



METRO AG

**GESCHÄFTSBERICHT 2000
KONZERNABSCHLUSS DER METRO AG**

Schnellübersicht

METRO-AG-Konzern in Zahlen

	2000 ¹⁾ Mio €	1999 ¹⁾ Mio €	1998 ²⁾ Mio €	1997 ²⁾ Mio €	1996 ²⁾ Mio €
Umsatz (netto)	46.930	43.833	46.888	29.062	28.138
EBITDA	2.183	2.038	2.007	1.181	1.170
EBIT	1.025	1.000	794	486	547
Ergebnis vor Steuern	754	681	579	476	543
Jahresüberschuß	423	305	376	319	367
Jahresüberschuß ohne Anteile anderer Gesellschafter	359	234	293	283	312
Investitionen ³⁾	1.620	1.446	1.362	967	838
Bilanzsumme	22.333	22.402	18.962	12.994	10.623
Eigenkapital	4.146	4.022	4.133	2.537	2.467
Eigenkapitalrendite nach Steuern	10,2%	7,6%	9,1%	12,6%	14,9%
Je Aktie⁴⁾	€	€	€	€	€
EBITDA	6,68	6,24	6,14	4,85	4,86
Ergebnis je Aktie	1,10	0,72	-	-	-
Ergebnis nach DVFA/SG nach vollen latenten Steuern	-	-	0,78	1,26	1,56
Dividende ⁵⁾					
• Stammaktie	1,020 €/2,00 DM	1,020 €/2,00 DM	1,02 €/2,00 DM	2,00 DM	1,67 DM
• Vorzugsaktie ⁶⁾	1,122 €/2,19 DM	1,122 €/2,19 DM	1,08 €/2,11 DM	2,11 DM	1,77 DM ⁷⁾
Dividende einschließlich Steuergutschrift ^{5) 8) 9)}					
• Stammaktie	1,020 €/2,00 DM	1,020 €/2,00 DM	1,02 €/2,00 DM	2,03 DM	1,70 DM
• Vorzugsaktie ⁶⁾	1,122 €/2,19 DM	1,122 €/2,19 DM	1,08 €/2,11 DM	2,14 DM	1,80 DM ⁷⁾

¹⁾ Jahresabschlüsse nach IAS

²⁾ Jahresabschlüsse nach HGB

³⁾ Zugänge Sachanlagen, immaterielle Vermögensgegenstände ohne Firmenwerte

⁴⁾ 1996er Werte um die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln im Ausgabeverhältnis 5:7 am 23.7.1997 adjustiert

⁵⁾ 1996er Dividende einschließlich Bonus von umgerechnet 0,83 DM pro Stamm- und Vorzugsaktie

⁶⁾ Durch Beschluß der Hauptversammlung am 9.7.1997 ehemalige Vorzugsaktien I und II zusammengefaßt zu einheitlicher Vorzugsaktie ohne Stimmrecht

⁷⁾ Identisch für ehemalige Vorzugsaktien I und II

⁸⁾ Für unbeschränkt steuerpflichtige Aktionäre

⁹⁾ Für die 1998er/1999er/2000er Dividende wurden/wurden ausschließlich steuerlich unbelastete Teile des verwendbaren Eigenkapitals verwendet.

Ergebnis METRO-AG-Konzern nach Geschäftsfeldern

	2000	1999	Veränderungen	
	Mio €	Mio €	Mio €	%
Cash & Carry	571,5	513,4	58,1	11,3
Lebensmitteleinzelhandel	12,8	16,7	- 3,9	- 23,4
SB-Warenhäuser	52,7	42,1	10,6	25,2
Verbrauchermärkte	- 39,9	- 25,4	- 14,5	- 57,1
Nonfood-Fachmärkte	236,8	248,5	- 11,7	- 4,7
Elektronikmärkte	266,0	223,7	42,3	18,9
Baumärkte	- 29,2	24,8	- 54,0	- 217,7
Warenhäuser	180,8	163,8	17,0	10,4
E-Business	- 6,3	-	- 6,3	-
EBIT METRO-AG-Geschäftsfelder	995,6	942,4	53,2	5,6
Sonstige	29,2	57,3	- 28,1	- 49,0
Summe EBIT METRO-AG-Konzern	1.024,8	999,7	25,1	2,5
Finanzergebnis	- 270,7	- 318,7	48,0	15,1
Ergebnis vor Steuern	754,1	681,0	73,1	10,7
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- 331,6	- 376,0	44,4	11,8
Konzernjahresüberschuß	422,5	305,0	117,5	38,5

Der Geschäftsbericht zeigt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des METRO-AG-Konzerns, die in verschiedenen Ländern vor und hinter den Kulissen ihren Beitrag für unsere Kunden leisten.

