

Die METRO Group wird aus der Krise als Gewinner hervorgehen

Dr. Eckhard Cordes
Vorstandsvorsitzender
der METRO AG

in der Hauptversammlung am 13. Mai 2009



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Vorstandskollegen und ich begrüßen Sie herzlich zur Hauptversammlung der METRO AG. Willkommen heiße ich auch die Aktionärsvertreter, die Vertreter der Medien und unsere Gäste. Ich begrüße außerdem diejenigen, die diese Rede im Internet mitverfolgen. Wir freuen uns über das Interesse von Ihnen allen an unserem Unternehmen.

Metro im aktuellen Umfeld

Meine sehr geehrten Damen und Herren, Sie alle kennen das wirtschaftliche Umfeld. Ich werde Ihnen die Krisendaten, wie dramatisch rückläufige Auftragseingänge, stark steigende Arbeitslosigkeit und gigantische Neuverschuldungen von Staaten, nicht im Einzelnen vorlesen. Nein, ich will Ihnen heute berichten, wie ein starkes Unternehmen, Ihr Unternehmen, durch die Krise kommt, und wie wir Chancen nutzen und Herausforderungen konsequent angehen und dass wir dabei einen realistischen Blick behalten.

Nun, was tun wir? Ganz generell: Wir wollen den Kunden noch viel stärker in den Mittelpunkt unseres Tuns stellen, wir wollen über Kostensenkungen deutlich effizienter werden, wir wollen unternehmerischer, dezentraler werden und wir wollen weiter intensiv wachsen, vor allem im internationalen Bereich, auch wenn wir wissen, dass die Krise uns hier vorübergehend verlangsamen wird.

Wir wollen den Kunden noch viel stärker in den Mittelpunkt unseres Tuns stellen.

- ▷ So planen wir, mit Media Markt als zweiter Vertriebslinie der METRO Group in den chinesischen Markt einzutreten. Im Jahr 2010 soll die erste Filiale in Shanghai eröffnet werden.
- ▷ In Europa wollen wir für unsere Elektrofachmärkte neben den klassischen Märkten ein Online-Geschäft einführen – die Testländer

sind Österreich und die Niederlande.

- ▷ Metro Cash & Carry wird in diesem Jahr in Kasachstan starten und im nächsten Jahr in Ägypten.
- ▷ Real beginnt im August in Odessa in der Ukraine.
- ▷ Und dort, wo wir Baustellen haben, haben die Arbeitstrupps die Ärmel aufgekrempt. Wenn man Probleme lösen will, muss man zuerst einmal anerkennen und offen ansprechen, dass man eins hat. Teppiche zum Drunterkehren haben wir entfernt. Ein Beispiel: Bei allem Erfolg von Metro Cash & Carry rund um den Globus, ist das Geschäft von Metro Cash & Carry in Deutschland nicht in Ordnung und das seit längerem. Wir haben die Ursachen gründlich analysiert – jetzt handeln wir.
- ▷ Und, meine Damen und Herren, über allem steht „Shape 2012“, unser umfassendes Erneuerungs- und Restrukturierungsprogramm, das unsere Stärken stärken und unsere Schwachstellen eliminieren soll.

All dies ist nur möglich auf der Basis einer klaren Analyse der Realitäten und des Machbaren. Der ganze Globus befindet sich in einer Finanz- und Wirtschaftskrise, der größten seit der Weltwirtschaftskrise im Jahr 1929.

Die METRO Group bekennt sich heute zu ihrer wichtigen Verant- wortung als großer Arbeitgeber.

Für die deutsche Wirtschaft wird im laufenden Jahr mit einem Rückgang von 6 Prozent gerechnet. Man hört gelegentlich Stimmen, dass die fünftreichste Nation der Erde eine nachlassende Wirtschaftsleistung verkraften kann. Ich sage: solche Vorstellungen von einer schmerzfreien ökonomischen Schrumpfkur sind naiv. Es ist aus meiner Sicht unmöglich, einen Rückgang zu verkraften, ohne dass die Bürger davon belastet würden.

Wirtschaft und Politik tragen gemeinsam Verantwortung für das Geschehene. Daher ist es jetzt ein Gebot der Vernunft, auch gemeinsam Wege aus der Krise aufzuzeigen. Jeder der Beteiligten muss seinen Beitrag leisten: Wirtschaft, Politik und Gesellschaft – in der ihnen zugeteilten Rolle.

Die METRO Group bekennt sich heute zu ihrer wichtigen Verantwortung als großer Arbeitgeber. Ich sage an dieser Stelle ganz klar: Im Rahmen des unternehmerisch Verantwortbaren werden wir alles tun, um auf Entlassungen zu verzichten. Als eines der größten Unternehmen in Deutschland ist es – gerade in Zeiten der Krise – unsere dringlichste gesellschaftliche Pflicht, den Beschäftigten ein Signal des Vertrauens und der Verlässlichkeit zu geben. Wir brauchen unsere Mitarbeiter, ihr Engagement, ihre Talente, ihre Kreativität, ihre Motivation, gerade jetzt, wenn es schwierig wird.

Denn der Erfolg auf den Märkten kommt nicht von ungefähr. Es sind

vor allem die Leistungen unserer Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit mit unseren Kunden, die den Erfolg der METRO Group definieren. Der Handel ist ein Geschäft von Menschen für Menschen. Sie machen den Unterschied aus. Es sind die Mitarbeiter, die die METRO Group stark machen. Wir wären daher sehr schlecht beraten – auch im Sinne einer nachhaltigen Unternehmensführung – wenn wir unsere bedeutendste Ressource, unsere Mitarbeiter, nicht wertschätzen würden.

