
Die METRO Group ist ein wirklich global aufgestelltes Unternehmen!

Dr. Eckhard Cordes

Vorstandsvorsitzender
der METRO AG

in der Hauptversammlung am 16. Mai 2008



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

meine Vorstandskollegen und ich begrüßen Sie sehr herzlich zur Hauptversammlung der METRO AG. Willkommen heiße ich auch die Aktionärsvertreter, die Vertreter der Medien und unsere Gäste. Begrüßen möchte ich außerdem diejenigen, die diese Rede im Internet mitverfolgen. Wir freuen uns über Ihr Kommen und Ihr Interesse an der Entwicklung und den Erfolgen unseres Unternehmens.

Als neuer Vorstandsvorsitzender ist es mir eine Freude, Ihnen heute über das Unternehmen Bericht zu erstatten. Denn 2007 war ein erfolgreiches Jahr für die METRO Group. Und die Zahlen des ersten Quartals zeigen, dass wir auch in 2008 auf Erfolgskurs sind.

Ich empfinde es als eine besondere Verantwortung, Vorstandsvorsitzender der METRO AG zu sein. Die METRO Group ist das internationalste und eines der größten Handelsunternehmen weltweit. Sie ist an mehr als 2.200 Standorten in 31 Län-

dern präsent und beschäftigt rund 280.000 Mitarbeiter aus über 150 Nationen – ein wirklich global aufgestelltes Unternehmen! Dieses Unternehmen in die Zukunft zu führen, ist die Aufgabe aller Mitarbeiter – im Vorstand, in der Holding und in allen operativen Bereichen. Ich bin sicher, dass wir als Team die Herausforderungen, die sich dem Handel in Zukunft stellen, meistern werden. Die METRO Group bietet dafür die besten Voraussetzungen.

Highlights 2007

Meine Damen und Herren, das Geschäftsjahr 2007 war ein ereignisreiches Jahr. Im Sommer haben zwei unserer Großaktionäre ihren Anteil an der METRO AG aufgestockt – ein Vertrauensbeweis für das Potenzial der METRO Group. Haniel ist jetzt mit 34 Prozent der größte Aktionär. Im Pool mit Schmidt-Ruthenbeck und Beisheim sind es mehr als 60 Prozent der Metro-Anteile. Mit einer stabilen Anteilseignerstruktur haben die Großgesellschafter damit die Vorausset-

zung für die weitere erfolgreiche Entwicklung der METRO Group geschaffen.

Um die Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen, muss sich unser Unternehmen fortentwickeln. Nicht Größe allein entscheidet über die Wertentwicklung und Profitabilität eines Unternehmens, sondern auch Geschwindigkeit, Flexibilität und schlanke Prozesse. Wir wissen, dass das Unternehmen noch Potenzial für Wertsteigerung hat. Unser Ziel ist es, dieses Potenzial zu heben.

Der Vorstand hat deshalb in den vergangenen Monaten die Situation der METRO Group intensiv analysiert und diskutiert. Dieser Analyse- und Diskussionsprozess ist noch nicht abgeschlossen, wenngleich wir erste Festlegungen bereits getroffen haben. Es ging und geht allein um das Ziel, die langfristigen **Wertsteigerungspotenziale** der METRO Group zu **identifizieren** und Maßnahmen zu benennen, damit das Unternehmen nachhaltig profitabel wächst.

Seit meinem Amtsantritt habe ich viele Gespräche geführt: mit zahlreichen Kunden in unterschiedlichen Ländern, mit unseren Analysten und Investoren, mit vielen Mitarbeitern im In- und Ausland, mit dem Management unserer Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften sowie mit unseren Lieferanten. Bei all diesen Gesprächen habe ich eine hohe Aufmerksamkeit für unser Unternehmen und seine Entwicklung erlebt. Aber ebenso habe ich ein hohes Maß an **Vertrauen in die Zukunfts- und Leistungsfähigkeit** der METRO Group erfahren. Ich bin davon überzeugt, dass wir mit unserer Strategie das Vertrauen bestätigen werden.

Die großen Wachstumspotenziale liegen für uns heute in Osteuropa und Asien.

Ich kann Ihnen heute sagen, dass meine Vorstandskollegen und ich die Chancen und Herausforderungen der METRO Group nahezu gleich sehen. Wir sind uns zudem darüber einig, was getan werden muss, damit die Profitabilität der METRO Group und folglich ihr Wert nachhaltig zunimmt. Somit konnten wir **ohne Zeitverzug loslegen**.

Als erste Maßnahme hat der Aufsichtsrat auf Vorschlag des Vorstands entschieden, die **Vertriebslinien** Metro Cash & Carry und Real direkt **in den Vorstand** der METRO AG **einzu- binden**.

Die weltweiten Märkte verändern sich mit zunehmender Geschwindigkeit. Die großen Wachstumspotenziale liegen für uns heute in Osteuropa und Asien. In Westeuropa müssen wir noch wettbewerbsfähiger werden. Wir wollen, nein wir müssen dem Wettbewerber immer einen Schritt voraus sein. Dazu brauchen wir einen Vorstand, der nahe genug am Geschäft dran ist, der schnell handeln kann, der Interessen bündeln kann und auch, wenn einmal erforderlich, unterschiedliche Sichtweisen

von Real, Metro Cash & Carry, Einkauf oder Logistik im direkten Austausch zum Ausgleich bringen kann. Kurz: Wir brauchen einen effizient und wirksam arbeitenden Vorstand. Den haben wir jetzt.

Ein **Personalvorstand** wird das Vorstandsteam komplettieren. Herr Mierdorf kann die Aufgabe zusätzlich zu seiner Verantwortung für Einkauf, Logistik und IT nicht mehr mit der geforderten Intensität bewältigen. Für unsere wertorientierte Wachstumsstrategie spielt der Erfolgsfaktor Personal eine immer größere Rolle. Ohne hervorragend ausgebildete Mitarbeiter mit dem richtigen Gespür für lokale Besonderheiten wäre die internationale Expansion der METRO Group nicht denkbar. Mit einem Personalvorstand erreichen wir eine konsequente Einbettung der Personalarbeit mit all ihren Facetten in die Unternehmensstrategie der METRO Group. Die Person des zukünftigen Personalvorstands steht bislang noch nicht fest. Voraussichtlich im zweiten Halbjahr wird der Aufsichtsrat die entsprechende Entscheidung treffen.

