Cashflow vor Finanzierungstätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	408	**1.345**
Cashflow vor Finanzierungstätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	2.223	**203**
Cashflow vor Finanzierungstätigkeit	**2.631**	**1.548**
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit aus fortgeführten Aktivitäten	–718	**–3.584**
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit aus nicht fortgeführten Aktivitäten	121	**0**
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	**–597**	**–3.584**
Summe der Cashflows	**2.034**	**–2.036**
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	–25	**–13**
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	**2.009**	**–2.049**

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

Kapitalstruktur

Kapitalstruktur der METRO GROUP
Mio. €



Die Konzernbilanz der METRO GROUP weist zum 30. September 2016 ein Eigenkapital in Höhe von 5,3 Mrd. € auf (30.9.2015: 5,2 Mrd. €). Die Erhöhung resultiert im Wesentlichen aus der Veränderung der Gewinnrücklagen. Diese sind seit dem 30. September 2015 um 141 Mio. € gestiegen. Positiv wirkte sich hier die Erhöhung der übrigen Gewinnrücklagen aus, die im Wesentlichen aus dem den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnenden Periodenergebnis resultiert. Effekte durch die Neubewertung von leistungsorientierten Pensionsplänen und die Gewinnausschüttung haben hingegen die Gewinnrücklagen gemindert.

Die Eigenkapitalquote beträgt 21,4 Prozent (30.9.2015: 18,7 Prozent). Der Anteil der Gewinnrücklagen am Eigenkapital liegt bei 36,3 Prozent gegenüber 34,7 Prozent zum 30. September 2015.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2015	30.9.2016
Eigenkapital	32	**5.172**	**5.332**
Gezeichnetes Kapital		835	**835**
Kapitalrücklage		2.551	**2.551**
Gewinnrücklagen		1.793	**1.934**
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		–7	**12**

Die Nettoverschuldung wurde um 0,2 Mrd. € weiter verringert und beträgt zum 30. September 2016 2,3 Mrd. € (30.9.2015: 2,5 Mrd. €). Sie wird ermittelt durch Saldierung der Finanzschulden inklusive Finanzierungs-Leasingverhältnissen in Höhe von 4,8 Mrd. € (30.9.2015: 7,4 Mrd. €) mit den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten gemäß Bilanz in Höhe von 2,4 Mrd. € (30.9.2015: 4,4 Mrd. €) sowie den Geldanlagen in Höhe von 90 Mio. € (30.9.2015: 424 Mio. €). Im Berichtsjahr resultiert der Mittelabfluss bei den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten sowie bei den kurzfristigen Geldanlagen im Wesentlichen aus der Verringerung der Finanzschulden (inklusive Finanzierungs-Leasingverhältnissen), das heißt

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

aus der Rückzahlung von Anleihen, der Rückführung von Schuldscheindarlehen und der Verminderung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten. Zum 30. September 2015 waren die Positionen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie kurzfristige Geldanlagen durch den Mittelzufluss aus der Veräußerung der Galeria-Kaufhof-Gruppe in Deutschland und Belgien einschließlich der zugehörigen Immobilien geprägt.

Mio. €	30.9.2015	30.9.2016
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente gemäß Bilanz	4.415	**2.368**
Kurzfristige Geldanlagen[1]	424	**90**
Finanzschulden (inkl. Finanzierungs-Leasingverhältnissen)	7.366	**4.759**
Nettoverschuldung	**2.527**	**2.301**

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

Die langfristigen Schulden betragen zum 30. September 2016 6,0 Mrd. € (30.9.2015: 6,8 Mrd. €). Die Verminderung um 0,8 Mrd. € ist im Wesentlichen auf den Rückgang von langfristigen Finanzschulden auf 3,8 Mrd. € (30.9.2015: 4,7 Mrd. €) zurückzuführen. Gegenläufig wirkte sich die Erhöhung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen um 144 Mio. € auf 1,4 Mrd. € (30.9.2015: 1,3 Mrd. €) aus. Der Grund hierfür ist im Wesentlichen der deutlich gesunkene Rechnungszins.

Zum 30. September 2016 hatte die METRO GROUP kurzfristige Schulden in Höhe von 13,7 Mrd. € (30.9.2015: 15,6 Mrd. €). Die Reduzierung lässt sich im Wesentlichen begründen mit dem Rückgang der kurzfristigen Finanzschulden um 1,7 Mrd. € (30.9.2016: 0,9 Mrd. €; 30.9.2015: 2,6 Mrd. €), bedingt durch die Rückzahlung von Anleihen, die Rückführung von anteiligen Schuldscheindarlehen sowie die Verringerung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

Gegenüber dem 30. September 2015 ist die Fremdkapitalquote um 2,7 Prozentpunkte auf 78,6 Prozent gesunken. Der Anteil der kurzfristigen Schulden mit 69,7 Prozent am gesamten Fremdkapital ist nach 69,6 Prozent zum 30. September 2015 fast unverändert.

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

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2015	30.9.2016
Langfristige Schulden		**6.841**	**5.950**
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	33	1.270	**1.414**
Sonstige Rückstellungen	34	492	**383**
Finanzschulden	35, 37	4.731	**3.812**
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	35, 38	206	**191**
Latente Steuerschulden	25	142	**150**
Kurzfristige Schulden		**15.643**	**13.670**
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	35, 36	9.550	**9.383**
Rückstellungen	34	628	**705**
Finanzschulden	35, 37	2.635	**947**
Sonstige finanzielle und andere Verbindlichkeiten	35, 38	2.488	**2.465**
Ertragsteuerschulden	35	148	**170**
Schulden i. Z. m. zur Veräußerung vorgesehenen Vermögenswerten	31	194	**0**

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 2015/16 verringerte sich die Bilanzsumme um 2.704 Mio. € auf 25,0 Mrd. € (30.9.2015: 27,7 Mrd. €).

Bei den langfristigen Vermögenswerten war im Geschäftsjahr 2015/16 ein geringer Anstieg von 0,2 Mrd. € auf 13,4 Mrd. € zu verzeichnen.

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2015	30.9.2016
Langfristige Vermögenswerte		**13.207**	**13.369**
Geschäfts- oder Firmenwerte	19	3.301	**3.361**
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	20	464	**497**
Sachanlagen	21	7.955	**8.141**
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	22	170	**126**
Finanzanlagen	23	117	**104**
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	23	184	**188**
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	24	292	**289**
Latente Steueransprüche	25	724	**663**

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

Die kurzfristigen Vermögenswerte sanken um 2,9 Mrd. € auf 11,6 Mrd. €. Diese Verminderung resultiert im Wesentlichen aus den um 2 Mrd. € gesunkenen Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten (30.9.2016: 2,4 Mrd. €; 30.9.2015: 4,4 Mrd. €), überwiegend aufgrund der im Vorjahr bilanzierten Mittelzuflüsse aus der Veräußerung der Galeria-Kaufhof-Gruppe, welche im Wesentlichen zur Rückführung von Finanzverbindlichkeiten genutzt wurden. Die sonstigen finanziellen und anderen Vermögenswerte sanken um 0,7 Mrd. € auf 2,7 Mrd. € (30.9.2015: 3,4 Mrd. €). Dies war im Wesentlichen die Folge von gesunkenen sonstigen finanziellen Vermögenswerten, insbesondere aufgrund gesunkener Forderungen aus sonstigen Finanzgeschäften (30.9.2016: 100 Mio. €; 30.9.2015: 479 Mio. €) und gegen die METRO Unterstützungskasse e. V. (30.9.2016: 6 Mio. €; 30.9.2015: 221 Mio. €).

Mio. €	Anhang Nr.	30.9.2015	30.9.2016
Kurzfristige Vermögenswerte		**14.449**	**11.583**
Vorräte	26	5.439	**5.456**
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	27	702	**808**
Finanzanlagen		6	**1**
Sonstige finanzielle und andere Vermögenswerte	24	3.435	**2.734**
Ertragsteuererstattungsansprüche		202	**216**
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	30	4.415	**2.368**
Zur Veräußerung vorgesehene Vermögenswerte	31	250	**0**

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

Ertragslage

Geschäftsverlauf des Konzerns im Überblick

Der Umsatz der METRO GROUP stieg im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt um 0,2 Prozent. Dies ist insbesondere auf die positive Entwicklung bei METRO Cash & Carry zurückzuführen, während der Umsatz bei Real rückläufig war. Der berichtete Umsatz von 58,4 Mrd. € lag, bedingt durch negative Wechselkurs- und Portfolioeffekte, um 1,4 Prozent unter dem Vorjahreswert. In lokaler Währung stieg der Umsatz jedoch um 0,4 Prozent.

Das EBIT vor Sonderfaktoren erreichte 1.560 Mio. € (2014/15: 1.511 Mio. €). Darin enthalten sind Erträge aus Immobilienveräußerungen in Höhe von 162 Mio. € (2014/15: 154 Mio. €) und Erträge aus der Ablösung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von 42 Mio. €. Bereinigt um negative Wechselkurseffekte in Höhe von 70 Mio. € lag das EBIT vor Sonderfaktoren um 119 Mio. € über dem Vorjahreswert. Das berichtete Konzern-EBIT erreichte im Geschäftsjahr 2015/16 insgesamt 1.513 Mio. € und lag damit im Vergleich zum Vorjahr mehr als doppelt so hoch (2014/15: 711 Mio. €). Dieser starke Anstieg ist insbesondere auf nicht zahlungswirksame Geschäfts- oder Firmenwertabschreibungen bei Real im Vorjahr (446 Mio. €) und Erträge aus dem Verkauf der Aktivitäten in Vietnam im Berichtsjahr (446 Mio. €) zurückzuführen.

Vergleich der Prognose mit der tatsächlichen Geschäftsentwicklung

Umsatz

Für das Geschäftsjahr 2015/16 hatte die METRO GROUP wechselkursbereinigt ein leichtes Gesamtumsatzwachstum prognostiziert. Mit einem Anstieg um 0,4 Prozent in lokaler Währung 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 um 0,2 Prozent wurde auch dieses Ziel erreicht.

EBIT

Beim EBIT vor Sonderfaktoren hatte die METRO GROUP wechselkursbereinigt eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2014/15 von 1.511 Mio. € inklusive Erträgen aus Immobilienveräußerungen erwartet. Bereinigt um negative Wechselkurseffekte in Höhe von 70 Mio. € lag das EBIT der METRO GROUP um 119 Mio. € über dem Vorjahreswert. Somit hat die METRO GROUP die Prognose erfüllt.

Vertriebslinien

Bei den Vertriebslinien sollten sowohl METRO Cash & Carry als auch Media-Saturn zum währungsbereinigten Gesamt- sowie zum flächenbereinigten Umsatzwachstum beitragen. Dies wurde bereinigt um Wechselkurseffekte erreicht. In lokaler Währung stieg der Umsatz bei METRO Cash & Carry um 0,4 Prozent und flächenbereinigt um 0,6 Prozent. Bei Media-Saturn legte der Umsatz wechselkursbereinigt um

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

1,6 Prozent zu und flächenbereinigt um 0,1 Prozent. Auch Real sollte sich besser als im Vorjahr entwickeln, tatsächlich war der Umsatz jedoch rückläufig. Der Großteil des Umsatzrückgangs um 3,3 Prozent ist dabei auf Schließungen zurückzuführen, doch auch der flächenbereinigte Umsatz bei Real war um 1,1 Prozent (im Vorjahr 0,8 Prozent) rückläufig.

Zur EBIT-Steigerung sollten sowohl METRO Cash & Carry als auch Media-Saturn beitragen. Zwar war das Ergebnis vor Sonderfaktoren bei METRO Cash & Carry mit 1.043 Mio. € im Berichtsjahr leicht rückläufig (2014/15: 1.050 Mio. €), wobei hier bereits negative Wechselkurseffekte in Höhe von 65 Mio. € enthalten sind. Bereinigt um Wechselkurseffekte stieg das Ergebnis vor Sonderfaktoren bei METRO Cash & Carry aber spürbar. Auch Media-Saturn hat mit einem EBIT vor Sonderfaktoren in Höhe von 454 Mio. € den Vorjahreswert leicht übertroffen und damit die Prognose erfüllt. Bei Real wurde hinsichtlich der Prognose die Entwicklung von der erfolgreichen Umsetzung der eingeleiteten Maßnahmen abhängig gemacht. Tatsächlich haben sich die Maßnahmen sehr positiv im Ergebnis niedergeschlagen. Trotz eines Umsatzrückgangs stieg das EBIT vor Sonderfaktoren von 88 Mio. € auf 100 Mio. € an.

Umsatzentwicklung nach Regionen

In **Deutschland** stieg der Umsatz flächenbereinigt um 0,2 Prozent. Der berichtete Umsatz wuchs sogar um 0,6 Prozent auf 22,6 Mrd. €. Hierzu haben METRO Cash & Carry und vor allem Media-Saturn beigetragen. Bei Real war der Umsatz dagegen rückläufig, vor allem bedingt durch Standortschließungen.

Im **internationalen Geschäft** wuchs der flächenbereinigte Umsatz um 0,2 Prozent. In lokaler Währung stieg der internationale Umsatz leicht um 0,2 Prozent. Der berichtete Umsatz ging um 2,5 Prozent auf 35,8 Mrd. € zurück. Dies ist insbesondere auf Wechselkurseffekte, aber auch auf Standortabgaben und -schließungen zurückzuführen.

Der internationale Anteil am Gesamtumsatz lag bei 61,3 Prozent (2014/15: 62,0 Prozent).

In **Westeuropa (ohne Deutschland)** ging der Umsatz flächenbereinigt um 0,7 Prozent zurück. In lokaler Währung sank der Umsatz leicht um 0,2 Prozent. Der berichtete Umsatz verminderte sich ebenfalls um 0,2 Prozent auf 19,1 Mrd. €. Dies ist vor allem auf die rückläufige Entwicklung in Italien und der Schweiz zurückzuführen. Dagegen hat sich der Umsatz in Spanien und Belgien sehr positiv entwickelt.

Der Umsatz in **Osteuropa** stieg flächenbereinigt um 0,8 Prozent. Bereinigt um Wechselkurseffekte verbesserte sich der Umsatz um 1,2 Prozent. In Folge der negativen Wechselkursentwicklung sank der berichtete Umsatz jedoch um 6,4 Prozent auf 12,5 Mrd. €. Hier machten sich vor allem negative Wechselkurseffekte in Russland und Polen bemerkbar. Positiv entwickelte sich der Umsatz vor allem in Ungarn, der Türkei, Serbien und Bulgarien.

In **Asien** stieg der flächenbereinigte Umsatz um 2,4 Prozent. In lokaler Währung verminderte sich der Umsatz leicht um 0,8 Prozent. Der berichtete Umsatz ging um 1,2 Prozent zurück. Der Rückgang ist jedoch ausschließlich auf den Verkauf der Aktivitäten in Vietnam zurückzuführen, dessen Umsatz nur noch im ersten Quartal 2015/16 enthalten ist. Ohne Vietnam wäre der Umsatz in Asien deutlich um 8,9 Prozent gestiegen. Dies ist unter anderem auf die Akquisition von Classic Fine Foods sowie die sehr gute Umsatzentwicklung in Indien zurückzuführen.

Umsatzentwicklung im Konzern
nach Vertriebslinien und nach Regionen

			Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
	2014/15 Mio. €	2015/16 Mio. €	in Konzernwährung (€)	Wechselkurseffekte in Prozentpunkten[1]	in lokaler Währung	flächenbereinigt (lokale Währung)
METRO Cash & Carry	29.690	**28.999**	–2,3	–2,7	0,4	0,6
Media-Saturn	21.737	**21.869**	0,6	–1,0	1,6	0,1
Real	7.735	**7.478**	–3,3	0,0	–3,3	–1,1
Sonstige	56	**72**	–	–	–	–
METRO GROUP	**59.219**	**58.417**	**–1,4**	**–1,7**	**0,4**	**0,2**
davon Deutschland	22.490	**22.622**	0,6	0,0	0,6	0,2
davon international	36.728	**35.795**	–2,5	–2,8	0,2	0,2
Westeuropa (ohne Deutschland)	19.090	**19.054**	–0,2	0,0	–0,2	–0,7
Osteuropa	13.318	**12.472**	–6,4	–7,6	1,2	0,8
Asien	4.319	**4.269**	–1,2	–0,4	–0,8	2,4

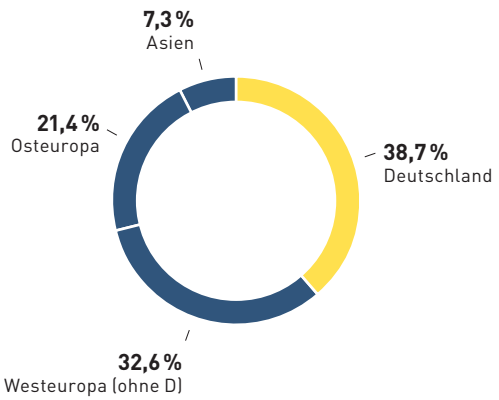
[1] Der Wechselkurseffekt errechnet sich aus dem Vergleich des berichteten Umsatzes des aktuellen Geschäftsjahres in Euro mit dem Umsatz der Vorperiode, umgerechnet zum Durchschnittskurs des aktuellen Geschäftsjahres

Die Überleitung vom berichteten Umsatz zum flächen- und währungsbereinigten Umsatz ist im Folgenden dargestellt:

Mio. €	2014/15	2015/16
Umsatz gesamt in € (wie berichtet)	59.219	**58.417**
Umsatz gesamt währungsbereinigt[1]	58.209	**58.417**
Umsätze in Filialen, die 2015/16 nicht zum Like-for-Like-Panel gehörten[2]	2.830	**2.935**
Umsatz flächen- und währungsbereinigt	55.379	**55.482**

[1] Der währungsbereinigte Umsatz des Vorjahres ermittelt sich durch Umrechnung des im Vorjahr berichteten Umsatzes zum Durchschnittskurs des aktuellen Geschäftsjahres
[2] Nicht zum Like-for-Like-Panel zählen u. a. Neueröffnungen, Anlauffilialen, Schließungen, Querschnittsgesellschaften und wesentliche Umbauten

Konzernumsatz METRO GROUP 2015/16
nach Regionen



Entwicklung des Konzern-EBIT und des EBIT der Vertriebslinien

	EBIT[1]	
Mio. €	**2014/15**	**2015/16**
METRO Cash & Carry	1.050	**1.043**
Media-Saturn	442	**454**
Real	88	**100**
Sonstige	–63	**–33**
Konsolidierung	–5	**–5**
METRO GROUP	**1.511**	**1.560**

[1] Vor Sonderfaktoren

Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Vertriebslinien

METRO Cash & Carry

METRO Cash & Carry hat im Geschäftsjahr 2015/16 zur besseren Steuerung des Geschäfts das New Operating Model eingeführt. Die einzelnen METRO Cash & Carry Länder sind im Rahmen dieser Einführung in folgende Segmente aufgeteilt worden:

- Horeca: Fokus auf Hotels, Restaurants, Caterer
- Multispecialists: Fokus auf Horeca, Trader und SCO (Service Companies and Offices)
- Trader: Fokus auf unabhängige Wiederverkäufer wie zum Beispiel Kioskbetreiber, Bäcker, Metzger
- Sonstige: Trading Offices (Einkaufsbüros) und Länder, aus denen sich METRO Cash & Carry zurückgezogen hat

Beginnend mit dem ersten Quartal 2015/16 wurden Umsatz und Ergebnis von METRO Cash & Carry in dieser neuen Struktur berichtet. Die neuen Segmente ersetzen somit die bisherigen Berichtsregionen Deutschland, Westeuropa, Osteuropa und Asien. Zum Segment Horeca gehören Frankreich, Deutschland, Italien, Japan, Portugal, Spanien, Türkei sowie Classic Fine Foods. Multispecialists sind Österreich, Belgien, Bulgarien, China, Kroatien, Indien, Kasachstan, Niederlande, Pakistan, Russland, Serbien, Slowakei, Tschechien und Ungarn. In das Segment Trader fallen Moldawien, Polen, Rumänien und die Ukraine.