Meine Damen und Herren, im Vergleich zu den stark exportorientierten Branchen sind die Gewässer in der Welt des Einzel- und Großhandels, der konsumnahen Bereiche, noch vergleichsweise ruhig.

Der Endkonsument korrigiert bei seinem Grundbedarf sein Konsumverhalten offenbar nicht dramatisch – zumindest noch nicht. Für unseren größten Markt Deutschland hat sich das GfK-Konsumklima im April, den schlechten Wirtschaftsprognosen zum Trotz, nicht eingetrübt. Es scheint, dass sich die Bürger die Laune so schnell nicht verderben lassen. Eine niedrige Inflation, geringe Energiepreise und steigende Renten sorgen offenbar dafür, dass die Menschen beim Einkaufen nicht so hart auf die Bremse treten. Trotz trüber Aussichten für die Gesamtwirtschaft sind die Perspektiven für unser Unternehmen keineswegs besorgniserregend.

Die METRO Group bietet mit ihren Vertriebslinien hervorragende Leistungen zu außerordentlich wettbe- werbsfähigen Preisen.

In den Handelssegmenten der METRO Group gab es nachfrageseitig in den vergangenen Jahren keine extremen Ausschläge nach oben. So gab und gibt es heute keine dramatischen Ausschläge nach unten. Die METRO Group bietet mit ihren Vertriebslinien hervorragende Leistungen zu außerordentlich wettbewerbsfähigen

Preisen – in Zeiten des Booms ebenso wie in Zeiten einer schwachen Konjunktur. Davon werden wir angesichts des zunehmenden Preisbewusstseins der Konsumenten profitieren.

Außerdem profitieren wir durch unsere Internationalisierung von unterschiedlichen Reifegraden der Wirtschaften. Länder wie China, Indien, Pakistan, die Ukraine, Russland und auch die meisten osteuropäischen Staaten sind noch vom Erstkonsum

Wir können auch in diesem Jahr Chancen konsequent ergreifen und nutzen.

getrieben. Es gibt in diesen Ländern immer noch einen großen Teil der Bevölkerung, der zum Beispiel noch keinen Fernseher hat. Solche Erstkäufe werden in diesen Volkswirtschaften weniger in die Zukunft verschoben als die Ersatzkäufe der Konsumenten in saturierten Märkten.

Schließlich fokussieren wir uns in der Krise noch intensiver auf die Bedürfnisse unserer Kunden: in allen Vertriebslinien. Das schweißt die Kunden und uns zusammen, in guten und in schlechten Zeiten.

So glaube ich, dass das Jahr 2009 für unser Unternehmen zwar herausfordernd wird, dass wir aber auch in diesem Jahr Chancen konsequent ergreifen und nutzen können.

Oder anders ausgedrückt: Während die Krise – einem Hurrikan gleich – viele Branchen grundlegend durcheinanderwirbelt, haben wir es eher mit einem Sturm der Windstärke 7 zu tun: spürbar, aber nicht lebensbedrohlich. Der METRO Group wird er weiterhin zukunftsorientierte Manöver erlauben, mit denen wir uns im Vergleich zu unseren Wettbewerbern weiteren Vorsprung erarbeiten werden. Schon heute gehören unsere Vertriebslinien zu den Branchenführern in ihren jeweiligen Märkten.

Last but not least die Aktienmärkte. Eine vernünftige Bewertung

der Kursentwicklung der Metro-Aktie kann nicht ohne eine Berücksichtigung des letztjährigen schwachen Verlaufs erfolgen. Doch wir beobachten, dass die Kapitalmärkte zunehmend Vertrauen in unsere neue Strategie fassen. Entsprechend erfreulich war die Performance der Metro-Aktie seit Jahresbeginn. Sie entwickelte sich deutlich besser als der DAX, und auch im europäischen Branchenvergleich steht die Metro-Aktie vergleichsweise gut da. Weil die METRO Group in der Krise leistungsfähig ist, sind wir zuversichtlich, dass der positive Trend weiter anhält.

Rückblick auf das Jahr 2008

Meine Damen und Herren, 2008 war ein herausforderndes Jahr für die gesamte Wirtschaft und auch für die METRO Group. Trotzdem kann ich sagen, dass das Geschäftsjahr 2008 für unser, für Ihr Unternehmen vor dem Hintergrund der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung erfolgreich war.

Mit einem währungsbereinigten Umsatzwachstum von 6,1 Prozent und einer Ergebnisverbesserung gemessen am EBIT vor Sonderfaktoren von 7,1 Prozent hat die METRO Group – in absoluten Zahlen – sogar neue Rekordwerte erreicht. Der Umsatz stieg auf 68 Mrd. Euro, das operative Ergebnis vor Sonderfaktoren auf 2,2 Mrd. Euro.

Die METRO Group ist in allen Regionen erneut gewachsen. In unserem nach wie vor größten Markt *Deutschland* ist der Umsatz um 2 Prozent auf 26,7 Mrd. Euro gestiegen – nicht zuletzt aufgrund der guten Entwicklung von Media Markt und Saturn sowie von Real.

Die METRO Group ist in allen Regionen erneut gewachsen.

Stärker entwickelte sich der Umsatz außerhalb Deutschlands. Der Konzernumsatz des internationalen

Geschäfts legte um 8,4 Prozent auf 41,3 Mrd. Euro zu.

Das stärkste prozentuale Wachstum erreichte die Region *Asien/Afrika*. Dort erwirtschaftete die METRO Group ein Umsatzplus von 18,6 Prozent und erreichte einen Wert von 2,2 Mrd. Euro.