Meine Damen und Herren, die Bedürfnisse der Kunden wandeln sich mit atemberaubender Geschwindigkeit. Der Kunde ist König! Nirgendwo ist das so direkt spürbar wie im Handel.

Bedürfnisse der Kunden wandeln sich mit atemberaubender Geschwindigkeit.

Mit dem neu geschaffenen Bereich Konzernstrategie geben wir eine weitere organisatorische Antwort auf die Herausforderungen der Märkte. Dieser Bereich soll uns helfen, neue Chancen in der Handelswelt aufzuspüren; und das in Märkten, in denen wir aktiv sind, aber auch dort, wo die METRO Group bislang noch nicht vertreten ist.

Zudem professionalisieren wir damit unsere Strategiearbeit weiter und auch unsere Fähigkeiten, M&A-Pro-

zesse abzarbeiten; auf beiden Seiten, bei der Portfoliostraffung wie auch auf der Akquisitionseite.

Was unsere strategischen Initiativen angeht, so fangen wir nicht bei Null an. Die gute Entwicklung der Vergangenheit ist ein hervorragender Ausgangspunkt für das, was wir vorhaben. Im letzten Jahr hat die METRO Group einiges geschafft.

Die gute Entwicklung der Vergangenheit ist ein hervorragender Ausgangspunkt.

So haben wir unsere **Internationalisierungsstrategie** forciert. Im September hat die wachstumsstarke Vertriebslinie Media Markt und Saturn in Istanbul den ersten Markt in der prosperierenden Türkei eröffnet. Und das war nur der Anfang. Mittlerweile sind zwei Märkte dazugekommen. Die Türkei bietet ein enormes Wachstumspotenzial, das die METRO Group konsequent ausschöpft. In anderen Ländern schreitet die Expansion von Media Markt und Saturn ebenfalls voran. Die Vertriebslinie betreibt inzwischen mehr als 700 Märkte.

Auch der zweite Werttreiber des Konzerns, Metro Cash & Carry, setzt den erfolgreichen internationalen Expansionskurs fort. Mit dem Markteintritt in Pakistan haben wir uns eine aussichtsreiche Perspektive in einem der bevölkerungsreichsten Länder der Welt geschaffen. Unsere Präsenz in Russland reicht mittlerweile sogar bis nach Sibirien. In Nowosibirsk haben wir den 36. Standort eröffnet, weltweit war es für Cash & Carry Nummer 600. Der Konzern, also die METRO Group, betreibt in Russland nun insgesamt über 60 Märkte. Und das nach nur 7 Jahren Präsenz im russischen Markt.

Real konnte seine bereits starke Stellung im internationalen Geschäft weiter ausbauen. In Osteuropa wurden 14 Standorte eröffnet. In diesem Jahr sollen weitere 15 hinzukommen. Die 85 Standorte in Osteuropa erwirt-

schafteten einen Umsatz von rund 2,3 Mrd. Euro. Das ist bereits ein Fünftel des Gesamtumsatzes von Real.

Die Integration der 19 Géant-Märkte war im ersten Quartal 2007 abgeschlossen.

Und auch für die 70 der 85 Märkte von Wal-Mart Deutschland, die wir nach der Übernahme weiter betreiben, haben wir das optimierte Real-Vertriebskonzept eingeführt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Real haben Bemerkenswertes geleistet. Sie haben Wal-Mart und Géant in Rekordzeit integriert. Das war keine leichte Aufgabe, und sie hat für viele noch mehr Arbeit und Engagement zusätzlich zum normalen Geschäft bedeutet.

Meine Damen und Herren, wo sich die METRO Group ansiedelt, dort hat sie auch Erfolg. Fast 60 Prozent des Umsatzes werden mittlerweile im Ausland erzielt, 72 Prozent tragen die ausländischen Standorte zum Ergebnis bei – Tendenz steigend.

Dafür ist vor allem unser vorausschauendes, langfristig angelegtes Engagement in Osteuropa verantwortlich. Aber auch in Asien machen wir gute Fortschritte. Wir müssen und werden das Wachstumstempo in diesen Weltregionen noch weiter verschärfen.

Fast 60 Prozent des Umsatzes werden im Ausland erzielt.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor des Unternehmens ist der Einsatz neuester **Technologie**. Mithilfe der Radiofrequenz-Identifikation (RFID) können mittlerweile an 180 Standorten der Vertriebsmarken Metro Cash & Carry und Real sowie in den Zentrallägern der METRO Group Anlieferungen automatisch registriert werden. Die Waren sind dadurch noch schneller beim Kunden. Was diese RFID-Technik angeht, so ist die METRO Group der Innovationsmotor im Handel.

Wir haben Sie bereits darüber informiert, dass unsere 245 Extra-Ver-

brauchermärkte zum 1. Juli 2008 von Rewe übernommen werden. Unsere Wettbewerbsfähigkeit in diesem Marktsegment war nicht ausreichend. Das Bundeskartellamt hat die Transaktion mittlerweile genehmigt.

Wir konzentrieren uns im Lebensmitteleinzelhandel auf das Real SB-Warenhaus.

Mit diesem Schritt konzentrieren wir uns nun im Lebensmitteleinzelhandel klar auf das Real SB-Warenhaus und bündeln unsere Kräfte für die erfolgreiche Repositionierung in Deutschland. Durch den Verkauf von Extra reduziert die METRO Group die bilanzielle Nettoverschuldung um rund 350 Millionen Euro. Die rating-relevante Nettoverschuldung geht sogar um mehr als 650 Millionen Euro zurück.

Meine Damen und Herren, in der METRO Group, in Ihrem Unternehmen, steckt noch erhebliches Potenzial. Aufgrund unserer exzellenten internationalen Ausgangsposition können wir aus einer Position der Stärke heraus agieren und weiter zielorientiert wachsen.