METRO

嘉德



Brief an die Aktionäre	3
Die Metro-Aktie	6
Lagebericht METRO-AG-Konzern	11
Gesamtwirtschaftliches Umfeld	11
Entwicklung des METRO-AG-Konzerns	12
Instrumente der Konzernsteuerung	13
Konzernumsatz	16
Investitionen	16
Kapitalflußrechnung	17
Vermögens- und Kapitalstruktur	17
EBIT und EBITDA	18
Konzernjahresüberschuß und Ergebnis je Aktie	19
Bilanzgewinn der METRO AG und Gewinnverwendung	19
Geschäftsfelder des Konzerns	19
Cash & Carry	21
Lebensmitteleinzelhandel	29
Nonfood-Fachmärkte	35
Warenhäuser	43
E-Business	49
Sonstige Gesellschaften	51
Standortportfolio im In- und Ausland	62
Mitarbeiter und ihre Förderung	63
Liquiditäts-, Zins- und Währungsmanagement	70
Geschäftsrisiken und Risikomanagement	71
Euro-Einführung zum 1. Januar 2002	75
Umweltschutz	77
Besondere Ereignisse nach Schluß des Geschäftsjahres	77
Ausblick	79
Konzernabschluss 2000	81
Gewinn- und Verlustrechnung des METRO-AG-Konzerns	82
Bilanz des METRO-AG-Konzerns	83
Kapitalflußrechnung	84
Eigenkapitalentwicklung	85
Konzernanhang	86
Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	86
Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	92
Erläuterungen zur Bilanz	98
Erläuterungen zur Kapitalflußrechnung	114
Sonstige Erläuterungen einschließlich Segmentberichterstattung	115
Aufsichtsrat und Vorstand	122
Bericht des Aufsichtsrats	126
Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers	129
Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften	130





Brief an die Aktionäre

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Ihr Unternehmen, die METRO AG, hat im Jahr 2000 erfolgreich gearbeitet. In einem schwierigen Marktumfeld konnte es bei Umsatz und Ergebnis deutlich zulegen. Das Konzernergebnis vor Steuern nahm um 10,7% auf 754,1 Mio € zu, der Konzernumsatz stieg um 7,1% auf 46,9 Mrd €. Nach Aufnahme unserer Aktivitäten in der Slowakei sind wir international jetzt in zweiundzwanzig Ländern vertreten. Die METRO AG hat sich damit als eines der erfolgreichen Handelsunternehmen positioniert.

Wir haben für Sie, unsere Aktionäre, Werte geschaffen. Das Ergebnis je Aktie stieg um 0,38 € auf 1,10 €, der Konzern-EVA verbesserte sich um 106 Mio € auf –333 Mio €. Diese Entwicklung ist positiv; wir sehen aber erhebliches Potential, das wir ausschöpfen werden, um einen ausgeglichenen absoluten Konzern-EVA zu erreichen.

Wie erfolgreich wir im Jahr 2000 gearbeitet haben, zeigt nun zunehmend auch der Kurs der Metro-Aktie. Wir freuen uns, daß seit Sommer letzten Jahres die positive Entwicklung der Aktie die Leistungsfähigkeit der METRO AG widerspiegelt. Auch im Vergleich zu den wichtigsten europäischen Wettbewerbern verzeichnete die Metro-Aktie eine stabile Kursentwicklung.

Für uns als Management ist die kontinuierliche, langfristige Wertsteigerung der METRO AG der Maßstab zur Beurteilung des Unternehmenserfolgs. Seit Erstnotierung der Metro-Aktie am 25. Juli 1996 erhöhte sich der Unternehmenswert von 6,2 Mrd € um 161,3% auf 16,2 Mrd €.

Der weitaus größte Teil unserer Aktivitäten hat zu unserem Erfolg im Jahr 2000 beigetragen. Bei den Vertriebslinien Real, Extra und Praktiker wurde die Repositionierung vorangetrieben, bei Cash & Carry und Media-Saturn die internationale Expansion intensiv und mit Augenmaß fortgesetzt. Der Kaufhof entwickelte sich weiter positiv. Dabei wuchs der Konzern organisch, also nicht durch Übernahmen. Der Auslandsanteil am Konzernumsatz erreichte 42% nach 39% im Vorjahr.