Dynamisch entwickelten sich die Erlöse auch in *Osteuropa*. Im abgelaufenen Geschäftsjahr kletterte der

Wir sind von der langfristigen Bedeutung des internationalen Geschäfts der METRO Group absolut überzeugt.

Umsatz um 2,4 Mrd. Euro auf insgesamt 18,1 Mrd. Euro – und das trotz signifikanter Eintrübung der Konjunktur. Mittlerweile steht die Region *Osteuropa* für mehr als ein Viertel des Gesamtumsatzes des Konzerns.

Auch in *Westeuropa* haben wir im Geschäftsjahr 2008 ein respektables Resultat erreicht. Der Umsatz der METRO Group stieg um 2,2 Prozent auf 21 Mrd. Euro.

Der internationale Anteil am Umsatz erreichte im Geschäftsjahr 2008 mit knapp 61 Prozent einen neuen Rekordwert. 101 der 124 neuen Märkte eröffneten wir außerhalb Deutschlands. Das zeigt: Wir sind von der langfristigen Bedeutung des internationalen Geschäfts für die METRO Group absolut überzeugt – vor allem in *Osteuropa* und *Asien*. Daher ist es unser strategisches Ziel, unsere Marktposition auf diesen Märkten gezielt weiter auszubauen.

Kommen wir nun zum EBIT nach Regionen unterteilt.

Das Ergebnis vor Sonderfaktoren in *Deutschland* erhöhte sich spürbar um 11 Prozent auf 630 Mio. Euro. Das Ergebniswachstum von 60 Mio. Euro ist wie beim Umsatz auf die bessere Entwicklung bei Media Markt und Saturn sowie bei Real zurückzuführen.

In *Westeuropa* ging das Ergebnis im Geschäftsjahr 2008 auf 608 Mio. Euro zurück. Die abflauende Kon-

junktur war in der Unterhaltungselektronik im Allgemeinen und bei Metro Cash & Carry im Besonderen spürbar.

Beim Ergebnis zulegen konnten unsere Märkte in *Osteuropa* – und zwar um 28 Prozent. Das EBIT in *Osteuropa* durchbrach zum ersten Mal die Eine-Milliarde-Euro-Grenze. Alle Vertriebslinien trugen maßgeblich zu dieser sehr erfreulichen Entwicklung bei.

Auch in *Asien/Afrika* gelang es der METRO Group, ihr Ergebnis zu verbessern. Das EBIT verbesserte sich in dieser Region auf -33 Mio. Euro. Die Metro Cash & Carry Märkte in China haben die Gewinnzone erreicht. Aber auch andere Länder entwickelten sich zufriedenstellend.

Insgesamt können wir mit dem Ergebnis des letzten Jahres sehr zufrieden sein. Die METRO Group konnte ihre Position als eines der bedeutendsten internationalen Handelsunternehmen auf den Märkten weiter ausbauen.

Finanzwirtschaftliche Kennzahlen

Lassen Sie mich Ihnen noch einige weitere wichtige Kennzahlen nennen.

Trotz einer erfreulichen Entwicklung des EBIT vor Sonderfaktoren ist im *Periodenergebnis* ein Rückgang von 983 Mio. Euro im Jahr 2007 auf 560 Mio. Euro im Jahr 2008 zu verzeichnen. Dieser resultiert vor allem aus dem bei Real angefallenen Sonderfaktor im Zusammenhang mit der Optimierung des Standortnetzes sowie der einmaligen Belastung aus der Abgabe der Adler-Modemärkte im Ergebnis der nicht fortgeführten Aktivitäten.

Insgesamt können wir mit dem Ergebnis des letzten Jahres sehr zufrieden sein.

Das *Ergebnis je Aktie* aus fortgeführten Aktivitäten und vor Sonderfaktoren lag im Jahr 2008 bei 3,05 Euro – eine Steigerung um rund 10

Prozent gegenüber dem Vorjahr. Vor dem Hintergrund der guten Resultate des Jahres 2008, aber auch der Herausforderungen, die vor uns liegen, schlagen wir Ihnen eine *Dividende* in Höhe von 1,18 Euro je Stammaktie vor. Das entspricht dem Niveau des Vorjahres. Die Ausschüttungsquote liegt damit erneut bei rund 40 Prozent.

Auch im Jahr 2008 erzielte die METRO Group einen signifikant positiven Economic Value Added.

Die *Rendite auf das eingesetzte Kapital* aus dem operativen Geschäft bewegt sich mit 12,4 Prozent leicht über dem Vorjahresniveau von 12,2 Prozent.

Auch im Jahr 2008 erzielte die METRO Group einen signifikant positiven *Economic Value Added*. Der EVA erreichte 613 Mio. Euro, nach 538 Mio. Euro im Vorjahr. Metro Cash & Carry und Real erzielten eine deutliche Verbesserung ihrer EVAs. Galeria Kaufhof verdiente erneut die Kapitalkosten und konnte seinen EVA nahezu verdoppeln.

Die *Investitionen* der METRO Group beliefen sich im Geschäftsjahr 2008 auf insgesamt 2,5 Mrd. Euro und lagen damit um 0,3 Mrd. Euro über dem Vorjahreswert. Der überwiegende Anteil der Investitionen wurde für die fortgesetzte internationale Expansion der Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real sowie Media Markt und Saturn eingesetzt. Sie machten einen Großteil der gesamten Investitionssumme aus.

Die *Nettoverschuldung* hat im Berichtsjahr um rund 300 Mio. Euro auf 4,6 Mrd. Euro zugelegt. Der Anstieg basiert hauptsächlich auf der erwähnten Zunahme der Investitionen.