Wir werden hart daran arbeiten, unsere geschäftlichen Aktivitäten in jedem Land der Welt auszubauen, in reifen Märkten und sich entwickelnden Märkten. Dort, wo wir nachhaltig nicht ausreichend Wert schaffen können, werden wir prüfen, ob wir uns von Aktivitäten trennen müssen. Akquisitionsmöglichkeiten bleiben absolut im Blick. Und das alles wollen wir mit schlanken, schnellen und flexiblen Prozessen und Strukturen schaffen, die sicherstellen, dass wir die Bedürfnisse unserer Kunden in optimaler Form bedienen.

Damit komme ich nun zu den **Geschäftszahlen** der METRO Group. Im Anschluss daran werde ich über das Geschäftsjahr 2007 bei den Vertriebslinien berichten und Ihnen darlegen, was wir strategisch mit Metro Cash & Carry, Real, Media Markt und Saturn sowie Kaufhof vorhaben.

In den von uns präsentierten Zahlen zu Umsatz und Ergebnis sind die Extra-Verbrauchermärkte nicht mehr enthalten. Um eine bessere Vergleichbarkeit der Zahlen zu gewährleisten, wurde Extra bereits für 2007 als nicht fortgeführte Aktivität ausgewiesen.

METRO Group Umsatz, Ergebnis und andere Kennzahlen

Bereinigt um Extra hat die **METRO Group** im Geschäftsjahr 2007 ihren Umsatz um 10,4 Prozent auf 64,3 Mrd. Euro gesteigert. Das ist ein starkes Wachstum. Und auch organisch haben wir deutlich zugelegt, nämlich um 7,4 Prozent. Bei dieser Betrachtung sind die Zuwächse durch die Akquisitionen Wal-Mart Deutschland und Géant in Polen nicht berücksichtigt. Wachstumstreiber waren Metro Cash & Carry, Real sowie Media Markt und Saturn. Ihr Anteil am Gesamtumsatz betrug 93 Prozent.

Die **METRO Group** ist in allen Regionen der Welt gewachsen. Innerhalb **Deutschlands** ist der Umsatz um 6 Prozent auf 26,3 Mrd. Euro gestiegen. Zu diesem Wachstum hat selbstverständlich die Übernahme von Wal-Mart Deutschland in erheblichem Umfang beigetragen. Aber auch ohne diese Akquisition haben wir in Deutschland um 0,7 Prozent zugelegt.

Die METRO Group ist in allen Regionen der Welt gewachsen.

Noch stärker war das Wachstum im **Ausland**. Dort legte der Umsatz um kräftige 13,6 Prozent auf 38 Mrd. Euro zu. Organisch – also ohne die in Polen übernommenen Géant SB-Warenhäuser – stieg der internationale Umsatz um gut 12 Prozent.

Das stärkste prozentuale Wachstum erreichte die METRO Group in der Region **Asien und Afrika**. Hier stieg der Umsatz um 27 Prozent auf 1,8 Mrd. Euro. **Osteuropa** kletterte im Umsatz in 2007 um 24 Prozent auf über 15 Mrd. Euro. Damit steht diese

Region nun für fast ein Viertel des Konzernumsatzes!

In **Westeuropa** legte der Umsatz um 6 Prozent zu. Auch das ist ein sehr gutes Ergebnis.

118 unserer weltweit 138 neuen Märkte eröffneten wir außerhalb von Deutschland.

Der **internationale Anteil** am Umsatz der METRO Group erreichte im Geschäftsjahr 2007 mit fast 60 Prozent einen neuen Höchstwert – nach 57 Prozent im Vorjahr. Und er wird weiter wachsen! 118 unserer weltweit 138 neuen Märkte eröffneten wir außerhalb von Deutschland, ein klarer Ausdruck unserer Internationalisierungsstrategie.

Die Entwicklung des **Konzernergebnisses** war 2007 sehr erfreulich. Das **EBITDA** der METRO Group, d. h. das Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen, stieg im Geschäftsjahr 2007 gegenüber dem um Sondereffekte bereinigten Vorjahresergebnis um knapp **7 Prozent** auf 3,4 Mrd. Euro.

Das **EBIT**, sprich das Ergebnis vor Zinsen und Steuern, nahm sogar um **8,8 Prozent** auf 2,1 Mrd. Euro zu. Auch hier dient das bereinigte Ergebnis des Jahres 2006 als Basis.

Besonderen Anteil daran hat das sehr erfolgreiche **internationale Geschäft** mit einem Betrag von 1,5 Mrd. Euro. Erfreulich fiel vor allem das Ergebniswachstum in **Osteuropa** aus. Das EBIT stieg dort um satte 27 Prozent. Der anhaltende Erfolg ist ein Beleg dafür, dass es richtig war, frühzeitig und konsequent in diese Region zu expandieren. In **Westeuropa** wuchs das Ergebnis um 2 Prozent. In **Asien und Afrika** hat sich das EBIT trotz der Markteintrittskosten in Pakistan verbessert. In **Deutschland** haben wir einen leichten Ergebnisrückgang auf 582 Millionen Euro zu verzeichnen.

Die **Steuern** vom Einkommen und Ertrag waren mit 568 Millionen Euro höher als im Vorjahr. Darin enthalten sind aber steuerliche Einmaleffekte in

Höhe von 125 Millionen Euro. Diese stehen im Zusammenhang mit der Unternehmenssteuerreform und sind nicht zahlungswirksam. Im Gegenzug hatten wir im vierten Quartal positive einmalige Steuereffekte von 57 Millionen Euro im Zusammenhang mit der Ausgliederung von Extra. Ohne diese beiden Einmaleffekte lag die Steuerquote mit rund 32 Prozent auf Vorjahresniveau.

Unter dem Strich lag das **Periodenergebnis** 2007 bei 983 Millionen Euro und damit unter dem Vorjahreswert.