Strategie bestätigt

Bei Überprüfung unserer mittel- und langfristigen Strategie haben wir uns im zurückliegenden Jahr auch den Fragen nach der zukünftigen Ausrichtung der METRO AG und den Wertsteigerungspotentialen gestellt und erneut kritisch Stärken wie Schwächen analysiert. Die METRO AG hat überdurchschnittliche Wachstumschancen, großes Internationalisierungspotential und die Kraft zum Erfolg auch in gesättigten Märkten. Management und Mitarbeiter sehen es als ihre Verpflichtung gegenüber den Aktionären an, diese Chancen ohne Abstriche zu nutzen.

Führungsstruktur im Konzern gestrafft

In den fünf Jahren seit Verschmelzung haben wir aus einem stark diversifizierten, hauptsächlich auf dem Heimatmarkt Deutschland agierenden Handelsunternehmen einen fokussierten, schlagkräftigen und international ausgerichteten Konzern mit multikulturellem, dezentralem Management entwickelt, in dem hochqualifizierte Menschen in jetzt zweiundzwanzig Ländern zusammenarbeiten. Mit der durchgreifenden Optimierung des Portfolios haben wir in den letzten Jahren die Komplexität im Konzern deutlich reduziert. Konsequenterweise wurde die Führungsstruktur – bis hin zum Vorstand der METRO AG – gestrafft.

Das Managementmodell der METRO AG baut auf der Dezentralität des operativen Handelsgeschäfts auf – Synergieeffekte hingegen werden durch effiziente Bündelung beim Einkauf von Ware und Service durch die Dienstleistungsgesellschaften des Konzerns erzielt.

Personalentwicklung ausgebaut

Qualifizierte, flexible Mitarbeiter, die bereit sind, das operative Geschäft unter Nutzung der Synergien aus dem Konzernverbund jeden Tag ein Stück zu verbessern, sind die mit Abstand knappste Ressource in einem international wachsenden Unternehmen und stellen damit einen strategischen Wettbewerbsfaktor dar. Nur Unternehmen, denen es gelingt, fähige Führungs- und Nachwuchskräfte zu gewinnen und an sich zu binden, werden sich an der Spitze behaupten können.

Die METRO AG begegnet dieser Herausforderung mit einer offenen Unternehmenskultur, die innovative Qualifizierungs-, Beurteilungs- und Vergütungssysteme anwendet. Mit einem Aktienoptionsprogramm und einem auf EVA (Economic Value Added) basierenden Bonus-system haben wir einen modernen Vergütungsmodus für unsere Führungskräfte geschaffen; bei den Beurteilungen wurde im Berichtsjahr erstmals das 360°-Feedback-Verfahren erprobt; breit angelegte Förderprogramme, besonders für unsere jungen Nachwuchskräfte, runden die Palette ab. Dabei geben dezentrale Managementstrukturen engagiertem Nachwuchs schon früh umfassende Führungsverantwortung.

E-Business:

Umsichtige Investitionspolitik zahlt sich aus

Im METRO-AG-Konzern hat das Internet zwei wesentliche Funktionen: In den Vertriebslinien ergänzen die Web-Auftritte unter dem Aspekt der Kundenbindung das stationäre Geschäft, während reine Online-Portale eine auf die Zielgruppe der Internetkäufer abgestimmte Produktpalette präsentieren. Als noch interessanter erweist sich jedoch der Einsatz von Internet-Technologien zur Optimierung der Wertschöpfungskette im Einkauf. Durch Beteiligung an der B2B-Plattform GNX (GlobalNet-Exchange) sehen wir uns an der Spitze der Bewegung zu mehr Preistransparenz bei der Beschaffung von Massenartikeln durch Auktionsverfahren und bei der Verkürzung der Time-to-Market-Phase bei Orderzyklen durch webbasierte Bestellverfahren.

Das Internet hat unseren Alltag bereits nachhaltig verändert. Inwieweit sich dies auf das traditionelle Einkaufsverhalten unserer Kunden auswirkt, ist noch nicht absehbar. Im Vergleich dazu trägt der Einsatz von E-Business-Technologien in der Beschaffungskette schon heute meßbar zur Leistungssteigerung im Konzern bei.