Der **Umsatz** von METRO Cash & Carry legte im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt um 0,6 Prozent zu. Dabei konnte der Umsatz in allen Quartalen gesteigert werden. Damit stieg der flächenbereinigte Umsatz seit nunmehr über drei Jahren in Folge in jedem Quartal. In lokaler Währung wuchs der Umsatz um 0,4 Prozent. Bedingt durch die Entwicklung der Wechselkurse – hauptsächlich des russischen Rubels – sowie durch Portfolioeffekte sank der berichtete Umsatz jedoch um 2,3 Prozent auf 29,0 Mrd. €.

Der Umsatz aus dem Belieferungsgeschäft entwickelte sich weiterhin sehr dynamisch und wuchs in lokaler Währung um 20,4 Prozent. Der berichtete Umsatz stieg um 17,9 Prozent auf 3,7 Mrd. € (2014/15: 3,1 Mrd. €). Hierzu trug auch die Akquisition von Classic Fine Foods bei. Der Anteil des Belieferungsgeschäfts am Gesamtumsatz verbesserte sich auf 12,8 Prozent (2014/15: 10,6 Prozent).

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Der Umsatz im Segment **Horeca** wuchs im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt um 0,9 Prozent. In Deutschland lag der flächenbereinigte Umsatz knapp über dem Vorjahr, während er in Frankreich – auch durch die Effekte der Anschläge und Streiks – knapp unter dem Vorjahr lag. Dagegen konnten insbesondere die Türkei, Spanien und Italien zum flächenbereinigten Umsatzplus beitragen. In lokaler Währung wurde im Segment Horeca ein Zuwachs um 3,3 Prozent erreicht. Der berichtete Umsatz stieg um 2,6 Prozent.

Der Umsatz im Segment **Multispecialists** sank im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt leicht um 0,2 Prozent. Insbesondere Belgien und die Niederlande verzeichneten deutliche Umsatzrückgänge. Zwar war der flächenbereinigte Umsatz in Russland noch rückläufig, er zeigte aber im Jahresverlauf einen positiven Trend. In Indien legte der Umsatz dagegen deutlich zu. In lokaler Währung stieg der Umsatz im Segment Multispecialists jedoch um 1,2 Prozent. Der berichtete Umsatz sank dagegen wechselkursbedingt um 3,4 Prozent.

Im Segment **Trader** stieg der Umsatz im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt um 2,6 Prozent. Bis auf Polen legte der flächenbereinigte Umsatz in allen Ländern zu. In lokaler Währung wuchs der Umsatz im Segment Trader um 1,5 Prozent. Der berichtete Umsatz sank jedoch währungsbedingt um 3,6 Prozent.

Der Anteil des internationalen Geschäfts am gesamten Umsatz von METRO Cash & Carry ging, bedingt durch Wechselkurseffekte, im Geschäftsjahr 2015/16 leicht von 84,0 Prozent auf 83,6 Prozent zurück.

Das **EBIT** von METRO Cash & Carry erreichte im Geschäftsjahr 2015/16 1.259 Mio. € (2014/15: 975 Mio. €). Darin enthalten sind positive Sonderfaktoren aus dem Verkauf der Aktivitäten in Vietnam (446 Mio. €) und Aufwendungen für Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Insgesamt ergibt sich aus den Sonderfaktoren ein positiver Saldo von 216 Mio. € (2014/15: Aufwand in Höhe von 75 Mio. €).

Vor Sonderfaktoren betrug das EBIT 1.043 Mio. € (2014/15: 1.050 Mio. €) und erreichte trotz der Belastung durch negative Wechselkurseffekte in Höhe von 65 Mio. € fast das Vorjahresniveau. Bereinigt um diese Effekte hat sich das Ergebnis vor Sonderfaktoren um 58 Mio. € verbessert.

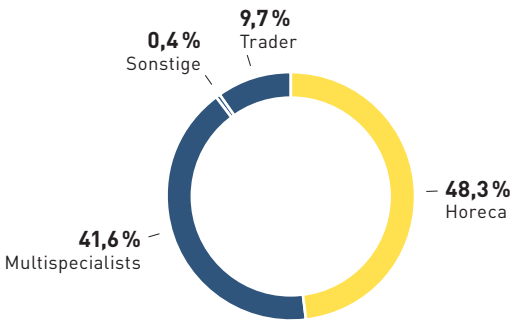
METRO Cash & Carry war am 30. September 2016 in 25 Ländern mit 752 Standorten vertreten, davon 106 in Deutschland, 235 in Westeuropa (ohne Deutschland), 284 in Osteuropa und 127 in Asien. Darüber hinaus waren Classic Fine Foods und Rungis Express in weiteren Ländern aktiv. Insgesamt ist METRO Cash & Carry in 36 Ländern tätig.

Kennzahlen METRO Cash & Carry 2015/16
im Vorjahresvergleich

	2014/15 Mio. €	2015/16 Mio. €	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %: in Konzernwährung (€)	Wechselkurseffekte in Prozentpunkten[1]	in lokaler Währung	flächenbereinigt (lokale Währung)
Umsatz	29.690	**28.999**	–2,3	–2,7	0,4	0,6
Horeca	13.642	**13.993**	2,6	–0,7	3,3	0,9
Multi-specialists	12.496	**12.065**	–3,4	–4,6	1,2	–0,2
Trader	2.906	**2.802**	–3,6	–5,0	1,5	2,6
Sonstige	646	**138**	–	–	–	–
EBIT[2]	1.050	**1.043**	–	–	–	–
EBIT-Marge (%)[3]	3,5	**3,6**	–	–	–	–
Standorte (Anzahl)	764	**752**	–	–	–	–
Verkaufsfläche (1.000 m²)	5.468	**5.380**	–	–	–	–

[1] Der Wechselkurseffekt errechnet sich aus dem Vergleich des berichteten Umsatzes des aktuellen Geschäftsjahres in Euro mit dem Umsatz der Vorperiode, umgerechnet zum Durchschnittskurs des aktuellen Geschäftsjahres
[2] Vor Sonderfaktoren
[3] Vor Sonderfaktoren; die EBIT-Marge stellt das Verhältnis von EBIT zu Umsatz dar

Umsatz METRO Cash & Carry 2015/16
nach Segmenten



Media-Saturn

Der **Umsatz** von Media-Saturn erhöhte sich im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt um 0,1 Prozent. In lokaler Währung stieg der Umsatz um 1,6 Prozent und der berichtete Umsatz wuchs um 0,6 Prozent auf 21,9 Mrd. €.

Der Onlinehandel entwickelte sich weiterhin sehr dynamisch. Die beiden Marken Media Markt und Saturn konnten den über das Internet generierten Umsatz um rund 35 Prozent auf 1,6 Mrd. € steigern. Dagegen verlief das reine Onlinegeschäft ohne Verzahnung mit dem stationären Geschäft rückläufig, insbesondere aufgrund der Beendigung von ausgewähltem unprofitablem Großhandelsgeschäft bei Redcoon. Insgesamt stieg der über das Internet generierte Umsatz (inklusive Abholung durch die Kunden im Markt) um rund 11 Prozent auf 2,0 Mrd. €, womit der Internetanteil am Gesamtumsatz von Media-Saturn nunmehr fast 9 Prozent beträgt und damit einen neuen Höchstwert darstellt.

In **Deutschland** stieg der flächenbereinigte Umsatz um 1,2 Prozent. Der berichtete Umsatz wuchs um 3,3 Prozent auf 10,3 Mrd. €. Damit konnte Media-Saturn die Marktposition in Deutschland weiter ausbauen.

In **Westeuropa (ohne Deutschland)** ging der Umsatz flächenbereinigt um 1,0 Prozent zurück. Während der flächenbereinigte Umsatz insbesondere in der Schweiz und Italien rückläufig war, legte er in Spanien und den Niederlanden zu. Der Umsatz in lokaler Währung verbesserte sich um 0,4 Prozent. Der berichtete Umsatz wuchs ebenfalls um 0,4 Prozent auf 8,9 Mrd. €.

In **Osteuropa** ging der Umsatz flächenbereinigt leicht um 0,6 Prozent zurück. Hierfür ist insbesondere das Geschäft in Russland und Polen verantwortlich. Dagegen stieg der Umsatz in der Türkei und in Ungarn. In lokaler Währung sank der Umsatz in Osteuropa um 0,9 Prozent. Der berichtete Umsatz verlor vor allem durch negative Wechselkurseffekte 8,1 Prozent.

Der internationale Umsatzanteil sank im Geschäftsjahr 2015/16 von 53,9 Prozent auf 52,7 Prozent.

Das **EBIT** von Media-Saturn sank im Geschäftsjahr 2015/16 auf 300 Mio. € (2014/15: 336 Mio. €). Darin sind höhere Sonderfaktoren von 154 Mio. € (2014/15: 107 Mio. €) enthalten. Hierbei handelt es sich um zahlreiche Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Vor Sonderfaktoren stieg das EBIT von 442 Mio. € auf 454 Mio. €.

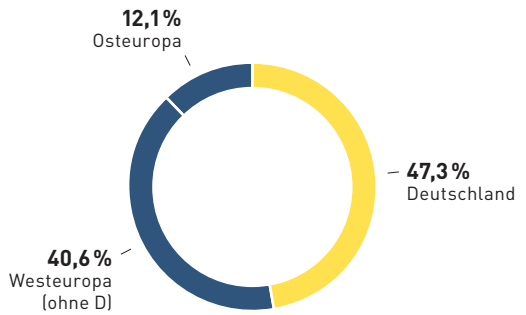
Am 30. September 2016 umfasste das Standortnetz von Media-Saturn 1.023 Elektrofachmärkte in 15 Ländern, davon 424 in Deutschland, 377 in Westeuropa (ohne Deutschland) und 222 in Osteuropa.

Kennzahlen Media-Saturn 2015/16
im Vorjahresvergleich

	2014/15 Mio. €	2015/16 Mio. €	Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %: in Konzernwährung (€)	Wechselkurseffekte in Prozentpunkten[1]	in lokaler Währung	flächenbereinigt (lokale Währung)
Umsatz	21.737	**21.869**	0,6	–1,0	1,6	0,1
Deutschland	10.016	**10.344**	3,3	0,0	3,3	1,2
Westeuropa (ohne Deutschland)	8.843	**8.881**	0,4	0,0	0,4	–1,0
Osteuropa	2.878	**2.644**	–8,1	–7,2	–0,9	–0,6
EBIT[2]	442	**454**	–	–	–	–
EBIT-Marge (%)[3]	2,0	**2,1**	–	–	–	–
Standorte (Anzahl)	1.007	**1.023**	–	–	–	–
Verkaufsfläche (1.000 m²)	3.034	**2.976**	–	–	–	–

[1] Der Wechselkurseffekt errechnet sich aus dem Vergleich des berichteten Umsatzes des aktuellen Geschäftsjahres in Euro mit dem Umsatz der Vorperiode, umgerechnet zum Durchschnittskurs des aktuellen Geschäftsjahres
[2] Vor Sonderfaktoren
[3] Vor Sonderfaktoren; die EBIT-Marge stellt das Verhältnis von EBIT zu Umsatz dar

Umsatz Media-Saturn 2015/16
nach Regionen



KONZERNABSCHLUSS
SERVICE

Real

Der **Umsatz** von Real ging im Geschäftsjahr 2015/16 flächenbereinigt um 1,1 Prozent zurück. Der berichtete Umsatz sank vor allem infolge von Standortschließungen um 3,3 Prozent auf 7,5 Mrd. €. Nach wie vor ist das Wettbewerbsumfeld im deutschen Lebensmittelhandel sehr angespannt und deflationäre Entwicklungen bei zahlreichen Produktgruppen belasteten die Umsatzentwicklung.

Anfang Juni 2016 hat sich Real auf die Eckpunkte für eine Lösung in den Tarifverhandlungen geeinigt und damit eine Basis für die Zukunft geschaffen.

Sehr positiv entwickelte sich weiterhin der Onlineumsatz. Er stieg im Geschäftsjahr 2015/16 wieder sehr deutlich um fast 50 Prozent auf 68 Mio. €.

Das **EBIT** von Real erreichte im Geschäftsjahr 2015/16 103 Mio. € (2014/15: –441 Mio. €). Im Vorjahr waren im Ergebnis noch Sonderfaktoren vor allem für nicht zahlungswirksame Geschäfts- oder Firmenwertabschreibungen sowie Standortschließungen enthalten.

Vor Sonderfaktoren stieg das EBIT von 88 Mio. € auf 100 Mio. €. Diese Verbesserung konnte trotz des Umsatzrückgangs erzielt werden und resultierte unter anderem aus besseren Einkaufskonditionen, dem erfolgreichen Abschluss der Tarifverhandlungen und Schließungen von defizitären Standorten.

Im Geschäftsjahr 2015/16 verringerte sich das Standortnetz von Real in Deutschland um 8 auf nunmehr 285 Standorte.

Kennzahlen Real 2015/16
im Vorjahresvergleich

			Veränderung zum Vorjahreszeitraum in %			
	2014/15 Mio. €	2015/16 Mio. €	in Konzernwährung (€)	Wechselkurseffekte in Prozentpunkten	in lokaler Währung	flächenbereinigt (lokale Währung)
Umsatz	7.735	**7.478**	–3,3	0,0	–3,3	–1,1
Deutschland	7.735	**7.478**	–3,3	0,0	–3,3	–1,1
EBIT[1]	88	**100**	–	–	–	–
EBIT-Marge (%)[2]	1,1	**1,3**	–	–	–	–
Standorte (Anzahl)	293	**285**	–	–	–	–
Verkaufsfläche (1.000 m²)	2.031	**1.967**	–	–	–	–

[1] Vor Sonderfaktoren
[2] Vor Sonderfaktoren; die EBIT-Marge stellt das Verhältnis von EBIT zu Umsatz dar

Sonstige

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

Der **Umsatz** im Segment Sonstige erreichte im Geschäftsjahr 2015/16 insgesamt 72 Mio. € (2014/15: 56 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 2015/16 bei –145 Mio. € (2014/15: –152 Mio. €). Die Sonderfaktoren betrugen 113 Mio. € (2014/15: 89 Mio. €) und betreffen insbesondere Einmalaufwendungen im Zusammenhang mit der Vorbereitung der Aufteilung der METRO GROUP sowie Restrukturierungen in der METRO AG und im Logistikbereich. Das EBIT vor Sonderfaktoren erreichte –33 Mio. € (2014/15: –63 Mio. €). In diesem Ergebnis sind außer Immobilienerträgen auch Erträge aus der Ablösung von Pensionsverpflichtungen in Höhe von 35 Mio. € enthalten.

Nicht fortgeführte Aktivitäten

Im Geschäftsjahr 2015/16 führen nachlaufende Effekte aus dem Verkauf des Warenhausgeschäfts im Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten zu einem Ertrag von 49 Mio. €. Dieser setzt sich zusammen aus einem Ertrag aus der Auflösung von Rückstellungen für Risiken aus dem Verkauf des Warenhausgeschäfts und einem Ertrag aus der Veräußerung von Minderheitsanteilen an einigen Immobiliengesellschaften der Warenhausgruppe an deren Erwerber.

Finanzergebnis und Steuern

Mio. €	2014/15	2015/16
Betriebliches Ergebnis EBIT	**711**	**1.513**
Ergebnisanteil aus nicht operativen nach der Equity-Methode einbezogenen Unternehmen	2	**3**
Sonstiges Beteiligungsergebnis	0	**–4**
Zinsertrag/-aufwand (Zinsergebnis)	–282	**–221**
Übriges Finanzergebnis	–172	**–124**
Finanzergebnis	**–452**	**–346**
Ergebnis vor Steuern EBT	**259**	**1.167**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	–480	**–559**
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	**–221**	**608**
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	935	**49**
Periodenergebnis	**714**	**657**

Finanzergebnis

Das Finanzergebnis setzt sich im Wesentlichen aus dem Zinsergebnis in Höhe von –221 Mio. € (2014/15: –282 Mio. €) und dem übrigen Finanzergebnis in Höhe von –124 Mio. € (2014/15: –172 Mio. €) zusammen. Das Zinsergebnis verbesserte sich insbesondere durch das geringere Zinsniveau, die rückläufige Verschuldung sowie periodenfremde Zinserträge aus Steuererstattungen. Die positive Veränderung des übrigen Finanzergebnisses um 48 Mio. € resultierte im Wesentlichen aus im Vergleich zum Vorjahr geringeren negativen Wechselkurseffekten vornehmlich in Russland und Kasachstan.

Weitere Angaben zum Finanzergebnis finden sich im Anhang unter den Nummern 6 bis 9 Ergebnisanteil aus operativen / nicht operativen nach der Equity-Methode einbezogenen Unternehmen, Sonstiges Beteiligungsergebnis, Zinsertrag/ Zinsaufwand und Übriges Finanzergebnis.

Steuern

Der ausgewiesene Ertragsteueraufwand von 559 Mio. € (2014/15: 480 Mio. €) liegt um 79 Mio. € über dem Vorjahresniveau und entfällt im Wesentlichen auf die latenten Steuern.