Das **Ergebnis je Aktie** vor Sondereffekten lag im Jahr 2007 bei 2,82 Euro. Dies entspricht einer Steigerung von rund 4 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Vor dem Hintergrund der insgesamt guten Ergebnisentwicklung schlagen wir Ihnen eine **Dividendenerhöhung** um 5,4 Prozent auf 1,18 Euro je Stammaktie und 1,298 Euro je Vorzugsaktie vor. Damit liegt unsere Ausschüttungsquote über 40 Prozent, ohne dass wir bei unseren aggressiven Wachstumsplänen Abstriche machen müssten.

Unsere Ausschüttungs- quote liegt über 40 Prozent.

Die **Rendite auf das eingesetzte Kapital** stieg deutlich von 8,4 Prozent auf nun 9,0 Prozent.

Der **Economic Value Added** der METRO Group konnte im Jahr 2007 nochmals erheblich verbessert werden. Er erreichte 538 Millionen Euro nach 426 Millionen Euro im Vorjahr. Dabei erzielten Metro Cash & Carry, Media Markt und Saturn sowie Galeria Kaufhof eine deutliche Verbesserung ihres EVA gegenüber 2006. Besonders erfreulich ist es, dass **Galeria Kaufhof** erstmals der Sprung in die positiven EVA-Zahlen gelang, und Galeria Kaufhof damit seine Kapitalkosten verdient hat.

Die **Investitionen** der METRO Group summierten sich auf 2,2 Mrd. Euro. Weit über 50 Prozent der Investitionen erfolgten in unsere wichtigsten

Wachstumstreiber Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn. Regional betrachtet ist Osteuropa unsere wichtigste Investitionsregion.

Osteuropa ist unsere wichtigste Investitionsregion.

Sehr erfreulich ist die Entwicklung der **Nettoverschuldung**, die im Geschäftsjahr 2007 zum Bilanzstichtag um 947 Millionen Euro auf 4,3 Mrd. Euro zurückgeführt werden konnte. Die **Bilanzsumme** erhöhte sich aufgrund der Expansion um 1,7 Mrd. Euro auf 33,9 Mrd. Euro. Die **Eigenkapitalquote** stieg um 40 Basispunkte auf 19,2 Prozent.

Auch die **Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** wuchs im Zuge der dynamischen Expansion weiter. Im Jahresdurchschnitt arbeiteten im Konzern rund 280.000 Menschen. Das sind fast 30.000 mehr als vor einem Jahr.

Abermals hat die METRO Group ihren Beitrag zum Ausbildungspakt geleistet. Im Geschäftsjahr 2007 begannen über 3.000 Schulabgänger bei uns ihre Ausbildung in einem von 20 Ausbildungsberufen. Das sind fast 6 Prozent mehr als im Jahr 2006. Die METRO Group liegt mit einer Gesamtzahl von 8.800 **Auszubildenden** im Spitzenfeld der in Deutschland ausbildenden Unternehmen.

Das alles sind gute Nachrichten für unsere Aktionäre. Wir haben allen Anlass, mit der Entwicklung des vergangenen Jahres zufrieden zu sein. Wir schaffen Wert, sind schlagkräftig, international aufgestellt und richten den Blick nach vorn. Diese Zahlen sind ein solides Fundament für die weitere wertorientierte Entwicklung der METRO Group.

Meine Damen und Herren, ich komme damit zu den **Vertriebslinien**.

Metro Cash & Carry Umsatz und Ergebnis

Metro Cash & Carry steigerte den Umsatz um 6 Prozent auf 32 Mrd. Euro. Im Auslandsgeschäft wurde ein Um-

satzplus von 7,5 Prozent auf 26 Mrd. Euro erzielt. Und in **Deutschland** lag der Umsatz im Jahr 2007 auf Vorjahresniveau. Damit macht das **Auslandsgeschäft** inzwischen 82 Prozent des Umsatzes von Metro Cash & Carry aus – Tendenz weiter steigend.

Metro Cash & Carry steigerte seine Profitabilität deutlich.

Den stärksten Zuwachs konnten wir in den Zukunftsmärkten in Asien erreichen. Dort erhöhten sich die Umsätze um rund 16 Prozent. Aber auch Osteuropa bleibt ein Wachstumstreiber. Die 177 Märkte erwirtschafteten zusammen einen Umsatz von 11,7 Mrd. Euro oder 37 Prozent des Gesamtumsatzes von Metro Cash & Carry. Allein in Russland schnellten die Umsätze um 25 Prozent nach oben.

Weltweit waren wir am Ende des Geschäftsjahres 2007 an 615 Standorten aktiv.

Dank des erfolgreichen Geschäftsmodells steigerte Metro Cash & Carry seine Profitabilität deutlich. Das Ergebniswachstum lag mit 12 Prozent fast doppelt so hoch wie das Umsatzwachstum. Insgesamt wurde ein EBIT von 1,2 Mrd. Euro erreicht. Osteuropa war die Region mit dem höchsten Zuwachs im Ergebnis. Die Zahlen unterstreichen einmal mehr die Ertragsstärke und Zukunftsfähigkeit unserer SB-Großhandelsmärkte im weltweiten Geschäft.

Die Strategie

Metro Cash & Carry ist ein bedeutender Wachstums- und Werttreiber der METRO Group. Die Ergebnisbeiträge bei gleichzeitig hohem internationalem Wachstumstempo sind beispiellos im Handel. Das Geschäftsjahr 2007 hat dies erneut gezeigt. Metro Cash & Carry ist es gelungen, seine Profitabilität zum wiederholten Mal deutlich zu verbessern.

Für uns lässt diese Entwicklung nur einen Schluss zu: Wir werden die Vertriebslinie als wichtigsten **Wachs-**

tumstreiber der METRO Group mit Nachdruck entwickeln und weiter **internationalisieren**. Die Expansion in Osteuropa und Asien werden wir vorantreiben. Die Regionen der Welt, in denen wir nicht vertreten sind, bleiben im Blickfeld. In einigen Ländern prüfen wir derzeit den Markteintritt.