Die *Eigenkapitalquote* der METRO Group ging im Berichtsjahr 2008 vor allem aufgrund von Währungseffekten um 1,2 Prozentpunkte auf 18,0 Prozent zurück.

Soweit der Überblick über den Konzern. Wie sieht es nun in den einzelnen Vertriebslinien aus?

Vertriebslinien

Alle Vertriebslinien haben ihren Beitrag zum Erfolg der Gruppe geleistet. Allen voran *Metro Cash & Carry*. Der *Umsatz* nahm um 4,6 Prozent auf 33,1 Mrd. Euro zu. Damit hat das Unternehmen knapp die Hälfte des Konzernumsatzes generiert.

Besonders erfolgreich waren wir im *internationalen Geschäft*. Dieses macht mittlerweile 82,9 Prozent des Gesamtumsatzes von Metro Cash & Carry aus – das ist eine weitere Steigerung im Vergleich zu 2007. Der *Umsatz* nahm außerhalb Deutschlands um 5,5 Prozent zu und liegt nun bei 27,5 Mrd. Euro. Hervorheben möchte ich Russland und die Ukraine mit einem Umsatzplus von rund 20 respektive 24 Prozent.

Auch beim *Ergebnis* konnte Metro Cash & Carry im vergangenen Jahr deutlich zulegen – und zwar noch stärker als beim Umsatz. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern wuchs um 6,8 Prozent auf 1,3 Mrd. Euro. Diese Zahlen unterstreichen eindrucksvoll die Ertragsstärke unserer SB-Großmärkte.

Auch wenn die Talsohle des Konjunkturrückgangs womöglich noch nicht erreicht sein mag, sind wir davon überzeugt, dass Metro Cash & Carry sicher durch die Krise steuern wird. Doch Metro Cash & Carry kann mehr, und wir wollen auch mehr. Unsere SB-Großmärkte werden ihre

Unsere SB-Großmärkte werden ihre Marktposition konsequent ausbauen.

Marktposition konsequent ausbauen und das umso schneller, je früher Wettbewerber aus dem Markt scheiden, insbesondere in Osteuropa und Asien.

Doch auch in den reifen Märkten Westeuropas und vor allem in Deutschland gehen wir bei Metro Cash & Carry die wachsenden He-

erausforderungen entschlossen an. Das heißt für uns: effiziente Prozesse, wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und die konsequente Fokussierung auf unsere Kernkunden – die Hotels, Restaurants, Caterer und kleinen Händler; aber auch auf die Kleingewerbetreibenden und Bürobetriebe wie Ärzte, Handwerker und Anwaltskanzleien. In diesem Sinne wandelt sich Metro Cash & Carry vom reinen Warenverkäufer zum Anbieter von auch umfassenderen Services.

Wir nutzen die Chancen, die sich uns bieten – und das trotz Krise!

In Zukunft soll sich der Einkaufsprozess für unsere gewerbetreibenden Kernkunden deutlich beschleunigen. Dazu werden wir mit einer erstklassigen Beratung beitragen, sodass der Einkauf bei Metro Cash & Carry zielgerichteter und schneller erledigt werden kann. Zeit ist Geld! Das wissen wir als Handelsunternehmen nur zu gut. Deshalb wird Metro Cash & Carry seine Kunden in Zukunft noch stärker dabei unterstützen, den Einkauf zu optimieren.

Dazu gehört auch ein Lieferservice, den wir gerade in verschiedenen Ländern, unter anderem in Deutschland, einführen. Nicht zuletzt arbeiten wir an einer neuen Eigenmarkenstrategie. Unser Ziel ist es, den Umsatz mit Eigenmarken von gegenwärtig 11 Prozent auf über 20 Prozent zu erhöhen.

Mit anderen Worten: Wir machen unsere Hausaufgaben – und zwar überall! Wir nutzen die Chancen, die sich uns bieten – und das trotz Krise! Metro Cash & Carry entwickelt sein Alleinstellungsmerkmal konsequent weiter und schafft einen deutlichen Mehrwert für den Kunden.

Wir sind fest davon überzeugt, dass das Geschäftsmodell von Metro Cash & Carry nachhaltig erfolgreich bleiben wird. Manchmal ist es jedoch notwendig, das Konzept an den richtigen Stellen anzupassen. Frans Muller

und sein Team werden diesen Prozess entschlossen vorantreiben.

Mit „Shape 2012“ haben wir die Gesamtarchitektur der METRO Group – und damit auch bei Metro Cash & Carry – neu geschaffen. Das Gerüst steht auf einem äußerst tragfähigen Fundament, die Statik ist stabil. Jetzt geht es darum, die einzelnen Stockwerke zu gestalten – Schritt für Schritt, Etage für Etage. Von Tag zu Tag nimmt die neue METRO Group mehr Form an. Das stimmt uns zuversichtlich für eine vielversprechende Zukunft des Unternehmens, und darüber freuen wir uns.

Ich komme nun zu *Real*.

Welche positiven Effekte Veränderungen haben können, zeigt das Beispiel von *Real* Deutschland. Wir haben gesagt, dass wir den Turnaround schaffen werden. Allen, die uns das anfänglich nicht zugetraut haben, kann ich jetzt sagen: Wir sind zwar noch nicht am Ziel, aber auf einem ordentlichen Weg. Das Prozess-Management bei *Real* Deutschland ist die Blaupause für die Weiterentwicklung der gesamten METRO Group.