Mio. €	2014/15	2015/16
Tatsächliche Steuern	444	**449**
davon Deutschland	(118)	**(151)**
davon international	(326)	**(298)**
davon Steueraufwand/-ertrag der laufenden Periode	(454)	**(488)**
davon Steueraufwand/-ertrag aus Vorperioden	(–10)	**(–39)**
Latente Steuern	36	**110**
davon Deutschland	(34)	**(55)**
davon international	(2)	**(55)**
	480	**559**

Im Berichtszeitraum beträgt die Konzernsteuerquote aus fortgeführten Aktivitäten 47,9 Prozent (2014/15: 185,5 Prozent). Die hohe Konzernsteuerquote des Vorjahres ist im Wesentlichen auf die Entkonsolidierung des Warenhausgeschäfts zurückzuführen. Vor Sonderfaktoren liegt die Quote bei 41,5 Prozent (2014/15: 48,6 Prozent). Die Konzernsteuerquote bildet das Verhältnis zwischen dem ausgewiesenen Ertragsteueraufwand und dem Vorsteuerergebnis ab. Unter Einbeziehung der nicht fortgeführten Aktivitäten ergibt sich aus Gesamtkonzernsicht eine Steuerquote von 46,0 Prozent (2014/15: 42,0 Prozent). Vor Sonderfaktoren beträgt die Steuerquote unter Einbeziehung der nicht fortgeführten Aktivtäten aus Gesamtkonzernsicht 41,5 Prozent (2014/15: 43,7 Prozent).

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

Periodenergebnis und Ergebnis je Aktie

Das Periodenergebnis erreichte im Geschäftsjahr 2015/16 657 Mio. € und lag damit um 57 Mio. € niedriger als im Vorjahreszeitraum (2014/15: 714 Mio. €). Das Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten stieg hingegen um 829 Mio. € (2015/16: 608 Mio. €; 2014/15: –221 Mio. €).

Nach Abzug der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallendes Periodenergebnis von 599 Mio. € (2014/15: 672 Mio. €). Dies entspricht einer Verringerung um 73 Mio. €.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Die METRO GROUP erzielte im Geschäftsjahr 2015/16 ein Ergebnis je Aktie von 1,83 € (2014/15: 2,06 €). 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 599 Mio. € verteilt. Ein Verwässerungseffekt aus sogenannten potenziellen Aktien war weder im Geschäftsjahr 2015/16 noch im Vorjahr gegeben.

Das Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren liegt mit 1,96 € um 0,05 € über dem Vorjahreswert (2014/15: 1,91 €). Dieses Ergebnis bildet die Basis für den Dividendenvorschlag.

				Veränderung	
		2014/15	2015/16	absolut	%
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	Mio. €	–221	**608**	829	–
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	Mio. €	935	**49**	886	–
Periodenergebnis	Mio. €	714	**657**	–57	–8,0
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. €	42	**58**	16	39,7
davon aus fortgeführten Aktivitäten	Mio. €	42	**58**	16	39,7
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	Mio. €	0	**0**	0	–
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	Mio. €	672	**599**	–73	–11,0
davon aus fortgeführten Aktivitäten	Mio. €	–263	**550**	813	–
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	Mio. €	935	**49**	–886	–
Ergebnis je Aktie (unverwässert = verwässert)[1]	€	2,06	**1,83**	–0,23	–11,0
davon aus fortgeführten Aktivitäten	€	–0,80	**1,68**	2,48	–
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	€	2,86	**0,15**	–2,71	–
Ergebnis je Aktie vor Sonderfaktoren[1]	€	1,91	**1,96**	0,05	2,4
davon aus fortgeführten Aktivitäten	€	1,48	**1,96**	0,48	31,8
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	€	0,43	**0,00**	–0,43	–

[1] Nach Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter

Wertorientiertes Management

Die Leistungsstärke der METRO GROUP zeigt sich unter anderem in ihrer Fähigkeit, den Unternehmenswert durch Wachstum und operative Effizienz kontinuierlich zu steigern und dabei das Geschäftsvermögen optimal einzusetzen. Um eine nachhaltige Wertsteigerung sicherzustellen, setzt die METRO GROUP daher seit dem Jahr 2000 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 liegt, die für die Finanzierung des durchschnittlich gebundenen Geschäftsvermögens erforderlich sind.

EBITaC = EBIT[1] – Kapitalkosten
= EBIT[1] – (Geschäftsvermögen x WACC[2])

[1] Sonderfaktoren grundsätzlich über vier Jahre periodisiert
[2] WACC = 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 Ertragskraft 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. Dabei hat sich die METRO GROUP im abgelaufenen Geschäftsjahr auch gezielt über Zukäufe im Belieferungsgeschäft gestärkt. Ferner wurde über den Ausbau von digitalen Lösungen der Kundennutzen erhöht. Im Bereich der Elektronikmärkte liegt der Fokus ebenfalls auf der Expansion mit an lokalen Kundenbedürfnissen ausgerichteten Formaten. In allen Fällen steht der Kunde 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 unsere Zielkundengruppen Horeca, Trader und SCO. 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 2015/16 lag der Kapitalkostensatz der METRO GROUP vor Steuern bei 8,0 Prozent. Dieser ergibt sich grundsätzlich aus einer Aggregation der segmentspezifischen Kapitalkostensätze.

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

Mio. €	2014/15[1]	2015/16	Delta
EBIT vor Sonderfaktoren	1.511	**1.560**	49
EBIT nach Periodisierung von Sonderfaktoren[2]	1.125	**1.163**	38
Geschäftsvermögen	10.763	**10.992**	229
Vorsteuer-WACC	8,0 %	**8,0 %**	
Kapitalkosten	–856	**–874**	–18
EBITaC	269	**289**	20

[1] Vorjahr vergleichbar gerechnet
[2] Wirkung der Sonderfaktoren über vier Jahre verteilt

Im abgeschlossenen Geschäftsjahr lag das EBIT 2015/16 nach Periodisierung der Sonderfaktoren aus den Vorjahren (2012/13: 297 Mio. €; 2013/14: 454 Mio. €; 2014/15: 343 Mio. €) sowie nach Berücksichtigung der periodisierten Einmalaufwendungen aus dem Jahr 2015/16 in Höhe von 493 Mio. € bei 1.163 Mio. €. Hierbei wurden im aktuellen Jahr die Sonderfaktoren aus dem Verkauf von METRO Cash & Carry Vietnam und nachlaufende Erträge aus dem Verkauf von Galeria Kaufhof im Vorjahr bereinigt. Bei einem durchschnittlichen Geschäftsvermögen in Höhe von 10.992 Mio. € betrugen die Kapitalkosten 874 Mio. €. Um eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden für die Berechnung des Geschäftsvermögens der Vergleichsperiode die im Laufe des Geschäftsjahres 2014/15 vorgenommenen Firmenwertabschreibungen in sämtlichen Quartalen berücksichtigt. In einem herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld setzte die METRO GROUP im Jahr 2015/16 ihr Geschäftsvermögen erfolgreich ein und erzielte einen positiven Wertbeitrag in Höhe von 289 Mio. €.

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 das Immobilienvermögen betreffend 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. Entsprechend der Vorgehensweise beim Geschäftsvermögen wird auch das EBIT mit Blick auf Finanzierungskomponente in den Mieten angepasst.

RoCE = EBIT[1] / Geschäftsvermögen
[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 wurden im Geschäftsjahr 2015/16 sogenannte Wertschaffungspläne als Schlüsselinstrument implementiert. Sie stellen einen langfristig verbindlichen Bezugspunkt für das Management im Hinblick auf die Strategie, wesentliche Werttreiber und daraus abgeleitete Finanzziele auf Einzelländerebene dar und dienen auch als Anknüpfungspunkt im Rahmen des Vergütungssystems.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Sonderfaktoren[1]

Sonderfaktoren
nach Vertriebslinien

Mio. €	2014/15 wie berichtet	2015/16 wie berichtet	2014/15 Sonder-faktoren	2015/16 Sonder-faktoren	2014/15 vor Sonder-faktoren	2015/16 vor Sonder-faktoren
EBITDA aus fortgeführten Aktivitäten	**2.177**	**2.530**	**281**	**–21**	**2.458**	**2.509**
davon METRO Cash & Carry	1.424	**1.693**	33	**–230**	1.457	**1.463**
Media-Saturn	595	**607**	90	**100**	685	**708**
Real	142	**250**	80	**–3**	222	**247**
Sonstige	25	**–12**	77	**113**	103	**100**
Konsolidierung	–10	**–9**	1	**0**	–9	**–9**
EBITDA aus nicht fortgeführten Aktivitäten	**1.103**	**36**	**–840**	**–36**	**263**	**0**
davon Veräußerungsergebnis Galeria Kaufhof	841	**36**	–841	**–36**	0	**0**
EBIT aus fortgeführten Aktivitäten	**711**	**1.513**	**800**	**47**	**1.511**	**1.560**
davon METRO Cash & Carry	975	**1.259**	75	**–216**	1.050	**1.043**
Media-Saturn	336	**300**	107	**154**	442	**454**
Real	–441	**103**	529	**–3**	88	**100**
Sonstige	–152	**–145**	89	**113**	–63	**–33**
Konsolidierung	–6	**–5**	1	**0**	–5	**–5**
EBIT aus nicht fortgeführten Aktivitäten	**1.015**	**36**	**–840**	**–36**	**175**	**0**
davon Veräußerungsergebnis Galeria Kaufhof	841	**36**	–841	**–36**	0	**0**
Finanzergebnis[2]	–452	**–346**	8	**27**	–444	**–318**
EBT[2]	**259**	**1.167**	**808**	**74**	**1.067**	**1.242**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag[2]	–480	**–559**	–38	**45**	–518	**–515**
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	**–221**	**608**	**770**	**119**	**549**	**727**
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	**935**	**49**	**–796**	**–49**	**139**	**0**
Periodenergebnis	**714**	**657**	**–26**	**70**	**688**	**727**
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	42	**58**	21	**30**	63	**88**
davon aus fortgeführten Aktivitäten	42	**58**	21	**30**	63	**88**
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	0	**0**	0	**0**	0	**0**
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	672	**599**	–47	**40**	625	**639**
davon aus fortgeführten Aktivitäten	–263	**550**	749	**89**	486	**639**
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	935	**49**	–796	**–49**	139	**0**
Ergebnis je Aktie in € (unverwässert = verwässert)	**2,06**	**1,83**	**–0,15**	**0,13**	**1,91**	**1,96**
davon aus fortgeführten Aktivitäten	–0,80	**1,68**	2,28	**0,28**	1,48	**1,96**
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	2,86	**0,15**	–2,43	**–0,15**	0,43	**0,00**

[1] Erläuterungen zu Sonderfaktoren finden sich in den Grundlagen des Konzerns – Steuerungssystem
[2] Aus fortgeführten Aktivitäten

2014/15		Sonderfaktoren				
Mio. €	wie berichtet	Portfoliomaßnahmen	Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungs-maßnahmen	Risikovorsorgen inklusive Wertminde-rungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	übrige Sonderfaktoren	vor Sonderfaktoren
EBITDA	**2.177**	**–25**	**237**	**14**	**56**	**2.458**
EBIT	**711**	**–23**	**285**	**472**	**66**	**1.511**
Finanzergebnis	–452	8	–	–	–	–444
EBT	**259**	**–15**	**285**	**472**	**66**	**1.067**
Steueraufwand	–480	2	–26	–	–15	–518
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	**–221**	**–13**	**259**	**472**	**51**	**549**
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	**935**	**–796**	**–**	**–**	**–**	**139**
Periodenergebnis	**714**	**–809**	**259**	**472**	**51**	**688**
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	42	–	21	–	–	63
davon aus fortgeführten Aktivitäten	42	–	21	–	–	63
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	0	–	–	–	–	0
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	672	–809	238	472	51	625
davon aus fortgeführten Aktivitäten	–263	–13	238	472	51	486
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	935	–796	–	–	–	139

2015/16		Sonderfaktoren				
Mio. €	wie berichtet	Portfoliomaßnahmen	Restrukturierungs- und Effizienzsteigerungs-maßnahmen	Risikovorsorgen inklusive Wertminde-rungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	übrige Sonderfaktoren	vor Sonderfaktoren
EBITDA	**2.530**	**–443**	**340**	**–**	**82**	**2.509**
EBIT	**1.513**	**–442**	**408**	**–**	**82**	**1.560**
Finanzergebnis	**–346**	**27**	**–**	**–**	**–**	**–318**
EBT	**1.167**	**–415**	**408**	**–**	**82**	**1.242**
Steueraufwand	**–559**	**78**	**–31**	**–**	**–3**	**–515**
Periodenergebnis aus fortgeführten Aktivitäten	**608**	**–337**	**377**	**–**	**79**	**727**
Periodenergebnis aus nicht fortgeführten Aktivitäten nach Steuern	**49**	**–49**	**-**	**–**	**–**	**0**
Periodenergebnis	**657**	**–386**	**377**	**–**	**79**	**727**
Den Anteilen nicht beherrschender Gesellschafter zuzurechnendes Periodenergebnis	**58**	**–**	**30**	**–**	**–**	**88**
davon aus fortgeführten Aktivitäten	**58**	**–**	**30**	**–**	**–**	**88**
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	**0**	**–**	**–**	**–**	**–**	**0**
Den Anteilseignern der METRO AG zuzurechnendes Periodenergebnis	**599**	**–386**	**347**	**–**	**79**	**639**
davon aus fortgeführten Aktivitäten	**550**	**–337**	**347**	**–**	**79**	**639**
davon aus nicht fortgeführten Aktivitäten	**49**	**–49**	**–**	**–**	**–**	**0**

KONZERNABSCHLUSS
SERVICE

– NACHTRAGS- UND PROGNOSEBERICHT

Nachtragsbericht

Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Zwischen dem Bilanzstichtag (30. September 2016) und dem Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses (22. November 2016) ist folgender Sachverhalt eingetreten, der für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der METRO AG und der METRO GROUP von Bedeutung ist:

Real hat Mitte Oktober 2016 Details zur strategischen Neuausrichtung bekannt gegeben. In diesem Zusammenhang erfolgt eine Reorganisation und Restrukturierung der Verwaltungsbereiche. Dazu werden die Zentralfunktionen in absehbarer Zeit am Standort Düsseldorf zusammengelegt. Im Zuge der Reorganisation werden in einem Zeitraum von 18 Monaten bis zu 500 Vollzeitstellen abgebaut. Real rechnet mit Restrukturierungskosten in mittlerer zweistelliger Millionenhöhe. Aus der Einführung des neuen Hybrid-Store-Konzepts, die auch mit einer deutlichen Erhöhung der Servicequalität einhergeht, wird erwartet, dass in den nächsten fünf Jahren bis zu 3.000 neue Arbeitsplätze entstehen.

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 Trust sowie die Economist Intelligence Unit (EIU). Die im Folgenden getroffenen Aussagen spiegeln ein mittleres Erwartungsszenario wider.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen 2016/17

Die Weltwirtschaft hat sich im Geschäftsjahr 2015/16 noch einmal weiter abgeschwächt. Dabei verlief die Entwicklung erneut uneinheitlich. Während West- und Zentraleuropa gestützt durch weiterhin expansiv ausgerichtete geldpolitische Maßnahmen insgesamt ein solides Wachstum aufwiesen, fiel die Entwicklung in den osteuropäischen und asiatischen Schwellenländern insgesamt verhaltener aus. Alles in allem lag das Weltwirtschaftswachstum 2016 mit etwas über 2 Prozent leicht unterhalb des Vorjahreswerts von 2,5 Prozent.

Insgesamt gehen wir davon aus, dass die Weltwirtschaft die Phase der unterdurchschnittlichen Wirtschaftsentwicklung auch im Geschäftsjahr 2016/17 fortsetzen wird. Dabei ist für die reiferen Märkte in Westeuropa von soliden Wachstumsraten aus eine leichte Wachstumsabschwächung zu erwarten. Wesentlicher Grund dafür ist der bevorstehende Austritt des Vereinigten Königreichs aus der Europäischen Union. Während sich dadurch insbesondere die Wachstumsaussichten im Vereinigten Königreich stark eintrüben, werden die Folgen für die EU-Mitgliedstaaten voraussichtlich überschaubar bleiben. Gleichzeitig stützt das weiter bestehende Niedrigzinsumfeld das Wachstum auch im laufenden Geschäftsjahr. Zudem sinkt die Arbeitslosigkeit in den meisten westeuropäischen Ländern kontinuierlich und begünstigt damit die private Nachfrage.

Für die USA erwarten wir für das Geschäftsjahr 2016/17 wieder ein höheres Wirtschaftswachstum oberhalb von 2 Prozent, nach einem insgesamt schwachen Vorjahr – trotz Verbesserung im Jahresverlauf. Die konkreten Auswirkungen der US-Wahl sind zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur schwer abzusehen.

Auch in vielen Schwellenländern ist wieder mit einer allmählichen Verbesserung der konjunkturellen Lage zu rechnen, ausgehend von einer unterdurchschnittlichen Entwicklung in den beiden vergangenen Jahren. Dies ist allerdings auch abhängig davon, inwieweit die USA die Leitzinsen anheben und damit die Geldströme weg von den Schwellenländern lenken werden. Eine Anhebung würde aber sicherlich nur sehr langsam und in kleinen Schritten erfolgen. Insgesamt bleibt die Geldpolitik weltweit tendenziell weiter expansiv ausgerichtet. Insbesondere im europäischen Währungsraum sind 2016/17 keine Leitzinserhöhungen zu erwarten.

In China bleibt trotz kurzfristiger Stabilisierung mittelfristig das Risiko eines stärkeren wirtschaftlichen Rückgangs aufgrund nach wie vor gegebener Ungleichgewichte bestehen. Für das Geschäftsjahr 2016/17 ist aber voraussichtlich nur mit einer weiteren leichten Wachstumsabschwächung von hohem Niveau aus zu rechnen, da die chinesische Regierung die Wirtschaft nach wie vor durch fiskal- und geldpolitische Eingriffe stützt.

In Russland wurde Ende des Geschäftsjahres 2015/16 nach zwei schwierigen Jahren mit einem starken wirtschaftlichen Rückgang vermutlich der Boden erreicht. Auch wenn die Rahmenbedingungen trotz des sich insgesamt leicht stabilisierenden Ölpreises schwierig bleiben, erwarten wir für das Geschäftsjahr 2016/17 insgesamt wieder ein verhaltenes Wachstum.