In Osteuropa und in einer Reihe von asiatischen Märkten konnte Metro Cash & Carry die Vorteile des „**early movers**“ für sich sichern und Marktführer werden. Um unseren wirtschaftlichen Erfolg auszubauen, wollen wir in den stark wachsenden Zukunftsmärkten rasch signifikante Marktanteile erringen. Dies ist notwendig, um möglichst schnell die **Pay-Back**-Phasen unserer Investitionen zu erreichen. Das ist die Herausforderung in den Wachstumsmärkten, in denen wir präsent sind – heute und in Zukunft.

Wir wollen in den stark wachsenden Zukunftsmärkten rasch signifikante Marktanteile erringen.

In den **reifen Märkten** Westeuropas geht es darum, die Bedürfnisse unserer Zielkunden noch besser zu verstehen, sie optimal zu bedienen und sie dadurch noch stärker an uns zu binden. Dazu entwickeln wir gerade eine ganze Reihe von Konzeptverbesserungen. Ein **Customer Relationship Management** wird unser Engagement auf diesem Gebiet weiter intensivieren und innovative Lösungen entwickeln. Der Ausbau von Lieferservices für unsere Kunden könnte ebenfalls eine Option werden. Kurz gesagt: Das Denken vom Markt her wird forciert, wir müssen die relevanten Marktsegmente perfekt bedienen.

Die Potenziale unserer **Eigenmarken** sind noch nicht ausgeschöpft. Das gilt ganz besonders für die Positionierung auf reifen Märkten. Wir arbeiten mit Hochdruck an Verbesserungen.

Frans Muller steht seit dem 1. Februar dieses Jahres als neuer CEO von Metro Cash & Carry für

den Erfolg dieser Vertriebslinie. Durch eine engere Verzahnung des operativen Geschäfts mit dem Vorstand der METRO AG schaffen wir auch organisatorisch optimale Voraussetzungen für die künftige erfolgreiche Weiterentwicklung.

Ich komme nun zu Real.

Real Umsatz und Ergebnis

In Deutschland wurden alle 70 weiterbetriebenen Wal-Mart-Märkte erfolgreich in das optimierte Vertriebskonzept von **Real** integriert. Gleiches gilt für die 19 Géant-Standorte in Polen. Dadurch erzielte Real eine deutliche Umsatzsteigerung von 25 Prozent auf 11 Mrd. Euro.

Aber auch **organisch** legte Real zu, nämlich um 5 Prozent. Das ist insbesondere im Vergleich zu den Vorjahren ein gutes Ergebnis. Die Umsatzentwicklung auf dem **deutschen Heimatmarkt** konnte stabilisiert werden.

Erneut positiv entwickelte sich das **Auslandsgeschäft**. Einschließlich des Umsatzbeitrages der ehemaligen Géant SB-Warenhäuser nahm der Umsatz in Osteuropa auf 2,3 Mrd. Euro, d.h. um 73 Prozent zu. Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz stieg parallel dazu kräftig – von 15 Prozent im Jahr 2006 auf nun 21 Prozent. Der zunehmende Umsatzanteil des Auslandsgeschäfts ist Ausdruck einer erfolgreichen Expansion von Real.

Im letzten Geschäftsjahr wurden in Osteuropa 14 neue Märkte eröffnet – alleine 6 in Rumänien. In Russland kamen 4 neue Standorte hinzu; in der wirtschaftlich stark wachsenden Türkei 3 SB-Warenhäuser. Und auch in Polen wurde ein weiterer Markt eröffnet.

Am Ende des Jahres 2007 verfügte Real im In- und Ausland insgesamt über 434 SB-Warenhäuser.

Das EBIT von Real verringerte sich gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreswert und liegt bei -16 Millionen Euro. In das Ergebnis flossen höhere Anlaufkosten ein, da Real – wie eben geschildert – erheblich in die selektive Auslandsexpansion in Osteuropa investiert hat. Der Markteintritt in

die Ukraine wurde vorbereitet. Aber auch die Integration von Wal-Mart und Géant hat beim Ergebnis Spuren hinterlassen.

Die Strategie

Meine Damen und Herren, international ist Real eine wachstumsstarke Vertriebslinie der METRO Group. Daher werden wir die **Expansion** in Osteuropa weiter intensivieren. Pro Jahr sollen dort rund 15 Märkte eröffnet werden. Noch in diesem Jahr will Real die Ukraine als neues Land erschließen. Damit Real im internationalen Geschäft seine Profitabilität steigern kann, gilt es möglichst schnell den **Break-even** zu erreichen! Ich bin zuversichtlich, dass uns das gelingen wird.

Real muss seine verloren- gegangen Marktanteile zurückgewinnen.

Aber auch in Deutschland ist der Erfolg möglich. Das Marktumfeld für Real ist nämlich besser als sein Ruf. Trotz der Erfolge der Discounter haben die großflächigen SB-Warenhäuser ihren Marktanteil in den letzten zehn Jahren gehalten. Das SB-Warenhaus wird deshalb auf Dauer seinen Platz haben, mit Parkmöglichkeiten vor der Tür und mit dem gesamten Sortiment des täglichen Bedarfs unter einem Dach. „Einmal hin. Alles drin.“ ist dafür der griffige und zutreffende Slogan.

Real muss seine verlorengegangenen Marktanteile in diesem Segment zurückgewinnen und die Ertragskraft deutlich steigern. Eine **EBIT-Marge** von rund 3 Prozent bleibt das Ziel. Aber bis 2009 werden wir das nicht schaffen. Wir haben – ich will das deutlich sagen – die Sanierung bisher nicht mit ausreichender Konsequenz betrieben. Das wird sich jetzt ändern!

Real-Chef **Joël Saveuse**, der die Aufgabe hat, Real wieder auf Erfolgskurs zu bringen, ist ein ausgewiesener Experte im Handel und mit den Prozessen bei Real bestens vertraut. Er steuert die Sanierung im Detail und hat dabei die volle Unterstützung des Vorstands.