Beginnen wir mit dem *Gesamtergebnis* von *Real*: Der Umsatz ist im Geschäftsjahr 2008 um 5,8 Prozent auf 11,6 Mrd. Euro gewachsen. Das *Ergebnis* vor Sonderfaktoren stieg um 37 Mio. Euro auf 21 Mio. Euro. *Real* schrieb im Jahr 2008 wieder schwarze Zahlen und das in allen Regionen. In Polen lag die EBIT-Marge sogar bei über 3 Prozent. Sie sehen, *Real* ist ein erfolgreiches Format, wenn es richtig gemanagt wird.

Die Menschen kommen also wieder gerne zu *Real*!

Das gilt auch für Deutschland. Die Marketingkampagne „Einmal hin. Alles drin.“, die vor einem Jahr bundesweit gestartet wurde, kennt heute fast jeder. Wichtiger noch: Sie wirkt! Die SB-Warenhäuser zählten im Jahr 2008 3,5 Mio. neue Kundenbesuche. Die Menschen kommen also wieder gerne zu *Real*!

Dazu haben auch unsere neuen Real-Eigenmarken beigetragen. Der Umsatz mit *Real Quality*, *Real Selection* und *Real Bio* hat signifikant zugenommen. Auch zeigt eine höhere Wiederkaufsrate der Kunden, dass sie das Angebot der Real-Eigenmarken bereits sehr schätzen. Unsere Eigenmarkenstrategie hat einen sehr guten Erfolg!

Media Markt und Saturn sollen weltweit die Nummer eins werden.

In Osteuropa kam *Real* im letzten Jahr ebenfalls gut voran. Dort haben wir 11 SB-Warenhäuser eröffnet. Die neuen Märkte in Polen, Rumänien und Russland setzen dort Standards für die gesamte Branche. Das Resultat ist ein Umsatzplus von 25,7 Prozent. Und was für *Metro Cash & Carry* gilt, trifft selbstverständlich auch für *Real* zu. In der Krise werden wir aus einer Position der Stärke unsere Marktposition vor allem in Osteuropa ausbauen.

Media Markt und Saturn

Media Markt und *Saturn* bleiben unbeirrt von aktuellen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen auf Erfolgskurs. Wir haben ein ambitioniertes langfristiges Ziel für unsere Elektrofachmärkte: Sie sollen weltweit die Nummer eins werden.

Dass wir keine Illusionisten sind, zeigen die Ergebnisse aus dem Jahr 2008: Der Umsatz wuchs um 8,9 Prozent auf 19 Mrd. Euro. Im internationalen Geschäft stiegen die Umsätze bei hohem Expansionstempo sogar um 12 Prozent und machen mittlerweile mehr als 54 Prozent des Gesamtumsatzes aus. Aufgeteilt in die Regionen Westeuropa und Osteuropa bedeutet das: 7,4 Prozent Umsatzplus in Westeuropa und 32,8 Prozent Umsatzanstieg in Osteuropa.

Das *Ergebnis* blieb mit 603 Mio. Euro etwa auf dem Niveau des Vorjahres. Hohe Aufwendungen für die starke Expansion sowie ein Ergebnisrückgang in einigen Ländern Westeu-

ropas konnten durch Verbesserungen in Deutschland und Osteuropa nahezu kompensiert werden.

Media Markt und *Saturn* sind heute bereits Marktführer in 8 Ländern. In Spanien haben die Elektrofachmärkte trotz Umsatzrückgang Marktanteile hinzugewonnen. In Italien sind *Media Markt* und *Saturn* inzwischen die größten Nonfood-Händler des Landes. Im französischen Reims hat im November der weltweit 750. Elektrofachmarkt eröffnet. Auch in Osteuropa, speziell in Russland, setzte *Media Markt* seine Expansion fort.

Schauen wir nach vorn. Meine Damen und Herren, *Media Markt* und *Saturn* werden jetzt auch das Internet erobern. Schon bald sollen unsere Kunden die Möglichkeit haben, das komplette Warenangebot der Elektrofachmärkte vom Rechner aus zu bestellen. Es gibt also endlich ein Konzept, das Internet offensiv mit einer integrierten Strategie zu nutzen. Laden und Netz werden intelligent kombiniert.

In Zukunft gibt es die gesamte Produktpalette von *Media Markt* und *Saturn* zusätzlich zum stationären Markt auch im Internet zu kaufen.

So bieten wir unseren Kunden das Beste aus zwei Welten. In Zukunft gibt es die gesamte Produktpalette von *Media Markt* und *Saturn* zusätzlich zum stationären Markt auch im Internet zu kaufen. Gleichzeitig bleibt der stationäre Markt wichtiger Anlaufpunkt in Servicefragen – egal ob der Kunde online kauft oder in einem der zahlreichen Märkte. Diesen Service kann ein reiner Onlinehändler nicht bieten.

Ich war immer davon überzeugt, dass ein E-Commerce-Auftritt von *Media Markt* und *Saturn* das Geschäft unserer Elektrofachmärkte sinnvoll ergänzt. In der Vergangenheit waren wir diesbezüglich etwas zu zögerlich,

wenn Sie mich fragen. Jetzt werden wir diese Lücke schließen.

Und wo wir gerade beim Thema IT sind. Die Media-Saturn-Holding geht eine strategische Zusammenarbeit mit CISCO ein. Gemeinsam wollen wir mit dem Projekt „Connected Home“ unseren Kunden durch die Vernetzung von Endgeräten – wie zum Beispiel Mobiltelefonen, Spielkonsolen und Fernsehern – völlig neue Möglichkeiten bieten.

Galeria Kaufhof bestätigte im Jahr 2008 die Rolle als Konzept- und Systemführer im deutschen Warenhausgeschäft.