Nach anhaltend niedrigen Inflationsraten und zeitweise deflationären Tendenzen im Geschäftsjahr 2015/16, insbesondere in West- und Zentraleuropa, erwarten wir für das Geschäftsjahr 2016/17 eine leicht ansteigende Inflation. Dabei kehrt sich die über zwei Jahre lang dämpfende Wirkung der niedrigen Energiepreise durch den mittlerweile moderat ansteigenden Ölpreis allmählich um. Gleichzeitig werden auch die Lebensmittelpreise voraussichtlich ein weiteres Jahr stärker steigen als die Verbraucherpreise insgesamt. Der Anstieg der Lebensmittelpreise wird aber in Westeuropa sehr wahrscheinlich klar unter 2 Prozent liegen. Die Inflationsrate insgesamt wird daher auch 2016/17 voraussichtlich unter 2 Prozent bleiben, auch aufgrund der nach wie vor verhaltenen Nachfrage insbesondere im Euroraum.

Vor diesem Hintergrund ist für das Geschäftsjahr 2016/17 ein Wachstum zu erwarten, das vermutlich nur leicht über dem des Berichtszeitraums liegen wird. Nach etwas über 2 Prozent im Jahr 2016 erwarten wir für 2017 ein Wachstum in der Größenordnung von 2,5 Prozent. Insgesamt ist die Weltwirtschaft nach Finanz- und Staatsschuldenkrise noch nicht wieder auf einen nachhaltigen Wachstumspfad zurückgekehrt.

Deutschland
Die deutsche Wirtschaft entwickelte sich im Berichtsjahr 2015/16 im westeuropäischen Vergleich erneut leicht überdurchschnittlich. Nach drei Jahren mit Wachstumsraten oberhalb von 1,5 Prozent erwarten wir für das laufende Jahr eine leichte Abschwächung der Wirtschaft und eine Rate unter 1,5 Prozent. Vor dem Hintergrund der nach wie vor ungünstigen weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und des anstehenden Brexits wird das Wachstum voraussichtlich weiterhin stärker durch binnenwirtschaftliche Faktoren gestützt, insbesondere durch den öffentlichen und privaten Konsum. Dabei bleiben die Bedingungen für Konsum und Handelsentwicklung angesichts der bis zuletzt zunehmenden Beschäftigung und steigender Reallöhne positiv. Alles in allem wird der Handel in Deutschland daher voraussichtlich ein weiteres Jahr mit nominal rund 2 Prozent robust zulegen können.

Westeuropa
Auch in Westeuropa wird sich das Wirtschaftswachstum nach drei Jahren mit soliden Zuwachsraten etwas abschwächen. Dies ist in erster Linie auf den Brexit zurückzuführen, wenngleich wir erwarten, dass die negativen Folgen außerhalb des Vereinigten Königreichs überschaubar bleiben werden. Gleichzeitig stützt das Niedrigzinsumfeld weiterhin das Wachstum. Auch die kontinuierlich sinkende Arbeitslosigkeit in den Ländern Westeuropas schafft insgesamt solide Rahmenbedingungen für den privaten Konsum. Wir erwarten daher, dass auch im Geschäftsjahr 2016/17 das Wirtschaftswachstum in Westeuropa insgesamt real oberhalb von 1 Prozent liegen wird. Weiter überdurchschnittlich wird dabei vermutlich die spanische Wirtschaft wachsen. Insgesamt unterdurchschnittliches Wachstum prognostizieren wir für Italien. Trotz kurzfristig solider Rahmenbedingungen sind die mittelfristigen Wachstumsperspektiven aufgrund der nach wie vor hohen Staatsverschuldung sowie weiterhin notwendiger Strukturreformen beeinträchtigt.

Konsum und Handel profitieren von der langsam, aber stetig sinkenden Arbeitslosigkeit. Nach einem im Vergleich zu den Vorjahren insgesamt soliden Handelswachstum von nominal etwas über 1,5 Prozent rechnen wir für das Geschäftsjahr 2016/17 mit einem Wachstum in ähnlicher Größenordnung. Auch hier erwarten wir insbesondere für Spanien überdurchschnittliche Zuwächse.

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 von 2 bis mehr als 3 Prozent. Für Russland und die Ukraine bleibt das wirtschaftliche Umfeld dagegen herausfordernd. Insgesamt scheinen beide Länder aber zum Ende des Geschäftsjahres 2015/16 den Boden erreicht zu haben. Für das Geschäftsjahr 2016/17 erwarten wir daher ein leichtes Wachstum in der Größenordnung von 1 Prozent. Russland profitiert dabei auch von dem sich insgesamt stabilisierenden Ölpreis. Ein Rückgang der Wirtschaftsdynamik ist da-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

gegen in der Türkei vor dem Hintergrund wirtschaftlicher Abschwächung und politischer Unsicherheit zu erwarten.

Die zweigeteilte Entwicklung Osteuropas kommt auch in den Erwartungen für den Handel zum Ausdruck: Für die Länder Mitteleuropas rechnen wir im Geschäftsjahr 2016/17 mit weiter robust wachsenden Handelsumsätzen. In Russland und der Türkei werden die Umsätze erneut vor allem preisbedingt zulegen, wenngleich die Inflation zumindest in Russland weiter zurückgehen wird. Inflationsbereinigt erwarten wir daher in Russland erneut ein reales Minus und in der Türkei allenfalls ein leichtes Plus.

Mittelfristig sehen wir für Osteuropa wieder eine größere Dynamik und die Ausschöpfung des nach wie vor hohen Nachholpotenzials.

Asien
Die Schwellenländer Asiens waren trotz Abschwächung Chinas und niedrigen Wachstums in Japan auch im Geschäftsjahr 2015/16 die wachstumsstärkste Region, in der die METRO GROUP tätig ist. Wir gehen davon aus, dass dies auch im Geschäftsjahr 2016/17 so sein wird. Allerdings bleibt die Unsicherheit über das Ausmaß des wirtschaftlichen Abschwungs in China bestehen. Dagegen wächst die indische Wirtschaft voraussichtlich auch im Geschäftsjahr 2016/17 wieder mit mehr als 7 Prozent – das würde ein weiteres Mal das stärkste Wachstum aller METRO GROUP Länder bedeuten. Japans Wirtschaft bleibt kurzfristig auf die expansive Geld- und Finanzpolitik angewiesen, was die langfristigen Probleme infolge der hohen Staatsverschuldung verstärkt. Für 2016/17 erwarten wir aber dadurch ein Wachstum in der Größenordnung von 1 Prozent.

Für den Handel rechnen wir in China und Indien erneut mit nominalen Wachstumsraten im knapp zweistelligen Bereich. Auch preisbereinigt wird das Wachstum voraussichtlich in beiden Ländern im mittleren 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

Selbstbedienungsgroßhandel
Die Entwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel steht im Zusammenhang mit den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Im kommenden Geschäftsjahr rechnen wir weiterhin mit einer differenzierten wirtschaftlichen Entwicklung in den verschiedenen Wirtschaftsräumen. Wir gehen davon aus, dass sich die unterschiedlichen Trends auch in den Umsätzen des Selbstbedienungsgroßhandels in den einzelnen Regionen des METRO Cash & Carry Portfolios wiederfinden.

Vor dem Hintergrund einer nur leichten Abschwächung des Wirtschaftswachstums im Geschäftsjahr 2016/17 erwarten wir in Deutschland und in Westeuropa weiterhin eine solide Entwicklung im Selbstbedienungsgroßhandel. Positive Impulse für die Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel erwarten wir vor allem aus dem kontinuierlichen Rückgang der Arbeitslosigkeit, aus der Erhöhung der verfügbaren Einkommen und der damit einhergehenden Nachfrage nach hochwertigen Produkten. Insgesamt prognostizieren wir für Westeuropa inklusive Deutschland leicht steigende Umsätze im Selbstbedienungsgroßhandel.

Im kommenden Geschäftsjahr gehen wir von einem fortlaufenden Umsatzwachstum in lokalen Währungen im Selbstbedienungsgroßhandel in Osteuropa aus. Die Region wird weiterhin unter dem Einfluss der Russland/Ukraine-Krise stehen, jedoch sollten die hohe Inflation und ihre negativen Auswirkungen auf die Nachfrage nachlassen, was dem Lebensmittelhandel zugutekommen wird. In den zentraleuropäischen Ländern erwarten wir ferner eine solide Umsatzentwicklung. In der Türkei wird sich das Wachstum voraussichtlich etwas abschwächen, da insbesondere Tourismus und Gastronomie von der herausfordernden innenpolitischen Situation betroffen sind. Insgesamt bietet die Region trotz der zunehmenden Expansion der Einzelhandelsformate weiter Wachstumspotenziale für den Selbstbedienungsgroßhandel. Die METRO GROUP geht auch für das nächste Jahr davon aus, dass Osteuropa die zweitstärkste Wachstumsregion im Selbstbedienungsgroßhandel bleibt.

Für das kommende Berichtsjahr erwarten wir im Selbstbedienungsgroßhandel für die Region Asien nach wie vor das höchste Wachstum. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung bietet trotz der Abschwächung in China sehr gute Rahmenbedingungen für wachsende Handelsumsätze. Der Selbstbedienungsgroßhandel ist im Vergleich zu West- und Osteuropa einem

relativ schwachen Wettbewerb durch moderne Formate des Lebensmitteleinzelhandels ausgesetzt. Die traditionellen Händler stellen immer noch den wichtigsten Kanal für die Versorgung mit Lebensmitteln dar und bilden gleichzeitig eine wichtige Kundengruppe mit entsprechend hohem Wachstumspotenzial für den Selbstbedienungsgroßhandel.

Die Schwerpunkte der METRO Cash & Carry Expansion liegen unverändert auf den dynamischen Märkten China und Indien. Zusätzlich setzen wir mit unserem auf Belieferung spezialisierten Tochterunternehmen Classic Fine Foods auf Wachstum im Bereich Außer-Haus-Konsum in den Schwellenländern, der mit dem Wohlstand der Bevölkerung zunimmt. Für das Geschäftsjahr 2016/17 erwarten wir ferner eine steigende Nachfrage nach Belieferungsdienstleistungen von unseren Hauptkundengruppen aus der Hotellerie- und Gastronomiebranche.

Elektrofachhandel
Die stabile Entwicklung im Elektrofachhandel in Europa wird sich im Geschäftsjahr 2016/17 aller Voraussicht nach grundsätzlich fortsetzen.

In Deutschland rechnen wir für das Geschäftsjahr 2016/17 angesichts des hohen Ausgangsniveaus sowie des derzeitigen eher durchschnittlichen Innovationstempos mit Zuwachsraten im Umfang einer schwarzen Null.

Trendwarengruppen wie Health, Sports & Beauty, Virtual-Reality-Brillen und Fitnesstracker bringen zwar starke Impulse, werden aber voraussichtlich erst mittelfristig maßgebliche Mengeneffekte generieren können. Die Vernetzung von Haustechnik, Haushaltsgeräten und Unterhaltungselektronik – unter der Bezeichnung Smart Home zusammengefasst – ist hingegen bereits ein Thema für die breite Masse. Die Verkaufszahlen werden aber auch hier nur allmählich ansteigen.

Die gesättigten westeuropäischen Elektromärkte werden auch 2017 ein moderates Wachstum um die 1-Prozent-Marke generieren.

In Osteuropa entwickeln sich die lokalen Märkte nach wie vor sehr heterogen. Russland zeigt sich von den jüngsten Krisen gut erholt und kann seit Januar im Elektropanel starke Aufholtendenzen aufweisen. Dieser Prozess wird sich auch im laufenden Geschäftsjahr fortsetzen. Polen und Ungarn werden ihr Wachstum der letzten Jahre auf etwas niedrigerem Niveau fortsetzen können. Der griechische Markt wird sich dagegen aufgrund der erneuten umfassenden Reformen und Sparmaßnahmen voraussichtlich ein weiteres Jahr leicht rückläufig entwickeln. Für den türkischen Markt deuten die bis zuletzt veröffentlichten Zahlen auf ein fortgesetztes Wachstum in lokaler Währung im zweistelligen Bereich hin. Allerdings ist derzeit noch nicht absehbar, inwieweit sich die politische Situation auf Anschaffungsneigung, Investitionsbereitschaft und Wirtschaftswachstum langfristig auswirken wird.

Lebensmitteleinzelhandel
Insgesamt bleiben die Rahmenbedingungen in Deutschland für den Handel im Geschäftsjahr 2016/17 weiter günstig. Dadurch wird auch der Lebensmitteleinzelhandel weiter wachsen. Darüber hinaus werden sich vor allem die Umsätze im Bereich E-Commerce im niedrigen zweistelligen Prozentbereich bewegen.

Gleichzeitig erhöht die Zuwanderung auch den Bedarf an Lebensmitteln. Daher rechnen wir insgesamt auch für den stationären Lebensmittelhandel mit einem gemäßigten Wachstum. Herausforderungen neben dem Bereich E-Food bleiben 2016/17 auch weiterhin der hohe Preiswettbewerb für schnelldrehende Produkte (FMCG) sowie die Verkaufsflächen- und somit Sortimentsexpansion von Supermärkten und Discountern auf bisher schon bestehenden Marktflächen.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Erwartete Ertragslage: Ausblick für die METRO GROUP

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

Aufgrund der noch im Geschäftsjahr 2016/17 geplanten Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige Unternehmen mit klarem Fokus auf das Groß- und Lebensmitteleinzelhandelsgeschäft einerseits und das Unterhaltungselektronikhandelsgeschäft andererseits wird es, falls die Hauptversammlung am 6. Februar 2017 der Aufteilung erwartungsgemäß zustimmt und die Aufteilung im Geschäftsjahr 2016/17 wie geplant wirksam wird, zu einer Anpassung der Prognose kommen.

Umsatz
Für das Geschäftsjahr 2016/17 erwartet die METRO GROUP – trotz des weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfelds – ein leichtes Wachstum des Gesamtumsatzes. Für die Vertriebslinie Real wird von einer leichten Verbesserung der Entwicklung im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015/16 ausgegangen.

Beim flächenbereinigten Umsatzwachstum geht die METRO GROUP nach einem Zuwachs von 0,2 Prozent im Berichtsjahr wieder von einem leichten Anstieg aus. Dazu sollen insbesondere die Vertriebslinien METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen. Für die Vertriebslinie Real wird von einer leichten Verbesserung der Entwicklung im Vergleich zum Geschäftsjahr 2015/16 ausgegangen.

Ergebnis
Auch die Ergebnisentwicklung wird im Geschäftsjahr 2016/17 von einem weiterhin herausfordernden wirtschaftlichen Umfeld – auch beeinflusst durch politische Entwicklungen – geprägt sein.

Dennoch ist die METRO GROUP zuversichtlich, das Ergebnis weiter leicht zu steigern. In diesem Zusammenhang legt die METRO GROUP außer auf operative Verbesserungen wieder einen starken Fokus auf effiziente Strukturen und eine strikte Kostenkontrolle und erwartet in diesem Zusammenhang letztmalig Sonderfaktoren, mit denen die Transformation der METRO GROUP erfolgreich abgeschlossen wird.

Beim EBIT vor Sonderfaktoren erwartet die METRO GROUP insgesamt eine leichte Steigerung gegenüber dem Wert des Geschäftsjahres 2015/16 in Höhe von 1.560 Mio. €, allerdings inklusive leicht niedrigerer Erträge aus Immobilienveräußerungen. Zur leichten operativen Ergebnissteigerung sollen METRO Cash & Carry und Media-Saturn beitragen.

– 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 dazu beiträgt, 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, Corporate Public Policy, IT Strategy & Governance sowie der Group Finance Director (bis 30. September 2016). Zudem ist der Konzernbereich Corporate Responsibility nicht ständiges Mitglied.

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-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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.

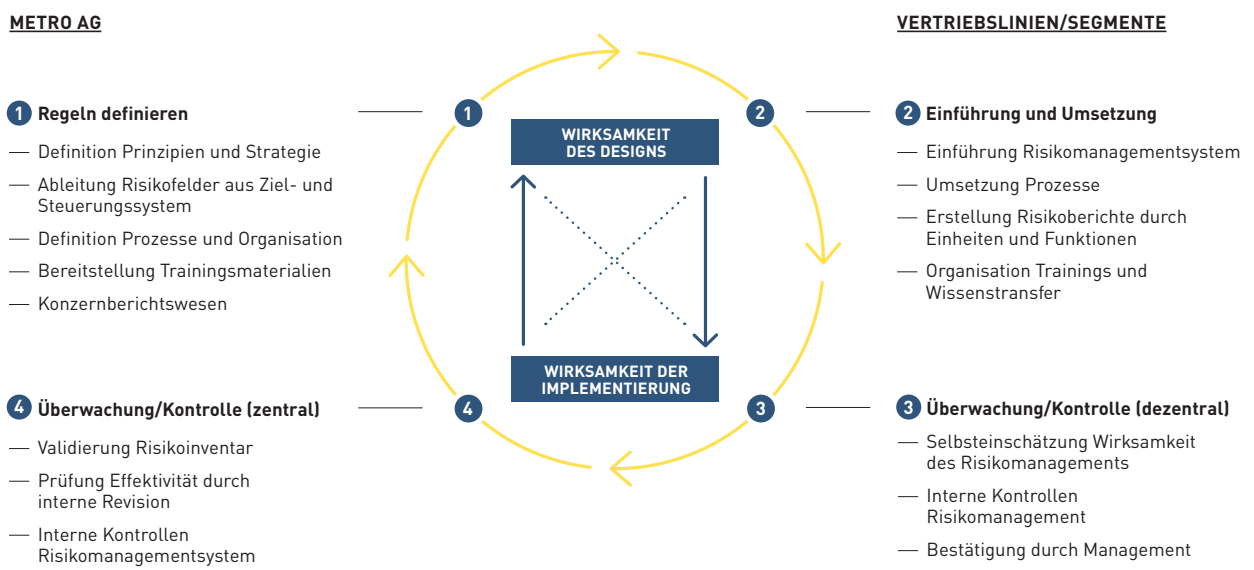
Das Risikomanagementsystem ist als Regelkreislauf organisiert. Damit stellen wir die Wirksamkeit des Designs im Hinblick auf die definierten Regeln zum Risikomanagement sicher. Des Weiteren können wir auf diese Weise eine effektive Umsetzung sowie die kontinuierliche Verbesserung des Systems auf Basis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

Chancenmanagement

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

Wir führen makroökonomische Untersuchungen durch, analysieren die relevante Trendlandschaft und werten Markt-, Wettbewerbs- sowie Standortanalysen aus. Zudem befassen wir uns mit den kritischen Erfolgsfaktoren unserer Ge-

Risikomanagement als Regelkreislauf



schäftsmodelle 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 langfristig nachhaltigen 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 in fachlicher Hinsicht verantwortlichen Risikokoordinatoren, etwa für Einkauf, Vertrieb oder administrative Funktionen in der Zentrale beziehungsweise in den Vertriebslinien, validieren die von den 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. Ergänzend beziehen wir die Analysen der Berichte ein, die wir im Rahmen von Mittelfristplanungen und Hochrechnungen erstellen. Außerdem berücksichtigen wir relevante Ergebnisse aus dem internen Kontroll- und aus dem Compliance-Managementsystem, dem Chancenmanagementsystem sowie der internen Revision.