Joël Saveuse ist seit April 2008 für zunächst drei Jahre zum Mitglied des **Vorstands** der METRO AG bestellt worden. Das hat den Vorteil, dass der gesamte Metro-Vorstand nun „nahe genug am Real-Geschehen dran ist“ und seinen Input geben kann.

Wir haben für die Restrukturierung eine **Prozessorganisation** eingerichtet, die den Turnaround steuert und dem Vorstand jederzeit Transparenz gibt, wo wir stehen. Das gesamte Programm ist sauber strukturiert, die Verantwortlichkeiten sind klar festgelegt. Und, die **Sanierung** setzt **an mehreren Stellen** an. Darin unterscheidet sich unser Ansatz von den Anläufen in der Vergangenheit, die primär auf die Kostenseite fokussiert waren.

Um Missverständnisse zu vermeiden: Wir müssen die Kosten weiter senken. Ohne einen Rückgang der finanziellen Belastungen, wird der Turnaround bei Real nicht klappen, aber die Kosten alleine können es bei weitem nicht richten.

Denn um zum Erfolg zurückzufinden, muss Real für die Verbraucher wieder attraktiver werden. Dazu haben wir als eine der wichtigsten Maßnahmen eine Imagekampagne gestartet, die seit Ende April auf allen Kanälen läuft – erstmals seit drei Jahren auch im Fernsehen und im Radio.

Ich hatte es gerade schon erwähnt, „Einmal hin. Alles drin.“ bringt diese Stärke von Real genau auf den Punkt: Die riesige Auswahl hochwertiger Produkte. Food-Kompetenz, beste Frische und ein attraktives Nonfood-Angebot. Jeder Kunde findet bei Real genau das Richtige für seine ganz persönlichen Bedürfnisse.

Die Imagekampagne ist aber noch nicht alles. Zur Steigerung der Kundenattraktivität bei Real haben wir ein sehr umfangreiches Maßnahmenpaket beschlossen.

Jeder Kunde findet bei Real genau das Richtige.

Real senkt bei ausgewählten Food- und Nonfood-Produkten die Preise. Manche Artikel, die wir in der Ver-

gangenheit mit Aktionspreisen beworben haben, werden künftig dauerhaft günstig sein. Wir konzentrieren uns hier auf Artikel, die für die Preiswahrnehmung unserer Kunden entscheidend sind. Wir haben bereits damit begonnen.

Auch die Eigenmarken werden stärker an die Bedürfnisse der Kunden angepasst. Von den bisherigen Eigenmarken bleibt nur Tip für den Preiseinstieg erhalten. Daneben werden Sie künftig Real Quality für das mittlere und Real Selection für das gehobene Preissegment im Regal finden. Für Bioprodukte schaffen wir die Eigenmarke Real Bio.

Wir peilen an, zum Herbst zunächst etwa 800 Produkte der neuen Eigenmarken in den Filialen anzubieten. Damit werden wir mit einem Schlag deutlich weiter sein als unsere Wettbewerber in Deutschland. Unser Ziel ist ehrgeizig, aber nicht unrealistisch. Wir wollen im Food-Bereich bis zu 25 Prozent des Umsatzes mit unseren Eigenmarken erzielen.

Wenn Kunden an Top-Qualität denken, dann sollen sie in Zukunft an Real denken!

Aber auch mit einer gezielten Profilierung in bestimmten Warengruppen werden wir uns von den Wettbewerbern deutlich abheben. Wenn Kunden an Top-Qualität denken, dann sollen sie in Zukunft an Real denken! Real setzt künftig noch stärker auf die absolute Frische.

Zu den Profilierungswarengruppen gehören zunächst Obst und Gemüse, Fleisch, Wurst und Käse, Brot und Backwaren.

Der Marktauftritt wird sich verbessern. Real wird bewährte Konzepte, wie z. B. den Meister Metzger, deutschlandweit ausrollen. Wir wollen unsere Märkte damit noch kundenorientierter aufstellen.

Meine Damen und Herren, dies sind nur einige Projekte einer ganzen Fülle von Maßnahmen. Wir sind da-

von überzeugt, dass dieser umfassende Ansatz entscheidend dazu beitragen wird, die Attraktivität von Real deutlich zu steigern.

Doch dies alles wird immer noch nicht reichen, um Real in Deutschland dauerhaft erfolgreich zu machen.

Aufgrund unserer Analysen müssen wir davon ausgehen, dass rund 40 Real-Standorte mangels Profitabilität nicht in unserem Portfolio verbleiben können. Die Real-Geschäftsführung wird nach sozialverträglichen Lösungen für diese Standorte suchen, natürlich einschließlich der Möglichkeit des Verkaufs.

Nochmals zurück zu den Kosten. Eine Maßnahme in diesem Zusammenhang ist die Anpassung der Personalstruktur von Wal-Mart an Real. Dafür sind bereits im vergangenen Herbst die Weichen gestellt worden, und zwar in enger und guter Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern.

Was die Personalkosten angeht, muss sich bei Real insgesamt noch einiges tun. Wir müssen mindestens auf das Wettbewerbsniveau kommen. Das gehört genauso zur Wahrheit des Turnarounds wie die Überprüfung der organisatorischen Abläufe; klares Ziel hier: mehr Effizienz, weniger Komplexität.

Meine Damen und Herren, wir sind entschlossen, Real zurück zum wirtschaftlichen Erfolg zu führen. Wir machen keine Strategie für ein paar Tage oder Monate. Wir machen eine Strategie für die nächsten Jahre.

In den letzten Monaten habe ich viele Real-Märkte besucht – im Inland sowie im Ausland. Was unsere Leistungsfähigkeit in Osteuropa angeht, so sind wir mindestens so gut wie unsere internationalen Mitbewerber – wenn nicht sogar besser.

**Hier bei Real:
mehr Effizienz,
weniger Komplexität.**

Mir ist bewusst, dass die Bedingungen in Deutschland andere sind.

Wir haben jedoch alles, was ein erfolgreiches Handelsunternehmen ausmacht: qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, Know-how und innovative Konzepte. Ich bin daher zuversichtlich, dass wir die Kraft haben, auch in Deutschland wieder zurück auf die Erfolgsspur zu finden.