Dies ist ein weiterer Beleg dafür, dass wir in Zeiten der Krise handeln. Gute Chancen lassen wir nicht an uns vorbeiziehen.

Last but not least *Galeria Kaufhof*

Galeria Kaufhof bestätigte im Jahr 2008 die Rolle als Konzept- und Systemführer im deutschen Warenhausgeschäft. In einem äußerst schwierigen Marktumfeld lag der Umsatz unserer Warenhäuser zwar 1,1 Prozent unter dem Vorjahreswert. Im strategisch wichtigen Bereich Textil gelang es Galeria Kaufhof jedoch, sich besser als der Markt zu entwickeln.

Beim *Ergebnis* legte Galeria Kaufhof um 5,8 Prozent auf 113 Mio. Euro zu. Unsere Warenhäuser erwirtschafteten nun schon im vierten Jahr in Folge eine signifikante EBIT-Steigerung. Eine Kapitalrendite von 8 Prozent spricht für sich und sucht im Markt ihresgleichen.

Damit hebt sich Galeria Kaufhof klar von den Wettbewerbern ab. Wir haben frühzeitig die Weichen richtig gestellt und mit harter Arbeit dieses Unternehmen äußerst profitabel weiterentwickelt. Vor diesem Hintergrund würden wir staatliche Eingriffe bei Wettbewerbern als eine uns benachteiligende Intervention betrachten, die ordnungspolitisch sehr fragwürdig ist.

Shape 2012

Meine Damen und Herren, Sie sehen, die METRO Group verkündet gute Nachrichten, über die wir uns alle freuen können. Doch wir dürfen uns von den Zahlen des Geschäftsjahres 2008 auch nicht zu sehr berauschen lassen.

Die Handelswelt hat sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Die Kundenbedürfnisse differenzieren sich immer weiter aus. Es ist heute unmöglich, große Märkte wie in Asien mit einem einheitlichen Warensortiment zu bedienen. Neue Kundengruppen entstehen in kurzer Zeit, prägen die Nachfrage und manchmal verschwinden sie auch wieder. Andere Produkte entwickeln sich hingegen zum Dauerbrenner – gelegentlich sogar jene, von denen man es gar nicht erwartet. Die Nachfrage ist keine berechenbare Konstante mehr. Gute Geschäfte lassen sich deshalb nur mit einem Höchstmaß an Flexibilität erreichen.

Wir wollen diese Marktveränderungen als eines der größten Handelsunternehmen nicht nur begleiten, sondern sie auch aktiv gestalten. Daher hat die METRO Group am 20. Januar 2009 das umfassende Effizienz- und Wertsteigerungsprogramm „Shape 2012“ gestartet. Das Ziel von „Shape 2012“ ist es, das profitable Wachstum des Unternehmens langfristig zu sichern. Die Strukturen des Konzerns werden vereinfacht, um ein Höchstmaß an Wachstumsdynamik und Kundenorientierung zu erreichen. Zugleich werden die Kosten deutlich reduziert.

„Shape 2012“ trägt dazu bei, deutlich stärker als bisher den Bedürfnissen und Wünschen unserer Kunden gerecht zu werden.

Das Prinzip von „Shape 2012“ lautet: so dezentral wie möglich, so zentral wie nötig. Die Verantwortung für das operative Geschäft geht vollständig auf die Vertriebslinien über. Die

Holding konzentriert sich auf die strategische Steuerung. Dies ist kein Selbstzweck. „Shape 2012“ trägt dazu bei, deutlich stärker als bisher den Bedürfnissen und Wünschen unserer Kunden gerecht zu werden.

„Shape 2012“ ist ein sehr ehrgeiziges Programm.

Das Programm besteht aus fünf Säulen:

- ▷ Neues Führungsmodell für mehr Markt- und Kundennähe
- ▷ Ungeteilte Verantwortung der Vertriebslinien für das operative Geschäft
- ▷ Straffe Organisationsstruktur für Finanzen und Compliance – gleichzeitig Stärkung des Personalressorts
- ▷ Immobilienportfolio als Profitcenter
- ▷ Straffe Führung durch zentrale Renditevorgaben

Sie sehen: „Shape 2012“ ist ein sehr ehrgeiziges Programm und verlangt die 100-prozentige Aufmerksamkeit des Metro-Managements.

Gerade mit Blick auf den einen oder anderen kritischen Einwand, dass in der derzeitigen Konjunkturkrise nicht der richtige Zeitpunkt für ein solches Programm sei, will ich an dieser Stelle nochmals klarstellen: Genau jetzt ist der richtige Zeitpunkt, weil diese Krise wie ein Scheinwerfer auch die bislang versteckten Schwachstellen ausleuchtet. Die Zeit des Verschweigens unbequemer Wahrheiten ist vorbei, dieser Vorstand handelt – mit klaren Vorgaben und mit einem klaren Zeitplan, auf den sich unsere Mitarbeiter einstellen können.

Dabei ist es unsere Grundüberzeugung: Dieses traditionsreiche Unternehmen wird nicht und zu keiner Zeit Objekt der Vorgaben anderer, sondern wir handeln aus eigener Stärke.

Wir wollen mit „Shape 2012“ eine kulturelle Veränderung herbeiführen. Der Kunde soll in der METRO Group

bei allem und jedem ausnahmslos im Zentrum aller Überlegungen stehen.

Deshalb wollen wir so nah wie nur möglich an den lokalen Märkten sein. Die Vertriebslinien, als die eigentlichen Experten in Sachen Kunde, sollen die gesamte Wertschöpfungskette steuern können. Deshalb wird die METRO Group Buying, der bisher zentralisierte Einkauf, in die Vertriebslinien überführt. Schon für 2010 werden die Vertriebslinien in eigener Verantwortung einkaufen.