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

Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat und 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.

Regelmäßig zum Zeitpunkt der Aufstellung des Halbjahresfinanzberichts überprüfen und aktualisieren wir das im Vorjahr erstellte übergreifende Risiko- und Chancenportfolio für die METRO GROUP.

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.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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. Zudem nutzen wir seit der Risikoinventur 2016 eine Liste mit Standardrisiken, die von den Risikoeinheiten verbindlich zu bewerten sind. Dadurch stellen wir sicher, dass alle für unseren Geschäftsbetrieb typischen Risiken validiert werden. 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. Längerfristige Risiken und Chancen, beispielsweise durch den Klimawandel, betrachten und bewerten wir in unserem sogenannten Issues-Managementsystem. Das Issues Management des Bereichs Corporate Public Policy beobachtet und identifiziert kontinuierlich unternehmensrelevante Themen im interessenspolitischen Raum und in den Medien, um bei öffentlichen Diskussionen schnell, klar und einheitlich Stellung beziehen zu können. Das Issues-Management- und Risikomanagementsystem sind eng miteinander verknüpft. Sofern es wahrscheinlich ist, dass Risiken eintreten, haben wir sie in unsere Geschäftspläne und unseren Ausblick aufgenommen. So haben wir im Berichtszeitraum beispielsweise unterschiedliche Maßnahmen zum Umgang mit dem Thema Wasser abgeleitet. Dieses Thema wird zunehmend relevanter. Hierfür wollen wir uns frühzeitig aufstellen.

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 Bruttorisiken, 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 Risiko-

management 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 werden alle wesentlichen Einheiten des Konsolidierungskreises des Konzernabschlusses abgedeckt.

Darstellung der Risikosituation

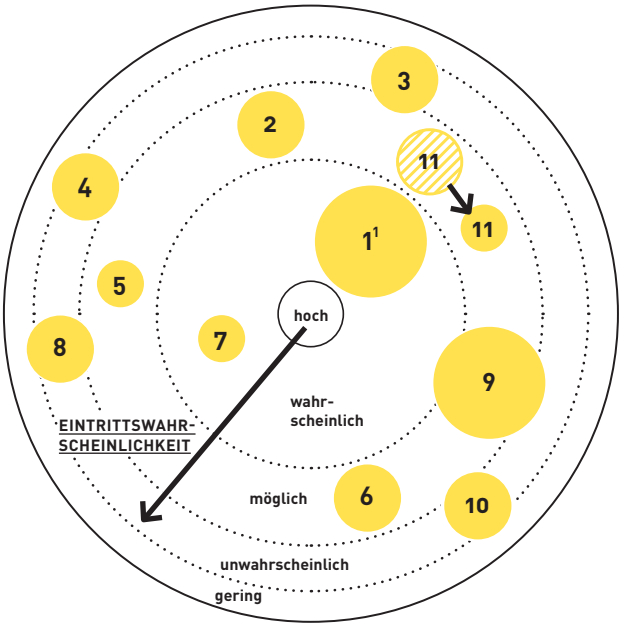
Das gesamte Risikoportfolio der METRO GROUP haben wir Risikogruppen zugeordnet. Für den Berichtszeitraum hat der Vorstand der METRO AG neben den allgemeinen Risiken die für die METRO GROUP besonders relevanten Risiken (Bruttorisiken) identifiziert und bewertet, die in folgender Übersicht mit ihrer Veränderung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

Aufgrund der thematischen Nähe haben wir das Vorjahresrisiko Nummer 3 „Unzureichende Kundenorientierung (METRO Cash & Carry)" in das Risiko Nummer 1 „Herausforderung des Geschäftsmodells" integriert. Die Bewertung von Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bleibt unverändert. Daraus ergibt sich eine neue Nummerierung der Risiken Nummer 3 bis Nummer 11. Unter dem Risiko Nummer 8 ist das Korruptionsrisiko entfallen, da dieses nicht länger als übermäßig relevant betrachtet und somit nicht individuell innerhalb der Risikogruppe Compliance-Risiken erläutert wird. Das Risiko Nummer 8 bleibt dennoch in seiner Bewertung unverändert. Beim Risiko Nummer 9 haben wir die Bezeichnung geändert, damit dieses besser verständlich ist. Zudem wurde bei dem Risiko Nummer 11 „Geopolitische Situation in Russland / der Ukraine" das potenzielle Schadensausmaß von ≥ 100 Mio. € im Vorjahr auf ≥ 50 Mio. € gesenkt. Nähere Erläuterungen zu den einzelnen Risiken finden sich in den jeweiligen Abschnitten.

Nr.	Besonders relevante Risiken 2015/16	Risikogruppe	Potenzielles Schadensausmaß	Eintrittswahrscheinlichkeit	Veränderung zu 2014/15
1	Herausforderung des Geschäftsmodells	Risiken aus dem Handelsgeschäft	≥ 500 Mio. €	wahrscheinlich	Vorjahresrisiko Nr. 3 „Unzureichende Kundenorientierung (METRO Cash & Carry)" wurde in Risiko Nr. 1 integriert.
2	Unzureichende Umsetzung der Strategie und strategischer Projekte	Risiken aus dem Handelsgeschäft	≥ 100 Mio. €	möglich	
3	Unprofitable Nutzung von Verkaufsflächen	Immobilienrisiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	
4	Unterbrechung der Geschäftstätigkeit	Informationstechnische Risiken / Gesamtwirtschaftliche und politische Risiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	
5	Unzureichende Entwicklung und Pflege des Führungskräftenachwuchses	Personalrisiken	≥ 50 Mio. €	möglich	
6	Budget- und Prognosezuverlässigkeit	Finanzwirtschaftliche Risiken	≥ 100 Mio. €	möglich	
7	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	
8	Kartellrechtsverstöße und Verschärfung von Regulierungen zu nachträglichen Vergütungen	Rechtliche und steuerliche Risiken / Compliance-Risiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	Korruptionsrisiken entfallen.
9	Abschreibungen auf Firmen- und Vermögenswerte	Finanzwirtschaftliche Risiken	≥ 500 Mio. €	möglich	
10	Ratingherabstufung METRO AG	Finanzwirtschaftliche Risiken	≥ 100 Mio. €	unwahrscheinlich	
11	Geopolitische Situation in Russland / der Ukraine	Gesamtwirtschaftliche und politische Risiken	≥ 50 Mio. €	möglich	Potenzielles Schadensausmaß von ≥ 100 Mio. € auf ≥ 50 Mio. € gesunken.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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



Kreisgröße = mögliche Auswirkung (brutto)

Geschäftsjahr 2014/15

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

Die Breite der Ringe visualisiert die zugrunde liegende Eintrittswahrscheinlichkeit.

[1] Aufgrund der thematischen Nähe wird das bisherige Top-Risiko 3 „Unzureichende Kundenorientierung" im GRC-Jahresbericht mit dem Top-Risiko 1 verschmolzen. Im Folgenden ergibt sich eine neue Nummerierung für die restlichen Top-Risiken.

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 2015/16 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum weiter abgeschwächt. Insgesamt ist sie nach Finanz- und Staatsschuldenkrise noch nicht wieder auf einem nachhaltigen Wachstumspfad angekommen. Dabei fiel die Entwicklung erneut uneinheitlich aus. Während West- und Zentraleuropa insgesamt ein solides Wachstum aufwiesen, fiel die Entwicklung in den osteuropäischen und asiatischen Schwellenländern insgesamt verhaltener aus. Osteuropa wurde nach wie vor durch die schwache Wirtschaftsentwicklung Russlands und den andauernden Russland/Ukraine-Konflikt beeinträchtigt. In beiden Ländern war die Wirtschaftsentwicklung ein weiteres Jahr rückläufig. Insgesamt ging die Wirtschaftsleistung aber zum Ende des Geschäftsjahres nicht mehr weiter zurück.

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 11) eine Reduzierung des potenziellen Schadensausmaßes von ≥ 100 Mio. € auf ≥ 50 Mio. € mit unveränderter Eintrittswahrscheinlichkeit (möglich). Für das Geschäftsjahr 2016/17 erwarten wir, dass sich die Phase der insgesamt unterdurchschnittlichen Entwicklung der Weltwirtschaft weiter fortsetzt.

Das Risiko einer stärkeren wirtschaftlichen Abschwächung Chinas ist kurzfristig etwas zurückgegangen, bleibt aber mittelfristig weiter gegeben. Innerhalb Europas dominierte seit Mitte 2016 der anstehende EU-Austritt des Vereinigten Königreichs (Brexit) die politische Diskussion. Die wirtschaftlichen

Folgen für Länder außerhalb des Vereinigten Königreichs sind aber aller Voraussicht nach überschaubar. Das Risiko-Chancen-Profil für die kurz- und mittelfristige Entwicklung des Handelssektors und damit der METRO GROUP hat sich insgesamt im Vergleich zum Vorjahr nicht verbessert. Unsere internationale Präsenz hat aber 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, Anschläge oder Naturkatastrophen können die Geschäfte der METRO GROUP in einem Land gefährden. Im Berichtsjahr ist in diesem Kontext insbesondere die Türkei zu nennen, in der sich die innenpolitische Lage nach Anschlägen und Putschversuch eingetrübt hat.

Generell ergeben sich dadurch Risiken für die METRO GROUP im 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 gegen Betriebsausfälle, die beispielsweise infolge politischer Unruhen entstehen können. Ein professionelles Krisenmanagement ermöglicht eine schnelle Reaktion und Krisenbewältigung. Dazu gehören unter anderem Evakuierungspläne, Schulungen der Mitarbeiter vor Ort sowie Handlungsanweisungen an diese. Damit kann Schaden von unseren Mitarbeitern und Kunden abgewendet werden. Zudem können drohende Umsatz- und Ertragsverluste infolge von Betriebsausfällen und zerstörtem Eigentum durch bestehende Versicherungen kompensiert werden.

Die Anschläge in Westeuropa haben zu einer negativen Veränderung des allgemeinen Sicherheitsgefühls geführt. Diese Veränderung hat jedoch keinen direkten Einfluss auf die METRO GROUP. Uns ist es wie bisher wichtig, im Falle eines Anschlags schnell und effektiv zu reagieren und professionelles Krisenmanagement zu gewährleisten.

Die Reaktionen auf mögliche Gefahren, die das Risiko einer Betriebsunterbrechung nach sich ziehen können (Risiko Nummer 4, unverändert zum Vorjahr), 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 4 betrachten wir Risiken möglicher Betriebsunterbrechungen, beispielsweise durch Naturkatastrophen, Pandemien oder terroristische Anschläge. Ein besonderer Fokus liegt zudem auf IT-Risiken. Nähere Erläuterungen dazu sind im Abschnitt „Informationstechnische Risiken“ zu finden. Potenzielles Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit bleiben unverändert.

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). Um diesen Risiken entgegenzuwirken, erweitern wir unsere Vertriebskanäle, indem wir im Sinne einer vertriebslinienspezifischen Mehrkanalstrategie unsere Onlineaktivitäten verstärken und das Belieferungsgeschäft ausbauen. Darüber hinaus entwi-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

ckeln 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 sowohl qualitativer Markt- und Trendanalysen als 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 1 „Herausforderung des Geschäftsmodells"; das Vorjahresrisiko Nummer 3 „Unzureichende Kundenorientierung" wurde integriert). 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 hauptsächlich

- allgemeine Marktschwankungen,
- nicht profitable Nutzung von Verkaufsflächen; hierzu gehört auch das Leerstandsrisiko durch nicht mehr genutzte Verkaufsflächen, die keiner Nachverwendung zugeführt werden können (Risiko Nummer 3, unverändert zum Vorjahr),
- Mietausfälle durch Insolvenzen von Drittmietern,
- 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 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. 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 Mietern und die Entwicklung neuer Nutzungskonzepte für unsere Immobilien. Um dem Risiko der Entstehung eines Wartungs- und Reparaturstaus in den Standorten vorzubeugen, erfolgt eine vorausschauende Instandhaltungsplanung. 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 senken wir kontinuierlich unsere spezifischen Treibhausgasemissionen. Dafür investieren wir unter anderem in technische Maßnahmen zur Energieeinsparung, Energiemanagementsysteme nach ISO 50001, die Umstellung auf weniger klimagefährdende Kühlmittel und 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.

Alle unsere Standorte haben wir 2016 einer Analyse zum Risiko aus „Wasserstress" unterzogen. Dabei haben wir untersucht, inwieweit die Wasserversorgung der Standorte durch physikalische und regulatorische Risiken gefährdet ist. Konzernübergreifend liegt das Risiko unter dem niedrigsten hier berichteten Schadensausmaß.

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 und 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 und 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) anerkannten Lebensmittelsicherheits- und 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. Um sich für die METRO GROUP ohne ein anerkanntes und gültiges Zertifikat zu qualifizieren, kann sich ein Eigenmarkenlieferant übergangsweise einer besonderen Prüfung (METRO Assessment Solution) durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle unterziehen und muss sie bestehen.

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 ihrer 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 nachhaltig zertifiziertes Palmöl in unseren Eigenmarkenprodukten zu verwenden. Bei unserer Vertriebslinie Real ist dieses Ziel bereits erfüllt. Ein weiteres Beispiel: Bei Holz- und Papierprodukten stellen wir über entsprechende Zertifizierungen der Lieferanten sicher, dass das Holz aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern stammt und nicht aus illegalem Einschlag. Im Jahr 2016 haben wir zudem erstmals ausgewählte Lieferanten zu Risiken und deren Management in Bezug auf Wasser befragt.

Unsere Anforderungen an Zulieferer sind vertraglich geregelt. Die Einhaltung überprüfen wir regelmäßig. Verstöße

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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 Zugang 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 öffentlich 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. Seit 2016 berichtet die METRO GROUP auch zum Thema Wasser im Rahmen dieser Umfrage.

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 Warenumschlag, gekoppelt mit dem Erschließen neuer Verkaufskanäle, sind mit organisatorischen, informationstechnischen und logistischen Risiken sowie Risiken eines nicht 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 Preis- und Warenabschriften 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 die Optimierung des Bestandsmanagements sowie die Auswahl geeigneter Logistikdienstleister entgegen.

Eine mangelhafte 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 Bestell- und Beschaffungsplanung.

Unvollständige oder schlecht gepflegte Produkt- und Kundenstammdaten 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 sowie weiterer innovativer Vertriebsformate und der damit einhergehenden steigenden Komplexität ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Den daraus entstehenden Risiken begegnen wir durch eine enge Zusammenarbeit der betroffenen Fachbereiche.

Bei der Auswahl unserer externen Logistikdienstleister achten wir darauf, dass diese unseren steigenden Anforderungen genügen, und bündeln Auftragsvolumina. Gleichzeitig vermeiden wir aber die Abhängigkeit von einzelnen Dienstleistern. Die METRO GROUP schafft darüber hinaus 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 10, unverändert zum Vorjahr). 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 optimieren sowie unsere Investitionsmittel auf unternehmenswertsteigernde Maßnahmen konzentrieren.

Ein weiteres identifiziertes Risiko betrifft unerwartete Abweichungen vom Budget oder von der Prognose (Risiko Nummer 6, unverändert zum Vorjahr). Diese könnten dazu führen, dass wir unsere Planzahlen nicht erreichen und dadurch eine Neubewertung von Vermögenswerten, einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerten, nötig wird, die unsere Vermögens- und Ertragslage negativ beeinträchtigen würde (Risiko Nummer 9, unverändert zum Vorjahr). Maßnahmen zur Begrenzung dieser Risiken räumen wir daher eine hohe Priorität ein. So implementieren wir in diesem Zusammenhang bei den Vertriebslinien der METRO GROUP konsequent strategische Maßnahmen, die auf die Verbesserung des Ergebnisses ausgerichtet sind. Ein besonderer Fokus liegt diesbezüglich auf den Ländern, für die ein Wertminderungsrisiko besteht.

Außerdem wirken wir diesen Risiken durch enge Überwachung von Risiken und Chancen sowie durch effektive interne Kontrollen für den Budget- und Prognoseprozess entgegen. Darüber hinaus intensivieren wir den Planungsprozess sowie den damit verbundenen internen Abstimmungsprozess weiter. Dazu tragen unter anderem eine engere Verzahnung der strategischen Planung mit dem Budgetprozess bei sowie die stärkere Einbeziehung der Kontrollgremien in den Strategie- und Budgetierungsprozess. Zudem unterstützen wir mit dem zum 1. Juli 2015 bei METRO Cash & Carry eingeführten New Operating Model und den damit verbundenen Wertschaffungsplänen (Value Creation Plans) für jedes Land die proaktive Implementierung der Strategie der METRO GROUP. Aufgrund unseres vom Kalenderjahr abweichenden Geschäftsjahres 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

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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

Strategische Risiken

Wie am 30. März 2016 angekündigt, soll die METRO GROUP bis Mitte 2017 in einen Großhandels- und Lebensmittelspezialisten sowie ein auf Unterhaltungselektronikprodukte und Dienstleistungen fokussiertes Unternehmen mit eigener Börsennotierung aufgeteilt werden. Ziele sind, den Kundenfokus weiter zu schärfen, das Wachstum zu beschleunigen, Strukturen zu vereinfachen sowie die Umsetzungsgeschwindigkeit zu erhöhen und somit die operative Leistung insgesamt zu verbessern. In diesem Zusammenhang können folgende wesentliche Risiken entstehen: zeitliche Verzögerungen bei der Umsetzung der organisatorischen Trennung und der Börsennotierung, unvorhergesehene Nichterreichung des angestrebten Investment-Grade-Ratings, Erhöhung der geplanten Kosten sowie steuerliche Umsetzungsrisiken.

Risiken aus Portfolioänderungen

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

Im Rahmen der kontinuierlichen Portfoliooptimierung veräußerte die METRO GROUP das vietnamesische Großhandelsgeschäft von METRO Cash & Carry einschließlich der zugehörigen Immobilien, das im Quartalsabschluss zum 31. Dezember 2015 entkonsolidiert wurde.