Ich will es noch einmal betonen: Der Sanierungsprozess von Real wird sehr genau überwacht. Dazu ist ein detailliertes Monitoring-System eingerichtet worden. Wir wissen, dass der Erfolg nicht von heute auf morgen kommt. Doch innerhalb der nächsten **zwei Jahre** muss Real sein Geschäft deutlich verbessern. Ansonsten werden wir die notwendigen Konsequenzen ziehen. Aber zunächst einmal sind wir, mit gutem Grund, Optimisten.

Media Markt und Saturn Umsatz und Ergebnis

Media Markt und Saturn haben im Jahr 2007 den Wachstumskurs mit zusätzlicher Kraft fortgesetzt – im Ausland, aber auch im Inland.

Die weitere Internationalisierung von Media Markt und Saturn wurde mit Hochdruck betrieben.

Der Umsatz stieg um 13 Prozent auf 17 Mrd. Euro. Hauptumsatztreiber war auch hier das **Ausland**. In Osteuropa legte der Umsatz um beachtliche 50,7 Prozent auf knapp 1,7 Mrd. Euro zu. In Westeuropa, ohne Deutschland, wuchs das Geschäftsvolumen ebenfalls kräftig um gut 16 Prozent auf 7,5 Mrd. Euro.

In **Deutschland** steigerten Media Markt und Saturn die Erlöse um 4,7 Prozent. Insgesamt bestätigten unsere Elektrofachmärkte zum wiederholten Mal ihre Marktführerschaft in Europa.

Die weitere Internationalisierung von Media Markt und Saturn wurde im Jahr 2007 mit Hochdruck betrieben. Eine neue Phase der Expansion wurde eingeleitet. Insgesamt wurden

in 2007 84 neue Märkte eröffnet, davon 71 im Ausland.

Allein in den letzten 14 Monaten sind drei neue Länder mit 22 Standorten hinzugekommen. In Samara in Russland wurde der weltweit 700. Markt eröffnet.

Zum Ende des Geschäftsjahres war die Vertriebslinie mit insgesamt 702 Elektrofachmärkten **in 15 europäischen Ländern** vertreten. Erstmals war der Auslandsumsatz höher als der Inlandsumsatz.

Das EBIT von Media Markt und Saturn wuchs um 4,5 Prozent auf 614 Millionen Euro. Bereinigt um die hohen Anlaufkosten in den neuen Ländern Türkei und Russland lag das EBIT-Wachstum auf Vorjahresniveau. Dass die Elektrofachmärkte mit hohem Tempo expandieren und gleichzeitig das EBIT verbessern konnten, zeigt klar: Media Markt und Saturn verfügen über ein außerordentlich ertragsstarkes Geschäftsmodell.

Die Strategie

Media-Saturn wächst mit sehr hohem Tempo. Die Anzahl der Neueröffnungen konnte im letzten Jahr nochmals gesteigert werden. Und die Expansion geht weiter. Seit dem Markteintritt in die Türkei im September des letzten Jahres sind noch drei Standorte hinzugekommen. Und auch in Russland und in anderen Ländern bauen wir rasant unsere Position aus. Im Durchschnitt eröffnet weltweit mehr als ein Markt pro Woche.

Im Durchschnitt eröffnet weltweit mehr als ein Markt pro Woche.

Media-Saturn wächst nicht nur schnell, sondern ist auch **profitabel**. Mit einem Economic Value Added (EVA) von 314 Millionen Euro wurde ein maßgeblicher Beitrag zur Wertsteigerung des Konzerns geleistet. Die Elektrofachmärkte sind neben Metro Cash & Carry der wichtigste Umsatz- und Werttreiber im Konzern.

Die **Expansion** wird darum weiter **forciert**. Zudem werden **neue Dienstleistungen** Media-Saturn noch attraktiver machen. Zur Steigerung unserer strategischen und finanzwirtschaftlichen Flexibilität könnte auch ein Börsengang eine Option sein. Aber: alles zur richtigen Zeit. Aktuell sind wir mit Media Markt und Saturn gut aufgestellt.

Soweit, meine Damen und Herren, zu den Ansatzpunkten, mit denen wir die Erfolgsgeschichte von Media Markt und Saturn in die Zukunft fortzuschreiben wollen.

Galeria Kaufhof Umsatz und Ergebnis

Bei **Galeria Kaufhof** ging es in 2007 weiter aufwärts. Vor allem die auf das optimierte Galeria-Konzept umgestellten Filialen, wie am Berliner Alexanderplatz, erzielten beachtliche Umsatzzahlen.

In einem schwierigen Marktumfeld setzte das Kaufhof-Management die Trading-up-Strategie sehr zielorientiert um.

In **Deutschland** lag der Umsatz von Galeria Kaufhof insgesamt jedoch rund 2,1 Prozent unter dem Niveau des Vorjahres. Die Mehrwertsteuererhöhung um 3 Prozentpunkte hat verhindert, dass sich die gestiegenen Einkommen bei den Verbrauchern im Zuge des Beschäftigungsanstiegs auch tatsächlich in den Kassen unserer Warenhäuser niedergeschlagen haben.

Erfreulich sind die Umsatzzahlen bei den Galeria Inno Warenhäusern, dem Marktführer in **Belgien**. Die 15 Warenhäuser erzielten einen Umsatz von 316 Millionen Euro, was einer Zunahme um 5,7 Prozent entspricht. Damit setzen die Galeria Inno Warenhäuser ihre erfolgreiche Entwicklung fort.

Galeria Kaufhof gelang ein starker Ergebnissprung. In einem schwierigen Marktumfeld setzte das Kaufhof-

Management die Trading-up-Strategie sehr zielorientiert um, und dies trägt Früchte. Der Kunde hat das höherwertigere Sortiment angenommen und kauft nun margenträchtigere Produkte. Mit dieser Strategie gelang es Galeria Kaufhof, das EBIT um 31 Prozent auf 107 Millionen Euro zu steigern. Damit wurde nun schon im dritten Jahr in Folge ein kräftiges zweistelliges Wachstum beim Ergebnis und erstmals die betriebswirtschaftlich notwendige Kapitalverzinsung erreicht.