Meine Damen und Herren, dies wird ein erster großer Schritt in Richtung klarerer Kundenfokussierung sein!

Bis Ende Juni dieses Jahres werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, wo sie in Zukunft für die METRO Group arbeiten werden. Dabei wird ein Stellenabbau insgesamt unumgänglich sein. Aber wie eingangs schon gesagt: Wir werden alles tun, um ihn so sozialverträglich wie möglich zu gestalten. Ich sehe das gerade in Zeiten großer Verunsicherung als meine unternehmerische Pflicht an. Dem Vorstand ist vollkommen klar: Ehrgeizige Wertsteigerungsziele können wir nur dann erreichen, wenn wir gute und fähige Mitarbeiter langfristig an uns binden.

Alle nötigen Veränderungen werden gegenwärtig in 60 Projekten im Detail erarbeitet und in ihrer Umsetzung geplant, – mit einem klaren, eng definierten Zeitplan, den wir genau einhalten. Auf ihn können sich unsere Mitarbeiter und auch Sie als Aktionäre einstellen.

Alle nötigen Veränderungen werden gegenwärtig in 60 Projekten im Detail erarbeitet und in ihrer Umsetzung geplant.

Sie haben es vielleicht schon auf den Kugelschreibern gesehen, auf den Notizblöcken; größer und auffälliger im zu Beginn der heutigen Hauptversammlung gezeigten kurzen Einführungsfilm: Die METRO Group hat ei-

nen neuen Claim. Wir sind der Ansicht, eine so umfassende Neupositionierung, wie wir sie mit Shape 2012 zu Beginn des Jahres angestoßen haben, muss sich auch in einer entsprechenden Außendarstellung ausdrücken. Mit „Made to trade“ unterstreicht die METRO Group ihr Selbstverständnis als geborener Händler. Er spiegelt das Selbstbewusstsein des Konzerns, den gelebten Unternehmergeist aller Mitarbeiter und das Verständnis für Menschen und Märkte exakt wider.

Mit „Made to trade“ unterstreicht die METRO Group ihr Selbstverständnis als geborener Händler.

Die deutsche Version „Zum Handeln geschaffen“ verdeutlicht zudem die Verbindung zu unserem Heimatmarkt. Die METRO Group ist zwar ein internationales, aber kein heimatloses Unternehmen. Ich bin davon überzeugt, mit „Made to trade“ und „Zum Handeln geschaffen“ haben wir den richtigen Claim für die METRO Group der Zukunft.

Gesellschaftliche Verantwortung

Meine Damen und Herren, die METRO Group nutzt Chancen und paart dies gleichzeitig mit Chancen für die Gesellschaft als Ganzes. In Sachen Bildung sind wir Schrittmacher. Mit einer Ausbildungsquote von knapp 9 Prozent im Jahr 2008 belegt die METRO Group erneut eine Spitzenposition unter den in Deutschland ausbildenden Unternehmen. Bundesweit haben mehr als 3.000 Schulabgänger ihre Ausbildung bei der METRO Group begonnen – 2,6 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Mit der beruflichen Qualifizierung junger Menschen investiert die METRO Group in die wirtschaftlich erfolgreiche Zukunft des Unternehmens und leistet gleichzeitig einen wichtigen gesellschaftspolitischen Beitrag.

Auch in Osteuropa sichert sich die METRO Group personellen Nachwuchs und übernimmt soziale Verantwortung. Unser Ausbildungsprogramm „Metro Education“ vermittelt seit dem Jahr 2000 jungen Menschen modernstes Handelswissen und erste praktische Erfahrungen im Beruf. Wir haben dieses Programm bisher erfolgreich in Polen, Russland und Rumänien angeboten. Seit 2008 gibt es das Programm auch in Tschechien und in der Slowakei.

Dass verantwortungsvolles Handeln ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen ist, drückt sich mittlerweile in Unternehmensbewertungen aus. Die WestLB kombiniert neuerdings in ihrem Ranking traditionelle Kennzahlen mit verschiedenen Kriterien aus den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensführung. Die METRO Group erreicht die Höchstnote A+ und belegt einen Spitzenplatz unter den Handelsunternehmen. Damit unterstreicht Ihr Unternehmen seinen Anspruch als wichtiger Akteur auf dem Gebiet der gesellschaftlichen Verantwortung.

Die Win-win-Situation für die Gesellschaft und unser Unternehmen treiben wir auch in Sachen effizienter Energieeinsatz und damit Umweltschutz voran. Dank eines professionellen Energiemanagements ist der Energieverbrauch an unseren Metro-Standorten rückläufig, – und das bei steigenden Umsätzen! Damit gehört die METRO Group auch im internationalen Wettbewerbsvergleich eindeutig zu den Vorreitern.

Die METRO Group erreicht die Höchstnote A+ im Ranking der WestLB.

Dies spiegelt auch die Auszeichnung der METRO Group als eines der fünf meist geschätzten deutschen Unternehmen beim Ranking des US-Wirtschaftsmagazins Fortune wider.

Q1 2009

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich Ihnen abschließend kurz die Entwicklung unseres Unternehmens im ersten Quartal 2009 darstellen.

In einem schwierigen gesamtwirtschaftlichen Marktumfeld hat sich die METRO Group auch in den ersten drei Monaten des Jahres 2009 robust entwickelt.