Fit für den Kapitalmarkt: Rechnungslegung nach IAS, Vereinfachung der Aktienstruktur

Der Ihnen heute vorgelegte Konzernabschluß wurde erstmals nach den International Accounting Standards (IAS) aufgestellt. Damit verbessern wir die Vergleichbarkeit mit internationalen Wettbewerbern. Von besonderer Relevanz ist ebenso die künftige unterjährige Berichterstattung auf Quartalsbasis, die auch im internationalen Vergleich einen weiteren Schritt zu mehr Transparenz der METRO AG bedeutet. Wir steigern dadurch die Attraktivität der Metro-Aktie auch auf den ausländischen Märkten.

Der Umtausch der Vorzugs- in Stammaktien hat unsere Position auf dem Kapitalmarkt gestärkt, nicht zuletzt beim Zuschnitt der international anerkannten Börsenindizes, für deren Zusammensetzung immer mehr der Streubesitz der liquideren Aktiengattung herangezogen wird. Die aus dem Umtausch erzielte Erhöhung der Kapitalrücklage um 236 Mio € hat unseren unternehmerischen Spielraum zusätzlich erweitert.

Economic Value Added (EVA) im Konzern implementiert

Das Erzielen eines „Mehrwerts“ bestimmt unsere unternehmerischen Entscheidungen und bildet die Basis für Akquisitionsüberlegungen wie für organisches Wachstum. In der METRO AG wird EVA nicht nur als Controllinginstrument eingesetzt, sondern ist für unsere Mitarbeiter täglich gelebte Praxis. Seit Harmonisierung der Vergütungsstrukturen im Konzern werden alle Führungskräfte bis zum Marktleiter nach einem einheitlichen EVA-Bonussystem bezahlt. Gut 16.000 Führungskräfte und Mitarbeiter wurden geschult und mit EVA vertraut gemacht – das EVA-Entscheidungsmodell ist nun im Konzern voll durchgesetzt.

Sicherheit der Lebensmittel

Mit Sorge sehen wir die Entwicklung auf dem Beschaffungsmarkt für Fleisch. BSE und MKS (Maul- und Klauenseuche) führen zu einer spürbaren und nachhaltigen Verunsicherung unserer Kunden. Die METRO AG unterstützt und fördert alle nationalen und internationalen Initiativen zur Verbesserung der Lebensmittelqualität in Europa und trägt mit eigenen umfassenden Qualitätssicherungsprogrammen den Ansprüchen ihrer Kunden Rechnung.

Wir bauen auf Firmenkonzukturen

Schwierige makroökonomische Rahmenbedingungen in Deutschland und der internationale Wettbewerb stellen hohe Anforderungen an uns. Wir setzen dabei auf das Schaffen eigener Firmenkonzukturen dank überlegener Vertriebskonzepte. Beispielhaft stehen dafür die einzigartige Erfolgsgeschichte von Cash & Carry und Media-Saturn sowie die Repositionierung von Galeria Kaufhof als der führenden Vertriebsform im innerstädtischen Einzelhandel. Nach diesem erprobten Muster werden wir auch die Position der übrigen Vertriebslinien stärken. Wir bleiben dabei jedoch für Akquisitionen – aber auch jede Form der Kooperation – aufgeschlossen, sofern für unsere Aktionäre ein lohnendes Wertsteigerungspotential erkennbar ist.

Wir suchen nicht Wachstum um jeden Preis, sondern wollen die METRO AG als eines der besten – und nicht unbedingt eines der größten – Handelsunternehmen im internationalen Markt verankern.

Ihnen als den Metro-Aktionären, unseren Kunden und Geschäftspartnern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern danken wir für das Vertrauen und die Unterstützung im abgelaufenen Jahr.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Körber



Dr. Kirsten



Mierdorf



Suhr

Die METRO-Aktie



Wertentwicklung im Jahr 2000

In einem durch hohe Kursschwankungen an den weltweiten Aktienbörsen geprägten Jahr 2000 verzeichnete die Metro-Aktie einen Rückgang des Kurswerts um **6,7%**, bereinigt um die Dividendenzahlung um **4,8%**. Sie entwickelte sich damit besser als ein Großteil der Aktien von internationalen Wettbewerbern im Handelssektor, die zum Teil deutliche Kurseinbußen hinnehmen mußten. Dies spiegelt der Dow Jones Euro Stoxx 50 Retail wider – der Sektor-Index für europäische Handelswerte –, der im Jahr 2000 **21,9%** verlor. Der Deutsche Aktienindex (Dax 30) büßte **7,5%** ein.