Durch verschiedene Akquisitionen in allen Vertriebslinien erhöhen wir die Flexibilität der METRO GROUP in den Bereichen Logistik und Kundenservice. Ferner haben wir unsere Aktivitäten im Start-up-Sektor erweitert. Sofern bilanziell erforderlich, sind die Risiken, die aus 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. Weitere Risiken sind die mögliche verspätete Eröffnung von Standorten, beispielsweise durch langwierige Genehmigungsverfahren oder unklare Zuständigkeiten von Behörden in Schwellenländern, sowie eine Fehlallokation von Investitionsmitteln. Der Eintritt dieser Risiken hätte zur Folge, dass sich Umsatz und Ergebnis schlechter als prognostiziert entwickeln würden.

Die METRO GROUP hat im Geschäftsjahr 2015/16 verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die internen Prozesse bezüglich Expansionsentscheidungen sowie deren erfolgreiche Umsetzung weiter zu optimieren und damit den entsprechenden Risiken entgegenzuwirken (Risiko Nummer 7, unverändert zum Vorjahr). Gremien der Vertriebslinien sind in den Entscheidungsprozess über den effizienten Einsatz von Investitionsmitteln zur Expansion eingebunden. Die Abstimmungsprozesse werden kontinuierlich verbessert. Darüber hinaus werden bereits umgesetzte Investitionsentscheidungen 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 optimiert, 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 und neuen technischen Architekturen, die die Abhängigkeiten der Systeme untereinander reduzieren und Anpassungen der Systeme vereinfachen.

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

Moderne Technologien, wie beispielsweise die Remote-Steuerung von Servern und das Cloud-Computing, erlauben es uns, Hardware effizient zu nutzen. Darüber hinaus lassen sich zentrale IT-Systeme bei Ausfall von einem oder mehreren Servern schnell wiederherstellen. Wir unterhalten mehrere zentrale Rechenzentren und können so auch größere Ausfälle kompensieren beziehungsweise auf ein Minimum verkürzen. Für die Wiederherstellung der Rechenzentren in Deutschland nach einem längerfristigen Ausfall (beispielsweise durch Brand, Naturkatastrophen oder kriminelle Handlungen) steht ein entsprechender Krisenplan zur Verfügung (Risiko Nummer 4 „Unterbrechung der Geschäftstätigkeit", unverändert zum Vorjahr). 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 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 Präsenzschulungen 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 Beteili-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

gung 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 6,6 Prozent im Berichtszeitraum gehören wir zu den großen Ausbildern in Deutschland.

Die Nachfolgeplanung innerhalb der METRO GROUP, insbesondere für die oberen Führungsebenen, gewährleisten wir durch maßgeschneiderte Karriere- und Entwicklungspläne. Mit all diesen Maßnahmen begegnen wir den wesentlichen Risiken der unzureichenden Entwicklung und Pflege des Führungskräftenachwuchses (Risiko Nummer 5, 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, gefährdungsfreies 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 und der verschärften Regulierung zur nachträglichen Vergütung (Risiko Nummer 8, 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 Vielzahl von 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 2016 zutreffend erfolgt ist.

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

Sollte sich dennoch eine abweichende Beurteilung ergeben, würde der Vorstand seine Auffassung bezüglich der Vollkonsolidierung der Media-Saturn-Unternehmensgruppe überprüfen. Eine Entkonsolidierung der MSH könnte auf Basis aktueller Werte zu einem einmaligen, nicht cashwirksamen-

Entkonsolidierungsertrag führen. In der Folge könnten sich angesichts einer Konsolidierung nach der Equity-Methode 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, Regelverstößen im Unternehmen systematisch und dauerhaft vorzubeugen. Die METRO GROUP identifiziert regelmäßig verhaltensbedingte Unternehmensrisiken.

Der inhaltliche Fokus unseres Compliance-Managements liegt vor allem darauf, Korruptions- und Kartellrechtsrisiken (Risiko Nummer 8, unverändert zum Vorjahr) vorzubeugen. Korruptionsrisiken werden fortan nicht mehr unter dem Risiko Nummer 8 zusammengefasst, sondern zur besseren Unterscheidung separat betrachtet und bewertet. Derzeit werden sie als nicht besonders relevant eingeschätzt. Dabei bestehen Korruptionsrisiken zum einen im Verhältnis zu Behörden und Amtspersonen, etwa im Rahmen der internationalen Expansionstätigkeit oder bei Genehmigungsprozessen. Zum anderen können sie im geschäftlichen Umgang mit Lieferanten und weiteren Geschäftspartnern entstehen. 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. 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 7, 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.

Weitere Informationen finden sich im Kapitel Merkmale des rechnungslegungsbezogenen internen Kontroll- und Risikomanagementsystems.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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.

Die nachfolgend dargestellten wesentlichen Chancen schätzen wir bezüglich möglicher positiver Auswirkungen auf unsere Unternehmensziele der nächsten fünf Jahre ein. Für besonders relevante Chancen mit einem möglichen nachhaltigen EBIT-Effekt in Höhe von ≥ 100 Mio. € pro Jahr weisen wir indikative, in der Planung nicht berücksichtigte Werte aus. Die übrigen Chancen haben eine Größenordnung zwischen 20 Mio. € und 100 Mio. €.

Chancen aus der Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Im Geschäftsjahr 2016/17 erwarten wir allenfalls eine leichte Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für den Handel, von der wir aber grundsätzlich bei Umsatz und Ergebnis profitieren könnten.

In Ländern mit wachsender Bevölkerung steigt zudem die Nachfrage auch langfristig. Die METRO GROUP ist in vielen Märkten vertreten, in denen wir von dieser Entwicklung profitieren können. Zusätzlich expandieren wir mit METRO Cash & Carry weiterhin in den Wachstumsregionen Asien und Osteuropa. Dabei konzentrieren wir uns auf die Geschäftseinheiten und Länder, in denen wir ein klares Profil und eine starke Marktposition aufbauen können. Zu den Märkten, in denen wir expandieren, gehören daher wie bisher vor allem China, Indien, Russland und die Türkei. Darüber hinaus erwarten wir Chancen aus einer positiven geopolitischen und makroökonomischen Entwicklung in Südeuropa und in der Region Russland/Ukraine.

Der Abbau bürokratischer Hürden kann der METRO GROUP den Eintritt in neue Märkte erleichtern. Im Rahmen des Güterhandels zwischen den Ländern der Europäischen Union (EU) und Drittstaaten, mit denen die EU Freihandelsabkommen geschlossen hat (zum Beispiel Kanada, Moldawien, Südkorea, Ukraine, Vietnam), können viele Güter aus dem bestehenden METRO GROUP Sortiment bereits zollfrei oder mit erheblich reduzierten Zollsätzen eingeführt werden. Auch aus den zurzeit laufenden Verhandlungen der EU zu Freihandelsabkommen unter anderem mit den USA, Indien und Japan können bei einem erfolgreichen Abschluss der Gespräche der METRO GROUP große Vorteile bei der Beschaffung der Güter entstehen. Vielversprechend ist aus unserer Sicht auch das multilaterale Abkommen zur Vereinfachung der Zollabfertigung sowie zur Steigerung der Effizienz in den Zollprozessen der WTO-Mitgliedstaaten, das im Rahmen der 9. WTO-Ministerkonferenz in Bali 2013 sowie der 10. WTO-Ministerkonferenz in Nairobi 2015 beschlossen wurde. Durch dieses Programm können Importe und Exporte, insbesondere im Hinblick auf Entwicklungsländer, vereinfacht und die Kosten für den grenzüberschreitenden Verkehr um bis zu 10 Prozent gesenkt werden.

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. Vor allem in den Ländern, die von der 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, Repositionierung und Restrukturierung bei der Vertriebslinie Media-Saturn zielen darauf ab, die Marktposition zu verbessern und die Profitabilität zu steigern, insbesondere im Hinblick auf Fokusthemen wie Konsolidierung des Einkaufs, der Logistik und des Länderportfolios (Chance: ≥ 200 Mio. € EBIT).

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 kon-

tinuierlich 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 stetigen Verzahnung von stationärem und elektronischem Handel.

Darüber hinaus sehen wir Chancen 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 in Russland und der Türkei.

Beim Cash-and-Carry-Geschäft sehen wir zusätzlich großes Potenzial im weiteren Ausbau des Belieferungsgeschäfts, beispielsweise durch ausgewählte M&A-Maßnahmen und die Stärkung unserer B2B-E-Commerce-Aktivitäten (Chance: ≥ 100 Mio. € EBIT), und in der Erschließung zusätzlicher professioneller Kundengruppen. Beispiele hierfür sind im Berichtsjahr die Akquisition von Rungis Express und die beabsichtigte Akquisition von Pro à Pro. Bei Pro à Pro steht das Closing der Transaktion noch aus. Für das Real-Geschäft werden Chancen durch eine strategische Neuausrichtung geschaffen, die sich unter anderem weiterhin darauf fokussiert, Kosten und Strukturen anzupassen, das Vertriebsnetz zu optimieren, die Modernisierung des Ladennetzes voranzutreiben sowie das Onlinegeschäft weiter auszubauen. Mit einem neuen Marktkonzept sollen darüber hinaus Warenangebot und Service stärker auf die individuellen Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen abgestimmt und dabei sowohl emotionale als auch rationale Kundenwünsche berücksichtigt werden.

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 davon aus, dass sich diese Entwicklung auch künftig fortsetzen wird und die Dynamik im Wettbewerbsumfeld sowohl beim stationären Geschäft als auch beim Internethandel mittelfristig bestehen bleibt. Daher ist es für die METRO GROUP unerlässlich, den Vertriebskanal Internet weiter zu stärken. Alle unsere Vertriebslinien sind in Deutschland und in vielen anderen Ländern mit Onlineshops im Internet präsent. Im Geschäftsjahr 2015/16 haben wir kontinuierlich unsere Onlineshops optimiert und dadurch 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 erhebliche Chancen, die eigenen Prozesse zu optimieren und unseren Kunden neue Lösungen anzubieten (Chance: ≥ 200 Mio. € EBIT). Immer weiter verbreitete und leichter nutzbare Informationstechnologien, wie mobile Kommunikation (Mobile Computing), soziale Medien und Cloud-Lösungen, sind wesentliche Treiber von neuen Innovationsfeldern. Die Implementierung von Lösungen zur Verarbeitung und Analyse großer Datenmengen (Big Data) verspricht eine erhebliche Verbesserung von Marketinginstrumenten, eine effizientere Logistik sowie die Möglichkeit zur Einführung neuer kundenorientierter Produkte und Dienstleistungen. Neue organisatorische Konzepte für die IT (agile Methoden) und moderne technische Architekturen bei neu entwickelten IT-Systemen erlauben eine flexiblere und zeitnahe Anpassung der IT an sich ständig ändernde Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten. Darüber hinaus beteiligt sich die METRO GROUP an neuen digitalen Services, insbesondere für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry, um so neue Geschäftsfelder zu erschließen oder wesentlichen Kundengruppen, etwa den Gastronomen, ein umfangreicheres Lösungsportfolio anbieten zu können.

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, sowohl bei METRO Cash & Carry als auch bei Media-Saturn. Innerhalb unseres Konzerns sehen wir 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. Im Geschäftsjahr 2015/16 hat sich die METRO GROUP beispielsweise an den Start-up-Unternehmen Shore, einem Marktführer von webbasierten Businesslösungen für lokale Dienstleister in Europa, sowie Orderbird, dem führenden iPad-Kassensystem für Gastronomie im deutschsprachigen

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Raum, beteiligt. In Kooperation mit dem amerikanischen Unternehmen Techstars haben wir zudem den METRO Accelerator powered by Techstars eingeführt, der im Berichtsjahr bereits zum zweiten Mal gestartet wurde. Als globales Handelsunternehmen verfolgen wir damit weltweit die Trends rund um die Gastronomie 2.0 und fördern digitale Lösungen von innovativen Start-up-Unternehmen für Gastronomie, Hotellerie und Catering. Analog hat Media-Saturn mit dem Spacelab Accelerator ebenfalls ein Programm für Start-ups geschaffen.

Die demografische Entwicklung bietet eine weitere 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. Darüber hinaus planen wir ein neues Logistiknetzwerk mit dem größten Handelslogistikpark Deutschlands in Marl. Durch neue Logistikcenter und eine stärkere Zentralisierung der Warenströme werden Warenverfügbarkeit sowie Produktqualität und -frische erhöht.

Das Thema Nachhaltigkeit wird global weiter an Bedeutung gewinnen und die diesbezüglichen Erwartungen von Kunden, Mitarbeitern, Investoren, Politik und Gesellschaft werden zunehmen. Indem wir unsere Nachhaltigkeitsstrategie weiter konsequent umsetzen, werden die METRO GROUP sowie ihre Vertriebslinien und Eigenmarken für diese Stakeholdergruppen attraktiver. Beispielsweise steigt durch die erneute Auszeichnung als Industry Leader im Dow Jones Sustainability Index die Attraktivität unserer Aktie bei nachhaltig orientierten Investoren und eröffnet uns Zugang zu verbesserten Konditionen.

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. Durch unsere Nachhaltigkeitsaktivitäten in unseren Märkten und Zentralen, beispielsweise die Erarbeitung eines nachhaltigeren Sortiments und Serviceangebots, sowie unser gesellschaftliches Engagement verbessert sich unsere Reputation bei Selbstständigen wie Verbrauchern. Mittelfristig wird das zur Umsatzsteigerung beitragen.

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 Chancenlage erwartet der Vorstand der METRO AG derzeit nicht.

– VERGÜTUNGSBERICHT

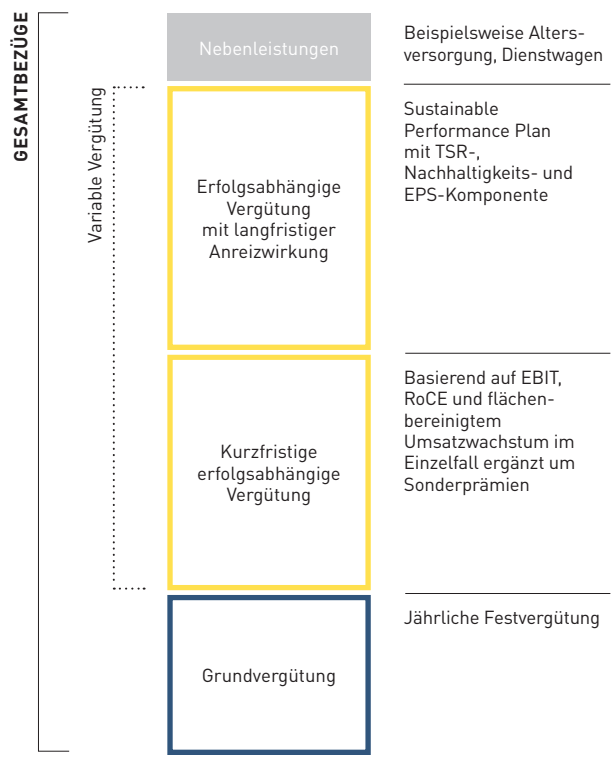
Der nachstehende Bericht stellt die Vergütung des Vorstands und des Aufsichtsrats der METRO AG für das Geschäftsjahr 2015/16 nach Maßgabe des Handelsgesetzbuchs und des Deutschen Corporate Governance Kodex dar. Darüber hinaus werden in diesem Bericht die Vergütungssysteme beschrieben und auch Informationen zur anteilsbasierten Vergütung der Führungskräfte der METRO GROUP gegeben.

Das Vergütungssystem für den Vorstand wird durch den Aufsichtsrat der METRO AG beschlossen und von seinem Personalausschuss vorbereitet. Das zum Vorjahr unverändert bestehende 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 setzt sich zusammen 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.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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 2015/16 wurden individuell folgende Zielbeträge und Auszahlungscaps zugrunde gelegt:

€ p. a.	Zielbetrag des Short-Term Incentive für das Geschäftsjahr 2015/16	Begrenzung der Auszahlung für das Geschäftsjahr 2015/16
Olaf Koch	1.200.000	2.400.000
Pieter C. Boone[1]	720.000	1.440.000
Mark Frese	900.000	1.800.000
Pieter Haas	900.000	1.800.000
Heiko Hutmacher	900.000	1.800.000

[1] Mitglied des Vorstands seit 1. Juli 2015

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 sogenannten 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 einbezogen. Für die Tranche 2014/15 des Sustainable Performance Plan Version 2014 gilt eine dreijährige Performance-Periode. Ab der im Geschäftsjahr 2015/16 gewährten Tranche beträgt die Performance-Periode vier Jahre.