Der Konzernumsatz war zwar rückläufig, er entspricht aber bereinigt um diesjährige Kalendereffekte dem Vorjahresniveau. Zu diesen Kalendereffekten zählen die Verschiebung des Ostergeschäfts und ein fehlender Verkaufstag gegenüber dem Schaltjahr 2008.

Besonders deutlich wirkten negative Währungsschwankungen. Sie kosteten uns 3,6 Prozent Umsatzplus. Dieses Resultat haben wir erwartet und auch angekündigt. An unserer Gesamtstrategie halten wir deswegen konsequent fest.

Zumal sich der April positiv entwickelt hat. Das für den Handel wichtige Ostergeschäft lief sogar leicht besser als im letzten Jahr. Die Kumulation der ersten vier Monate verdeutlicht, dass wir keinen Strömungsabriss bei der METRO Group haben. Wir sind weiterhin auf Kurs – und das trotz Krise.

In den vergangenen Monaten ist unser Stichwort von der „Nebelwand“ immer wieder zitiert und auch von anderen Unternehmen aufgegriffen worden.

Meine Damen und Herren, damals habe ich dieses Bild gebraucht, als wir uns vor der Nebelwand befanden. Jetzt sind wir mittendrin und die gute Botschaft ist, wir finden uns bislang gut zurecht. Wir sind zuversichtlich, dass wir als Erste wieder klare Sicht haben und gestärkt unseren Kurs fortsetzen. Wir haben genug Wasser unter dem Kiel. Unser Radar funktioniert bestens und zeigt uns keine Hindernisse an, die uns gefährlich werden könnten. Deshalb gehen wir davon aus, dass das laufende Geschäftsjahr keine Katastrophe wird.

Im Gegenteil: In *Deutschland* legte der Umsatz im 1. Quartal 2009 trotz des fehlenden Ostergeschäfts um 0,6 Prozent zu. Die METRO Group schlägt

sich damit in einem schwierigen Umfeld ausgesprochen gut. Insgesamt gingen die Einzelhandelsumsätze im 1. Quartal 2009 – auch kalenderbedingt – zurück. Die METRO Group, Ihr Unternehmen, setzt sich von der allgemeinen Marktentwicklung im deutschen Handel ab. Und wenn wir uns die Entwicklung in einigen anderen Branchen anschauen, so können wir mit Fug und Recht behaupten: Die METRO Group ist nicht Teil des wirtschaftlichen Einbruchs.

Die METRO Group schlägt sich in einem schwierigen Umfeld ausgesprochen gut.

In *Westeuropa* konnten Media Markt und Saturn ihren Umsatz erfreulicherweise steigern. Metro Cash & Carry musste einen kalenderbedingten Rückgang ausweisen, das Umsatzplus bei Media Markt und Saturn konnte dies nur teilweise kompensieren.

In *Osteuropa* hat die METRO Group wiederum ihre Leistungsstärke bewiesen. Sie steigerte ihren Umsatz in Landeswährung um 5,6 Prozent. Wir sind nach wie vor von den langfristigen guten Wachstumschancen dieser Region zutiefst überzeugt. Die starken Länder werden ihre Aufholjagd bald wieder aufnehmen. Die strukturellen Kräfte wirken weiterhin, trotz der finanzpolitischen Fehler in der Vergangenheit. Osteuropa wird sicher zu seiner alten Stärke zurückfinden.

Gleichzeitig wird die Krise unweigerlich zu Marktberäuberungen besonders in dieser Region führen; dafür gibt es sich mehrende Anzeichen. Diese nutzt die METRO Group als starkes Unternehmen konsequent zur Stärkung der Positionierung.

Sie sehen: Wir werden die Chancen erkennen und nutzen!

Im bereits schwierigen Jahr 2008 ist unser Umsatz in Osteuropa um mehr als 15 Prozent, unser Ergebnis um 28 Prozent gewachsen. Hieran

werden wir über kurz oder lang anknüpfen.

Ähnlich positiv schätzen wir *Asien* ein. So konnten wir im ersten Quartal dieses Jahres ein Umsatzplus von annähernd 13 Prozent erzielen. Allein in China kann sich Metro Cash & Carry ein Filialnetz von bis zu 100 Märkten vorstellen. So stark ist dort die Nachfrage sowohl nach Food- als auch nach Nonfood-Artikeln.

Auch hier gilt: Wir sehen und nutzen die Chancen!

Schluss

Meine Damen und Herren, wir haben die Kraft zur grundlegenden Veränderung. Wir werden uns in Zukunft noch schneller auf neue Kundenwünsche und neue Marktgegebenheiten einstellen. Das sind die zentralen Wegmarken der METRO Group.

Diese Wegmarken sind unverrückbar und gelten deswegen in Zeiten, in denen die Geschäfte gut laufen, aber vor allem dann, wenn – wie aktuell – dunkle Wolken aufziehen.

Nicht alle Unternehmen werden diese Krise überstehen. Die METRO Group wird sie nicht nur überstehen, sondern aus ihr als Gewinner hervorgehen. Davon bin ich überzeugt.

Denn mit „Shape 2012“ geben wir dem Konzern eine neue Gesamtarchitektur, die die METRO Group wieder rigoros auf den Kunden ausrichtet und außerdem Reserven hebt.

Dass wir die Dinge anpacken, das habe ich Ihnen hoffentlich überzeugend darstellen können. Media Markt ab 2010 in China, schwarze Zahlen bei Real mit ausgesprochen guten Perspektiven und ein noch viel stärkerer Kundenfokus bei Metro Cash & Carry.

Meine Damen und Herren, Sie sind Eigentümer eines zukunftsfähigen Unternehmens, das Chancen in Fülle nutzen wird!

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!