Unter dem Motto „ICH LIEBE neu“ wurde am 13. März dieses Jahres Galeria Kaufhof in Frankfurt am Main nach dem Umbau zum „World Class Shopping“-Standort wiedereröffnet. Dieser Standort unterstreicht die Rolle von Galeria Kaufhof als Vorreiter im deutschen Warenhausgeschäft und Motor des deutschen Einzelhandels.

Ende 2007 betrieb Galeria Kaufhof insgesamt 141 Warenhäuser, davon 102 als Galeria-Filialen.

Die Strategie

Meine Damen und Herren, ich fasse zusammen: Galeria Kaufhof ist heute ein profitables Geschäft der METRO Group! Die Warenhäuser haben ihre Profitabilität im vergangenen Geschäftsjahr nochmals deutlich gesteigert. Die EBIT-Marge liegt bei 3 Prozent. Kaufhofs Trading-up-Strategie hat sich bewährt.

Richtig ist aber auch, dass Galeria Kaufhof deutlich **weniger internationalisiert** ist als unsere anderen Vertriebslinien.

Der Anteil am Metro-Umsatz beträgt lediglich 5,5 Prozent.

Die EBIT-Marge liegt bei 3 Prozent.

Die Wachstumspotenziale im Ausland sind begrenzt. Eine Expansion ins Ausland wäre zwar theoretisch möglich, aus mehreren Gründen für uns aber betriebswirtschaftlich nicht zu vertreten.

Die **Synergien** mit den anderen Geschäftsbereichen der METRO Group sind **überschaubar**. Das hat sich in den vergangenen Jahren gezeigt und der Blick in die Zukunft gibt keinen Anlass für eine veränderte Einschätzung.

Der Vorstand der METRO Group ist daher zu folgender Überzeugung gekommen: **Galeria Kaufhof ist ein erfolgreiches, jedoch aus Konzernsicht kein strategisches Geschäft**. Wir werden deshalb alle Möglichkeiten prüfen und zum richtigen Zeitpunkt diejenige Option umsetzen, die den maximalen Wertzuwachs für die METRO Group bietet. Anlass zur Hektik gibt es nicht. Die Geschäftszahlen zeigen, dass wir in komfortabler Position die beste Option auswählen können.

Meine Damen und Herren, wir sind davon überzeugt, dass die METRO Group mit ihrer Strategie die Weichen für ein wertorientiertes Wachstum richtig gestellt hat. Die Initiativen, die wir jetzt starten, werden uns helfen, noch besser zu werden als wir es heute schon sind.

Erstes Quartal 2008

Die positive Einschätzung der Perspektiven unseres Unternehmens sehen wir durch die Ergebnisse der ersten drei Monate des laufenden Geschäftsjahres bestätigt.

Wir haben im ersten Quartal in **allen Regionen**, in denen wir vertreten sind, deutlich **zugelegt**. In Westeuropa stieg der Umsatz in einem bekanntermaßen sehr wettbewerbsintensiven Umfeld um 4,8 Prozent. In Osteuropa trugen alle dort vertretenen Vertriebslinien zu einem beachtlichen Umsatzplus von insgesamt 21,6 Prozent bei. In Asien und Afrika wuchs der Umsatz um rund 17 Prozent. Währungsbereinigt legte der Umsatz dort mit 24 Prozent noch deutlich stärker zu.

In **Deutschland** lag der Umsatz wegen eines weiterhin nur verhaltenen Anstiegs des privaten Konsums um 1 Prozent über dem Vorjahresquartal.

Das **EBITDA** der METRO Group stieg im ersten Quartal 2008 auf 478

Millionen Euro. Das **EBIT** lag bei 152 Millionen Euro, nach 134 Millionen Euro im Vorjahresquartal. Das ist ein erfreulicher Anstieg um nahezu 14 Prozent.

Meine Damen und Herren, insgesamt betrachtet haben wir in den ersten drei Monaten einen guten Start in das Geschäftsjahr 2008 hingelegt. Auch für den weiteren Verlauf des Jahres sind wir zuversichtlich.

Prognose und Dank

Wir rechnen für 2008 unverändert mit einem **Umsatzwachstum** von **mehr als 6 Prozent**. Das betriebliche Ergebnis, das **EBIT** wird 2008 **zwischen 6 und 8 Prozent** vor Sondereffekten wachsen. Mittelfristig sind die Ziele der METRO Group noch ehr-

geiziger. Wir wollen ein jährliches EBIT-Wachstum von mehr als 8 Prozent erreichen bei einer Umsatzsteigerung von über 6 Prozent.

Für unser weiterhin hohes Expansions-tempo streben wir **Investitionen** im Wert von mehr als 2,2 Mrd. Euro pro Jahr an. Die Vertriebslinien werden kontinuierlich ausgebaut. So planen wir jährlich rund 40 Neueröffnungen bei Metro Cash & Carry, ca. 15 neue Märkte bei Real und über 70 weitere Filialen von Media Markt und Saturn.

Meine Damen und Herren, am Ende meines Berichts möchte ich Dank sagen. Mein Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der METRO Group für ihren engagierten Einsatz im vergangenen Jahr. Wir wissen, dass erst sie diese Erfolge mit

ihrer harten Arbeit möglich gemacht haben. Und es sind ihre kreativen Ideen und ihre Teamleistungen, die uns bei allen Vertriebslinie ein ganzes Stück weiter nach vorn gebracht haben. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Garanten des Unternehmenserfolgs.

Dank sagen möchte ich aber auch Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Sie haben uns Ihr Kapital anvertraut und unsere unternehmerischen Entscheidungen unterstützt. Vorstand und Mitarbeiter der METRO Group hoffen, dass Sie uns auch weiterhin Ihr Vertrauen schenken. Wir werden alles daransetzen, Ihre Ansprüche an uns zu erfüllen.

Ich danke Ihnen für die Aufmerksamkeit.