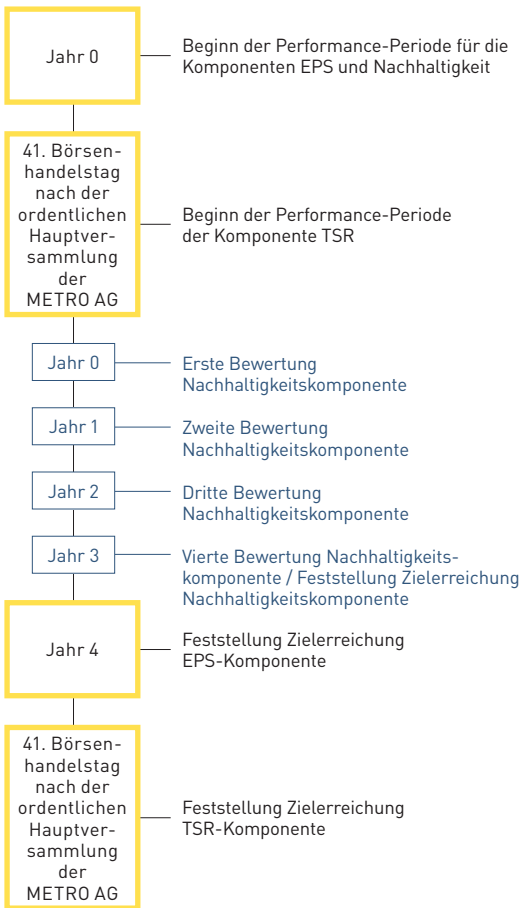
Für jedes Vorstandsmitglied wird zunächst ein Zielbetrag in Euro festgelegt. Der Auszahlungsbetrag ergibt sich durch Multiplikation des Zielbetrags mit dem Faktor der Gesamtzielerreichung. Dieser berechnet sich durch Ermittlung der jeweils auf zwei Nachkommastellen gerundeten Zielerreichungsfaktoren 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 Sustainable Performance Plan Version 2014 beruht auf den drei Erfolgszielen

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

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

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



(Schematische Darstellung)

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 Hauptversamm-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

lung 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 STOXX Europe 600 Retail Index (Index-TSR) in der Performance-Periode verglichen und der Faktor für die Berechnung der TSR-Komponente wie folgt ermittelt:

— Ist der METRO-TSR identisch mit dem Index-TSR, beträgt der Faktor für die TSR-Komponente 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 Tranchen 2014/15 und 2015/16 wie folgt:

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

Für die im Sustainable Performance Plan Version 2014 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. Der tatsächlich erreichte EPS-Wert der Performance-Periode wird 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 ausgezahlt. 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 Euro STOXX Retail – Total Return – wird nach Ablauf eines Performance-Zeitraums von mindestens drei und höchstens 4,25 Jahren die endgültige Anzahl der auszuzahlenden 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

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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 CO_2-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 2015/16[1]

					Erfolgsabhängige Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung			
Tsd. €	**Geschäftsjahr**	**Grundvergütung**	**Nebenleistungen**	**Kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung[2]**	**Wert der gewährten Tranche[3]**	**(Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen)**	**Gesamt[4]**	**(Effektive Vergütung[5])**
Olaf Koch	2014/15	1.200	36	3.442	2.301	(0)	6.979	(4.678)
	2015/16	**1.200**	**41**	**1.277**	**2.624**	**(0)**	**5.142**	**(2.518)**
Pieter C. Boone[6]	2014/15	180	33	224	0	(0)	437	(437)
	2015/16	**720**	**18**	**702**	**1.575**	**(0)**	**3.015**	**(1.440)**
Mark Frese	2014/15	900	47	2.620	1.726	(0)	5.293	(3.567)
	2015/16	**900**	**79**	**878**	**1.968**	**(0)**	**3.825**	**(1.857)**
Pieter Haas	2014/15	810	61	1.951	1.726	(0)	4.548	(2.822)
	2015/16	**900**	**146**	**958**	**1.968**	**(0)**	**3.972**	**(2.004)**
Heiko Hutmacher	2014/15	900	63	1.732	1.726	(0)	4.421	(2.695)
	2015/16	**900**	**56**	**878**	**1.968**	**(0)**	**3.802**	**(1.834)**
Gesamt	2014/15	3.990	240	9.969	7.479	(0)	21.678	(14.199)
	2015/16	**4.620**	**340**	**4.693**	**10.103**	**(0)**	**19.756**	**(9.653)**

[1] Angaben nach HGB § 285 Satz 1 Nr. 9 a beziehungsweise § 314 Abs. 1 Nr. 6 a (ohne Altersversorgungsaufwendungen)
[2] Für das Geschäftsjahr 2014/15 sind in der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung neben dem Short-Term Incentive Sonderprämien für den Verkauf von Galeria Kaufhof enthalten
[3] Dargestellt ist der Fair Value zum Zeitpunkt der Gewährung der Tranche
[4] Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung und Wert der gewährten Tranche des Long-Term Incentive
[5] Summe der Spalten Grundvergütung, Nebenleistungen, kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung und Auszahlung aus in der Vergangenheit gewährten Tranchen des Long-Term Incentive
[6] Mitglied des Vorstands seit 1. Juli 2015

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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

Gewährte Zuwendungen

	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**			
	2014/15	**2015/16**	**2015/16**	**2015/16**	**2014/15**	**2015/16**	**2015/16**	**2015/16**	**2014/15**	**2015/16**	**2015/16**	**2015/16**
Tsd. €			**Minimal-wert**	**Maximal-wert**			**Minimal-wert**	**Maximal-wert**			**Minimal-wert**	**Maximal-wert**
Festvergütung	1.200	1.200	1.200	1.200	180	720	720	720	900	900	900	900
Nebenleistungen	36	41	41	41	33	18	18	18	47	79	79	79
Summe	**1.236**	**1.241**	**1.241**	**1.241**	**213**	**738**	**738**	**738**	**947**	**979**	**979**	**979**
Einjährige variable Vergütung[1]	1.200	1.200	0	2.400	180	720	0	1.440	900	900	0	1.800
Mehrjährige variable Vergütung[2]												
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	–	–	–	1.726	–	–	–
Sustainable Performance Plan Version 2014 (Gewährung 20.4.2016, Ende Performance-Periode: 41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung vier Jahre nach Begebung der Tranche)	–	2.624	0	4.000	–	1.575	0	2.400	–	1.968	0	3.000
Summe	**4.737**	**5.065**	**1.241**	**7.641**	**393**	**3.033**	**738**	**4.578**	**3.573**	**3.847**	**979**	**5.779**
Versorgungsaufwand	169	169	169	169	32	135	135	135	128	127	127	127
Gesamtvergütung	**4.906**	**5.234**	**1.410**	**7.810**	**425**	**3.168**	**873**	**4.713**	**3.701**	**3.974**	**1.106**	**5.906**

[1] Die hier angegebenen Werte beziehen sich auf das Short-Term Incentive ohne gegebenenfalls 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			
2014/15	**2015/16**	**2015/16 Minimalwert**	**2015/16 Maximalwert**	**2014/15**	**2015/16**	**2015/16 Minimalwert**	**2015/16 Maximalwert**
810	900	900	900	900	900	900	900
61	146	146	146	63	56	56	56
871	**1.046**	**1.046**	**1.046**	**963**	**956**	**956**	**956**
810	900	0	1.800	900	900	0	1.800
1.726	–	–	–	1.726	–	–	–
–	1.968	0	3.000	–	1.968	0	3.000
3.407	**3.914**	**1.046**	**5.846**	**3.589**	**3.824**	**956**	**5.756**
137	129	129	129	128	127	127	127
3.544	**4.043**	**1.175**	**5.975**	**3.717**	**3.951**	**1.083**	**5.883**

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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. €	**2015/16**	**2014/15**	**2015/16**	**2014/15**	**2015/16**	**2014/15**	**2015/16**	**2014/15**	**2015/16**	**2014/15**
Festvergütung	1.200	1.200	720	180	900	900	900	810	900	900
Nebenleistungen	41	36	18	33	79	47	146	61	56	63
Summe	**1.241**	**1.236**	**738**	**213**	**979**	**947**	**1.046**	**871**	**956**	**963**
Einjährige variable Vergütung[1]	1.277	3.442	702	224	878	2.620	958	1.951	878	1.732
Mehrjährige variable Vergütung										
Performance Share Plan (Gewährung 10.8.2011, Ende Sperrfrist 10.8.2014, Ende Laufzeit 10.11.2015)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Performance Share Plan (Gewährung 1.4.2012, Ende Sperrfrist 1.4.2015, Ende Laufzeit 1.7.2016)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Summe	**2.518**	**4.678**	**1.440**	**437**	**1.857**	**3.567**	**2.004**	**2.822**	**1.834**	**2.695**
Versorgungsaufwand	169	169	135	32	127	128	129	137	127	128
Gesamtvergütung	**2.687**	**4.847**	**1.575**	**469**	**1.984**	**3.695**	**2.133**	**2.959**	**1.961**	**2.823**

[1] Für das Geschäftsjahr 2014/15 sind in der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung neben dem Short-Term Incentive Sonderprämien für den Verkauf von Galeria Kaufhof enthalten

Long-Term Incentive im Geschäftsjahr 2015/16

Der Zielbetrag für die Tranche 2015/16 beträgt für Herrn Koch 1,6 Mio. €, für die Herren Frese, Haas und Hutmacher 1,2 Mio. € und für Herrn Boone 0,96 Mio. €. Der Wert der im Geschäftsjahr 2015/16 zugeteilten 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 30.9.2016
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 €
2015/16	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, vier Jahre nach Begebung der Tranche	25,53 €	6.160.000 €

Die im Geschäftsjahr 2015/16 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 Tranche 2013 des Performance Share Plan sowie die Tranchen 2013/14 und 2014/15 des Sustainable Performance Plan, Herr Frese über die Tranchen 2013/14 und 2014/15 des Sustainable Performance Plan, Herr Haas über die Tranche 2013 des Performance Share Plan sowie die Tranchen 2013/14 und 2014/15 des Sustainable Performance Plan und Herr Hutmacher über die Tranchen 2013/14 und 2014/15 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 Tranche 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 30.9.2016
2009	August 2012	36,67 €	Verfallen
2010	August 2013	42,91 €	Verfallen
2011	August 2014	41,73 €	Verfallen
2012	April 2015	29,18 €	Verfallen
2013	April 2016	22,84 €	116.463

Aus der Tranche 2013, deren Sperrfrist im April 2016 endete, erfolgten im Geschäftsjahr 2015/16 keine Auszahlungen an die Mitglieder des Vorstands.

Im Geschäftsjahr 2015/16 haben sich Wertveränderungen aus den laufenden Tranchen erfolgsabhängiger Vergütungsprogramme mit langfristiger Anreizwirkung ergeben. Der Aufwand für die Gesellschaft betrug betreffend Herrn Koch 2,26 Mio. €, betreffend Herrn Boone 0,30 Mio. €, betreffend Herrn Haas 1,58 Mio. € und betreffend Herrn Frese und Herrn Hutmacher jeweils 1,45 Mio. €.

Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit im Geschäftsjahr 2015/16 (einschließlich Altersversorgung)

Im Geschäftsjahr 2015/16 wurden für die aktiven Mitglieder des Vorstands der METRO AG nach IFRS (International Financial Reporting Standards) 0,69 Mio. € und nach HGB 0,62 Mio. € für Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit aufgewendet (2014/15 nach IFRS 0,59 Mio. € und nach HGB 0,62 Mio. €). Davon entfielen nach IFRS auf die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,169 Mio. €, von Herrn Boone rund 0,135 Mio. €, von Herrn Haas rund 0,129 Mio. € und von Herrn Frese und Herrn Hutmacher jeweils rund 0,127 Mio. €.

Die entsprechenden Werte nach HGB betragen für die Altersversorgung von Herrn Koch rund 0,160 Mio. €, von Herrn Boone rund 0,119 Mio. €, von Herrn Hutmacher rund 0,116 Mio. € und von Herrn Frese und Herrn Haas jeweils rund 0,113 Mio. €.

Der Rückstellungsbetrag nach IFRS und nach HGB beträgt für Herrn Koch rund 0,004 Mio. €, für Herrn Frese rund 0,007 Mio. €, für Herrn Hutmacher rund 0,007 Mio. €, für Herrn Boone nach IFRS rund 0,057 Mio. € und nach HGB rund 0,053 Mio. € sowie für Herrn Haas nach IFRS rund 0,055 Mio. € und nach HGB rund 0,052 Mio. €.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens nach IFRS und nach HGB beträgt für Herrn Koch rund 2,3 Mio. €, für Herrn Boone rund 0,4 Mio. €, für Herrn Frese rund 1,4 Mio. €, für Herrn Haas rund 1,0 Mio. € und für Herrn Hutmacher rund 1,4 Mio. €. Dem Barwert des Verpflichtungsvolumens stehen bis auf die im vorherigen Absatz genannten Rückstellungsbeträge Vermögenswerte gegenüber.

Gesamtbezüge Geschäftsjahr 2015/16 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. € (2014/15: 3,4 Mio. €) erbracht.

Der Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen nach IFRS beträgt 53,2 Mio. € (30.9.2015: 49,5 Mio. €).

Der entsprechende Barwert des Verpflichtungsvolumens für laufende Pensionen und Anwartschaften auf Pensionen nach HGB beträgt 40,4 Mio. € (30.9.2015: 41,4 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.

Long-Term Incentive METRO Cash & Carry (MCC LTI)

Für die Vertriebslinie METRO Cash & Carry wurde ein Long-Term Incentive entwickelt, das spezifisch auf das New Operating Model zugeschnitten ist und erstmalig im Geschäftsjahr 2015/16 an die oberen Führungskräfte sowie die Geschäftsführungsorgane der METRO Cash & Carry Gesellschaften an Stelle des Sustainable Performance Plan Version 2014 ausgegeben wird. Hierbei handelt es sich um einen zyklischen Plan, der alle drei Jahre begeben wird. Die jeweiligen Erfolgsziele rücken dabei die Wertgenerierung in den einzelnen Landesgesellschaften sowie ihre nachhaltige Entwicklung und Zukunftsausrichtung in den Vordergrund der Erfolgsmessung. Die Performance-Periode des MCC LTI läuft vom 1. April 2016 bis zum 31. März 2019. In diesem Zeitraum werden die individuellen Zielbeträge ratierlich aufgebaut. Der final am Ende der Performance-Periode aufge-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

baute Zielbetrag richtet sich nach der Dauer der Teilnahmeberechtigung am MCC LTI sowie der innegehaltenen Position.

Der Auszahlungsbetrag wird nach Ablauf der Performance-Periode durch Multiplikation des jeweils aufgebauten individuellen Zielbetrags mit einem Gesamtzielerreichungsfaktor ermittelt. Dieser Faktor setzt sich zu je 45 Prozent aus der Zielerreichung der Komponenten Past Performance sowie Future Value und zu 10 Prozent aus der Zielerreichung der Nachhaltigkeitskomponente zusammen. Der Auszahlungsbetrag ist nach oben begrenzt, wobei der Gesamtzielerreichungsfaktor nicht unter null fallen kann. Bei den Komponenten Past Performance und Future Value ist für die Berechtigten aus den Landesgesellschaften der Erfolg/Wertzuwachs der jeweiligen METRO Cash & Carry Landesgesellschaft maßgeblich, für die weiteren Bezugsberechtigten grundsätzlich der Gesamterfolg der Vertriebslinie.

Die Komponente **Past Performance** honoriert das Erreichen interner wirtschaftlicher Zielvorgaben und wird anhand der internen Kennzahl EBITDA nach Sonderfaktoren ermittelt, das kumuliert in den Geschäftsjahren 2015/16 bis 2017/18 erzielt wird, wobei jeweils ein Zielwert für einen Zielerreichungsfaktor von 1,0 sowie 0,0 definiert wurde. Zwischen den beiden Werten und darüber hinaus berechnet sich die Zielerreichung mittels linearer Interpolation auf zwei Nachkommastellen. Der Zielerreichungsfaktor für die Komponente Past Performance kann nicht unter null fallen und ist nach oben begrenzt.

Die Komponente **Future Value** spiegelt die externe Bewertung von METRO Cash & Carry bezogen auf den erwarteten zukünftigen Erfolg der jeweiligen Landesgesellschaft sowie der Vertriebslinie insgesamt aus Analystensicht wider. Für die Zielsetzung wurde vor Beginn der Performance-Periode der Unternehmenswert der Vertriebslinie METRO Cash & Carry aus den Bewertungen von Analysten abgeleitet. Diese Ermittlung erfolgt erneut mit dem Ende der Performance-Periode. Aus den jeweiligen Unternehmenswerten der Vertriebslinie wird wiederum der Unternehmenswert der Landesgesellschaften abgeleitet, wobei jeweils ein Zielwert für einen Zielerreichungsfaktor von 1,0 sowie 0,0 definiert wurde. Zwischen den beiden Werten und darüber hinaus berechnet sich die Zielerreichung mittels linearer Interpolation auf zwei Nachkommastellen. Der Zielerreichungsfaktor für die Komponente Future Value kann nicht unter null fallen und ist nach oben begrenzt.

Die Performance-Zielerreichung für die **Nachhaltigkeitskomponente** bestimmt sich nach dem Durchschnittsrang, den die METRO AG (beziehungsweise im Fall des Wirksamwerdens der Abspaltung: die aus der METRO AG abgespaltene Wholesale & Food Specialist Einheit) während der Performance-Periode in einem extern durchgeführten Corporate Sustainability Assessment erreicht. Die METRO AG nimmt in jedem Jahr der Performance-Periode am Corporate Sustainability Assessment, das von dem unabhängigen Dienstleister RobecoSAM AG durchgeführt wird, teil. Auf Basis dieses Assessments ermittelt die RobecoSAM AG den Rang der METRO AG innerhalb der Branchengruppe „Food & Staples Retailing“, die gemäß Global Industry Classification Standard (GICS) definiert ist. Ändert sich die Branchengruppen-Zuordnung der METRO AG, informiert die RobecoSAM AG darüber. Sollte sich die Zusammensetzung der Unternehmen oder die Methodik des Rankings wesentlich verändern, kann die RobecoSAM AG adäquate Vergleichswerte ermitteln.

Aus den während der Performance-Periode mitgeteilten Rängen wird der Durchschnittsrang – kaufmännisch gerundet auf ganze Zahlen – berechnet. Abhängig vom Durchschnitt über die Performance-Periode ergibt sich der Faktor für die Nachhaltigkeitskomponente wie folgt:

Durchschnittsrang (kaufmännisch gerundet)	Nachhaltigkeits-faktor
1	3,00
2	2,50
3	2,00
4	1,50
5	1,25
6	1,00
7	0,75
8	0,50
9	0,25
Unter 9	0,00

Der Zielbetrag für den berechtigten Personenkreis zum 30. September 2016 betrug 28,1 Mio. €.

Der Wert des im Geschäftsjahr 2015/16 zugeteilten METRO Cash & Carry Long-Term Incentive Plan betrug zum Zeitpunkt der Zuteilung 35,9 Mio. € und wurde durch externe Gutacher nach einem anerkannten finanzmathematischen Verfahren ermittelt.

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, sofern im Geschäftsjahr 2015/16 aufgrund der Funktion keine Zuteilung des METRO Cash & Carry Long-Term Incentive erfolgte. 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 30.9.2016
2013/14	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche	29,73 €	2.612.593 €
2014/15	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, drei Jahre nach Begebung der Tranche	31,69 €	21.550.001 €
2015/16	41. Börsenhandelstag nach der Hauptversammlung, vier Jahre nach Begebung der Tranche	25,53 €	8.410.000 €

Der Wert der im Geschäftsjahr 2015/16 zugeteilten Tranche des Sustainable Performance Plan Version 2014 betrug zum Zeitpunkt der Zuteilung 14,2 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 erhielten 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 – die Verpflichtung zu einem eigenfinanzierten Investment – 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 Zuteilungszeitpunkt	Anzahl Performance Shares Führungskräfte zum 30.9.2016
2009	August 2012	36,67 €	Verfallen
2010	August 2013	42,91 €	Verfallen
2011	August 2014	41,73 €	Verfallen
2012	April 2015	29,18 €	Verfallen
2013	April 2016	22,84 €	45.753

Die Tranche 2013, deren Sperrfrist im April 2016 endete, wurde im Geschäftsjahr 2015/16 von 192 Führungskräften mit einer Anzahl von 507.436 Performance Shares ausgeübt.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten gemäß § 13 der Satzung der METRO AG eine feste jährliche Vergütung. Diese betrug im Geschäftsjahr 2015/16 80.000 € 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 2015/16 folgende Werte:

Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder für das Geschäftsjahr 2015/16 gemäß § 13 der Satzung[1]

€	Geschäftsjahr	Multiplikator	Feste Vergütung
Jürgen B. Steinemann, Vorsitzender (seit 19.2.2016)	2014/15	●	5.417
	2015/16	**●/●●●**	**186.667**
Franz M. Haniel, Vorsitzender (bis 19.2.2016)	2014/15	●●●	195.000
	2015/16	**●●●**	**100.000**
Werner Klockhaus, stellv. Vorsitzender	2014/15	●●	130.000
	2015/16	**●●**	**160.000**
Prof. Dr. oec. Dr. iur. Ann-Kristin Achleitner	2014/15	●	65.000
	2015/16	●	**80.000**
Gwyn Burr	2014/15	●	54.167
	2015/16	●	**80.000**
Ulrich Dalibor	2014/15	●	65.000
	2015/16	●	**80.000**
Karin Dohm (seit 19.2.2016)	2014/15		–
	2015/16	●	**53.333**
Thomas Dommel (seit 10.12.2015)	2014/15		–
	2015/16	●	**66.667**
Jürgen Fitschen	2014/15	●◖	97.500
	2015/16	**●◖**	**120.000**
Hubert Frieling (bis 31.8.2016)	2014/15	●	65.000
	2015/16	●	**73.333**
Dr. Florian Funck	2014/15	●◖	97.500
	2015/16	**●◖**	**120.000**
Andreas Herwarth	2014/15	●	65.000
	2015/16	**●/●◖**	**113.333**
Peter Küpfer	2014/15	●	65.000
	2015/16	●	**80.000**
Rainer Kuschewski	2014/15	●◖	97.500
	2015/16	**●◖**	**120.000**
Susanne Meister	2014/15	●	65.000
	2015/16	●	**80.000**
Dr. Angela Pilkmann (seit 1.9.2016)	2014/15		–
	2015/16	●	**6.667**
Mattheus P. M. (Theo) de Raad	2014/15	●	65.000
	2015/16	●	**80.000**
Dr. Fredy Raas	2014/15	●◖	97.500
	2015/16	**●◖**	**120.000**
Xaver Schiller	2014/15	●◖	97.500
	2015/16	**●◖**	**120.000**
Dr. jur. Hans-Jürgen Schinzler	2014/15	●●	130.000
	2015/16	**●●**	**160.000**
Jürgen Schulz (seit 10.12.2015)	2014/15		–
	2015/16	●	**66.667**
Angelika Will	2014/15	●	65.000
	2015/16	●	**80.000**
Gesamt[2]	2014/15		1.522.084
	2015/16		**2.146.667**

[1] Jeweils zuzüglich gegebenenfalls anfallender Umsatzsteuer gemäß § 13 Abs. 5 der Satzung
[2] Die Werte 2014/15 sind für die im Geschäftsjahr 2015/16 aktiven Mitglieder des Aufsichtsrats ausgewiesen

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Für Aufsichtsratsmandate bei Konzerngesellschaften wurden einzelnen Mitgliedern des Aufsichtsrats der METRO AG durch die Konzerngesellschaften für das Geschäftsjahr 2015/16 ebenfalls Vergütungen gewährt.

Konzerninterne Vergütungen der Mitglieder des Aufsichtsrats für das Geschäftsjahr 2015/16[1]

€	Geschäftsjahr	
Werner Klockhaus	2014/15	9.300
	2015/16	**9.300**
Thomas Dommel	2014/15	–
	2015/16	**4.500**
Rainer Kuschewski	2014/15	39.400
	2015/16	**6.200**
Xaver Schiller	2014/15	9.000
	2015/16	**9.000**
Gesamt	2014/15	57.700
	2015/16	**29.000**

[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

Die METRO AG bereitet die Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige, börsennotierte Unternehmen vor, eines mit dem Geschäftsbereich Wholesale & Food Specialist und eines mit dem Geschäftsbereich Consumer Electronics. Das Wirksamwerden der Abspaltung ist für Mitte 2017 und damit im Laufe des Geschäftsjahres 2016/17 geplant. Das aktuelle Vergütungssystem für die Mitglieder des Vorstands berücksichtigt dementsprechend die geplante Aufteilung der METRO GROUP nicht. Vor diesem Hintergrund werden gegenwärtig neue Vorstandsvergütungssysteme für die beiden neuen Einheiten entwickelt, die spezifisch auf die jeweilige Geschäftstätigkeit ausgerichtet werden. Diese Vergütungssysteme sollen ab Wirksamwerden der Abspaltung eingeführt werden. In diesem Kontext hat der Aufsichtsrat über den Umgang mit der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung im Geschäftsjahr 2016/17 bis zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens der Abspaltung entschieden. Er wird auch über den Umgang mit den bereits begebenen Tranchen der erfolgsabhängigen Vergütung mit langfristiger Anreizwirkung (Long-Term Incentive) entscheiden.

– 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 2016 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 berechtigen 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 2015/16 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, Düsseldorf, und der Beisheim Holding GmbH, Baar (Schweiz), besteht ein Pool-Vertrag, in den die von der Beisheim Capital GmbH und der Beisheim Holding GmbH gehaltenen Aktien der METRO AG einbezogen sind.

In Vorbereitung der Spaltung der METRO AG hat jeder der drei Hauptanteilseigner der METRO AG, der Gesellschafterstamm Haniel, der Gesellschafterstamm Schmidt-Ruthenbeck sowie der Gesellschafterstamm Beisheim, gegenüber der METRO AG hinsichtlich der von ihm jeweils gehaltenen METRO-Aktien sowie der Aktien, welche die Hauptanteilseigner der METRO AG im Zusammenhang mit der Spaltung an dem übernehmenden Rechtsträger erhalten werden, eine vorübergehende Haltever-

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

pflichtung (sogenanntes Lock-up) mit marktüblichem Inhalt übernommen und sich zudem bestimmten weiteren Veräußerungsbeschränkungen unterworfen.

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

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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, die 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, Kontrollerlangung durch Dritte) eine Anpassung der Options- oder Wandlungsrechte oder Options- oder Wandlungspflichten vorsehen. Bei einer Kontrollerlangung 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

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

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 Dividendenansprüche 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 Aktienerwerb 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 Aktienerwerbe 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 Aktienerwerb 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 (§ 53 a 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 Kreditrating 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 Vertragsschlusses 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 Kreditratings 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 2015/16 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.

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

– ERGÄNZENDE ANGABEN FÜR DIE METRO AG (GEMÄSS HGB)

Überblick über das Geschäftsjahr 2015/16 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 2015 bis 30. September 2016 nach HGB

Mio. €	2014/15	2015/16
Beteiligungsergebnis	592	**124**
Finanzergebnis	–21	**–42**
Sonstige betriebliche Erträge	469	**746**
Personalaufwand	–194	**–226**
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	–3	**–4**
Sonstige betriebliche Aufwendungen	–481	**–570**
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	**362**	**28**
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	**–15**
Sonstige Steuern	–2	**–1**
Jahresüberschuss	**360**	**12**
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	24	**57**
Entnahmen aus den Gewinnrücklagen	0	**272**
Bilanzgewinn	**384**	**341**

Die METRO AG weist im Geschäftsjahr 2015/16 ein Beteiligungsergebnis in Höhe von 124 Mio. € gegenüber 592 Mio. € im Vorjahr aus. Ursächlich für diesen deutlichen Rückgang waren insbesondere geringere Erträge aus Beteiligungen sowie geringere Erträge aus Gewinnabführungsverträgen, die zusammen einen Rückgang von mehr als 330 Mio. € ausmachen.

Im Vorjahr enthielten die Erträge aus Beteiligungen Ausschüttungen aus einer Zwischenholding im Zusammenhang mit der Veräußerung von Galeria Kaufhof.

Im laufenden Jahr betreffen die Beteiligungserträge im Wesentlichen die Sachausschüttung einer Darlehensforderung aus einer Zwischenholding, die ihrerseits aus der Ausschüttung von Kapitalrücklagen einer mittelbaren Tochtergesellschaft resultiert.

Im Vorjahr waren die Erträge aus Gewinnabführungsverträgen im Wesentlichen geprägt durch die letztmals durchgeführte Gewinnabführung von Galeria Kaufhof.

Außerplanmäßige Abschreibungen auf Finanzanlagen und gestiegene Aufwendungen aus Verlustübernahmen infolge

außerplanmäßiger Abschreibungen auf mittelbare Tochterunternehmen sowie geleisteter Aufwandszuschüsse von Tochterunternehmen an eine andere Konzerngesellschaft haben das Beteiligungsergebnis belastet.

Das Finanzergebnis beläuft sich auf –42 Mio. € (2014/15: –21 Mio. €). Diese Verschlechterung resultiert hauptsächlich aus geringeren Erträgen aus konzerninternen Umlagen, die in der Position Andere Finanzerträge ausgewiesen sind.

Im Geschäftsjahr 2015/16 wurde das Verrechnungspreissystem der Vertriebslinie METRO Cash & Carry der METRO GROUP überprüft und angepasst.

Die METRO AG agiert im Rahmen des neuen Verrechnungspreissystems im Wesentlichen als Dienstleister sowie als Lizenzgeber für die operativen Landesgesellschaften der Vertriebslinie METRO Cash & Carry. Die Leistungserbringung besteht hauptsächlich in der Erbringung von diversen Dienstleistungen des operativen Geschäftsbetriebs (Beratungsleistungen), Holdingdienstleistungen sowie Leistungen im Bereich der Entwicklung und des Betriebs diverser konzerneigener IT-Lösungen. Um diese Dienstleistungen erbringen zu können, werden insbesondere IT-Dienstleistungen von konzerninternen Subunternehmern und Externen eingekauft, die sich innerhalb der sonstigen Aufwendungen und Abschreibungen niederschlagen. Hinsichtlich der Marken METRO und MAKRO und der Produkteigenmarken agiert die METRO AG als zentraler Lizenzgeber für ihre Tochtergesellschaften.

Die Leistungsverrechnung erfolgt durch Abrechnung einer fremdvergleichskonformen Vergütung. Unter dem neu strukturierten Verrechnungspreismodell der Vertriebslinie METRO Cash & Carry der METRO GROUP wurden den nationalen und internationalen operativen Gesellschaften der Vertriebslinie METRO Cash & Carry anstelle einer Franchise-Fee (2014/15: 255 Mio. €) im Geschäftsjahr 2015/16 Lizenz- und Dienstleistungsentgelte in Höhe von rund 500 Mio. € in Rechnung gestellt.

Aus der Summe aller sonstigen betrieblichen Erträge, sonstigen betrieblichen Aufwendungen sowie der Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen der METRO AG ergab sich zum Stichtag insgesamt ein Ertrag von 172 Mio. € gegenüber einem Aufwand von 15 Mio. € im Vorjahr. Die Veränderung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen im Vergleich zum Vorjahr ist insbesondere auf die erstmalige Anwendung eines neuen Verrechnungspreismodells zurückzuführen. Diesen Aufwendungen stehen unter anderem Erträge aus der Abrechnung von IT- und Business-Leistungen sowie Lizenzentgelte für die Nutzung der Marken METRO und MAKRO unter der Position sonstige betriebliche Erträge gegenüber. Für Risiken aus der möglichen teilweisen Nichtanerkennung des neuen Verrechnungspreismodells durch ausländische Finanzbehörden und daraus resultierende Rückzahlungsverpflichtungen bereits vereinnahmter Entgelte von ausländischen Konzerngesellschaften wurde eine angemessene Rückstellung gebildet.

Im Durchschnitt der vier Quartale des Geschäftsjahres 2015/16 beschäftigte die METRO AG 1.082 (2014/15: 1.133) Mitarbeiter. Teilzeitbeschäftigte und Aushilfen wurden auf Vollzeitkräfte umgerechnet. Die Personalaufwendungen betragen 226 Mio. € (2014/15: 194 Mio. €). Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus Aufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen.

Der Jahresüberschuss beläuft sich auf 12 Mio. € (2014/15: 360 Mio. €) und liegt damit trotz höherer Erträge aus dem neuen Verrechnungspreismodell, im Wesentlichen resultierend aus einem geringeren Beteiligungsergebnis, deutlich unterhalb der zu Beginn der Berichtsperiode abgegebenen Prognose für das Geschäftsjahr 2015/16.

Unter Einbezug des Gewinnvortrags aus dem Vorjahr in Höhe von 57 Mio. € sowie von Entnahmen aus den Gewinnrücklagen in Höhe von 272 Mio. € weist die Gesellschaft einen Bilanzgewinn von 341 Mio. € gegenüber 384 Mio. € im Geschäftsjahr 2014/15 aus.

Zur Verwendung des Bilanzgewinns 2015/16 schlägt der Vorstand der METRO AG der Hauptversammlung vor, aus dem ausgewiesenen Bilanzgewinn von 341 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 waren im Berichtsjahr wesentlich durch Zuflüsse aus der im Vorjahr getätigten Veräußerung der Kaufhof Gruppe geprägt. Diesen Zahlungsmittelzuflüssen stehen deutliche Zahlungsmittelabflüsse aus der Rückzahlung von

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE

Anleihen und Schuldscheindarlehen sowie der weitestgehenden Rückführung kurzfristiger Kredite gegenüber. Der stichtagsbezogene Kassenbestand beträgt 618 Mio. € (30.9.2015: 35 Mio. €) und besteht im Wesentlichen aus Guthaben bei Kreditinstituten durch Cash-Pool-Einnahmen aus den Vertriebslinien gegen Ende des Berichtszeitraums.

Kapitalstruktur

Passiva

Mio. €	30.9.2015	30.9.2016
Eigenkapital		
Gezeichnetes Kapital	835	**835**
Stammaktien	828	**828**
Vorzugsaktien	7	**7**
(Bedingtes Kapital)	(128)	**(128)**
Kapitalrücklage	2.558	**2.558**
Gewinnrücklagen	2.660	**2.388**
Bilanzgewinn	384	**341**
	6.437	**6.122**
Rückstellungen	**393**	**447**
Verbindlichkeiten	**5.328**	**3.230**
Rechnungsabgrenzungsposten	**5**	**5**
	12.163	**9.804**

Die Passivseite der Bilanz besteht mit 6.122 Mio. € (30.9.2015: 6.437 Mio. €) aus Eigenkapital und mit 3.682 Mio. € (30.9.2015: 5.726 Mio. €) aus Rückstellungen, Verbindlichkeiten sowie Rechnungsabgrenzungsposten. Die Eigenkapitalquote beträgt zum Stichtag 62,4 Prozent gegenüber 52,9 Prozent im Vorjahr. Die Rückstellungen betragen zum Bilanzstichtag 447 Mio. € (30.9.2015: 393 Mio. €). Im Bereich der Verbindlichkeiten aus Anleihen ergab sich ein Rückgang um 1.188 Mio. € auf 1.751 Mio. €, die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten waren im Vorjahr deutlich geprägt durch kurzfristige Zwischenfinanzierungsvorgänge im Rahmen des Verkaufs der Galeria-Kaufhof-Gruppe und reduzierten sich zum Stichtag erheblich auf 94 Mio. € (30.9.2015: 982 Mio. €). Bei den Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen erhöhte sich der Bestand geringfügig auf 1.320 Mio. € (30.9.2015: 1.317 Mio. €). Die sonstigen Verbindlichkeiten liegen zum Stichtag mit 45 Mio. € um 20 Mio. € unter dem Vorjahresbestand von 65 Mio. €.

Vermögenslage der METRO AG

Aktiva

Mio. €	30.9.2015	30.9.2016
Anlagevermögen		
Immaterielle Vermögensgegenstände	14	**32**
Sachanlagen	2	**2**
Finanzanlagen	7.782	**7.705**
	7.798	**7.739**
Umlaufvermögen		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	4.312	**1.433**
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	35	**618**
	4.347	**2.051**
Rechnungsabgrenzungsposten	**18**	**14**
	12.163	**9.804**

Die Aktiva betragen zum Stichtag insgesamt 9.804 Mio. € und sind überwiegend mit 7.705 Mio. € durch Finanzanlagen, mit 1.359 Mio. € durch Forderungen gegen verbundene Unternehmen sowie mit 618 Mio. € durch die Position Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks geprägt. Die Finanzanlagen verminderten sich – überwiegend aus einem Rückgang der Anteile an verbundenen Unternehmen – gegenüber dem Vorjahr um 77 Mio. € und stellen nun 78,6 Prozent der Bilanzsumme dar. Forderungen gegen verbundene Unternehmen weisen gegenüber dem Vorjahr einen Rückgang in Höhe von 113 Mio. € auf. Diese Position spiegelt den kurzfristigen Finanzierungsbedarf der Konzerngesellschaften zum Stichtag wider und repräsentiert bei einem Stand von 1.359 Mio. € (30.9.2015: 1.472 Mio. €) 13,9 Prozent der gesamten Aktiva. Die Position Sonstige Vermögensgegenstände hat sich mit 74 Mio. € deutlich gegenüber dem Vorjahreswert von 2.840 Mio. € vermindert. Dieser Rückgang resultiert mit 2.353 Mio. € aus dem Eingang der im Vorjahr ausgewiesenen Kaufpreisforderung aus der Veräußerung der Galeria-Kaufhof-Gruppe. Die Position Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks erhöhte sich gegenüber dem Vorjahr um 583 Mio. € auf 618 Mio. €.

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 normalisierten Kostenstruktur der Holding ohne zusätzliche Belastungen aus der anstehenden Neuausrichtung der METRO AG gehen wir davon aus, dass der Jahresüberschuss des kommenden Geschäftsjahres 2016/17 ein Niveau erreichen wird, das deutlich oberhalb des Ergebnisses des abgelaufenen Geschäftsjahres liegt.

Aufgrund der noch im Geschäftsjahr 2016/17 geplanten Aufteilung des Konzerns in zwei unabhängige Unternehmen mit klarem Fokus auf das Groß- und Lebensmitteleinzelhandelsgeschäft einerseits und das Unterhaltungselektronikhandelsgeschäft andererseits wird es, falls die Hauptversammlung am 6. Februar 2017 der Aufteilung erwartungsgemäß zustimmt und die Aufteilung im Geschäftsjahr 2016/17 wie geplant wirksam wird, zu einer Anpassung der Prognose kommen.

Geplante Investitionen der METRO AG

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

Erklärung zur Unternehmensführung

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

→ KONZERNABSCHLUSS
→ SERVICE