Wertentwicklung seit 1998

Die mittelfristige Kursentwicklung der Metro-Aktie steht im Einklang mit der Geschäftspolitik, die auf nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgelegt ist. Im Jahr 1998 veränderte die METRO AG ihre Konzernausrichtung durch einschneidende Akquisitionen und Desinvestitionen von einem breit diversifizierten, vornehmlich deutschen zu einem auf vier Geschäftsfelder konzentrierten internationalen Handelskonzern; Anfang 2000 wurde für das jüngste Geschäftsfeld E-Business die Metro Online AG gegründet. Seit Jahresbeginn 1998 erzielte die Metro-Stammaktie einschließlich Dividenden eine Wertsteigerung von **rd. 60%**. Sie lag damit auf dem Niveau des Dow Jones Euro Stoxx 50 Retail (**+60,3%**) und über der Entwicklung des Dax 30 mit einem Anstieg von **52,3%**.

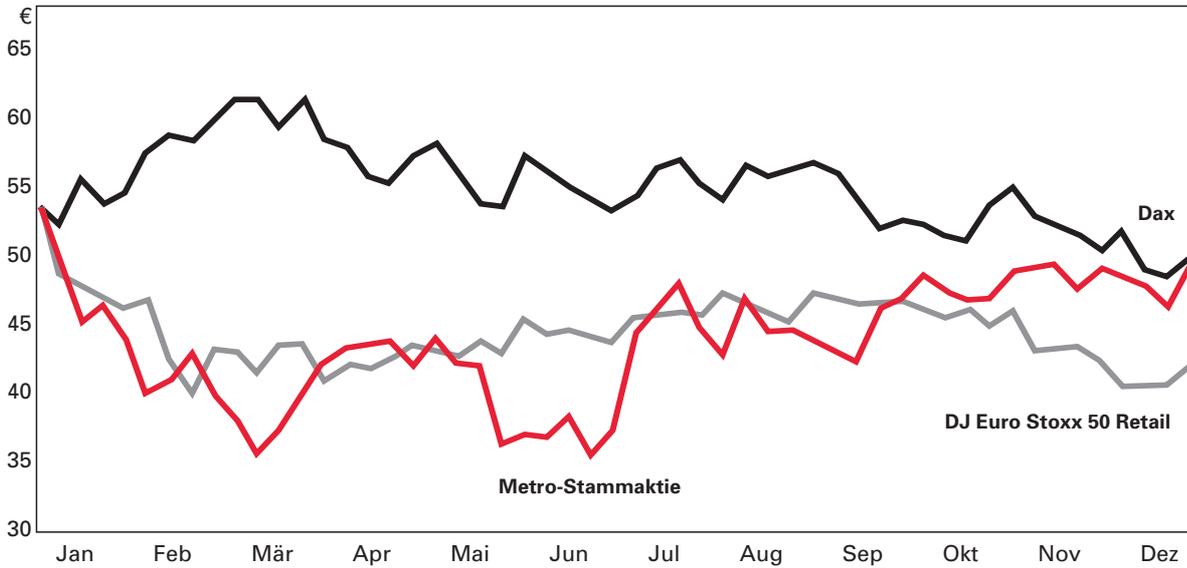
Metro-Aktie genießt Vertrauen

In der ersten Jahreshälfte 2000 setzte sich die Tendenz fort, daß Investoren Kapital in Wachstumswerte aus Technologie, Medien und Telekommunikation (**TMT**) umschichteten. Wie etliche andere Unternehmen konnte sich auch die METRO AG dem Trend nicht entziehen und mußte in dieser schwierigen Marktphase einen deutlichen Kursrückgang hinnehmen. Zudem sorgten Spekulationen um die METRO AG für eine Zunahme der Aktienkursvolatilität. Die zahlreichen Umsatz- und Gewinnwarnungen von Unternehmen – besonders aus den TMT-Sektoren – sowie Unsicherheit über die globale wirtschaftliche Entwicklung führten in der zweiten Jahreshälfte zu einer Rückbesinnung auf traditionelle Bewertungskriterien und zu einer Wiederentdeckung von Unternehmen mit solidem Ergebniswachstum. Die Metro-Aktie nahm eine überdurchschnittliche Kursentwicklung. Die Herausnahme der Metro-Stammaktie aus dem Index Dow Jones Euro Stoxx 50 aufgrund der neu angewandten Free-Float-Regelung belastete den Kursverlauf nur kurzzeitig. Die Metro-Aktie notierte zum Jahresende bei **49,80 €**.

16 Mrd € Marktkapitalisierung

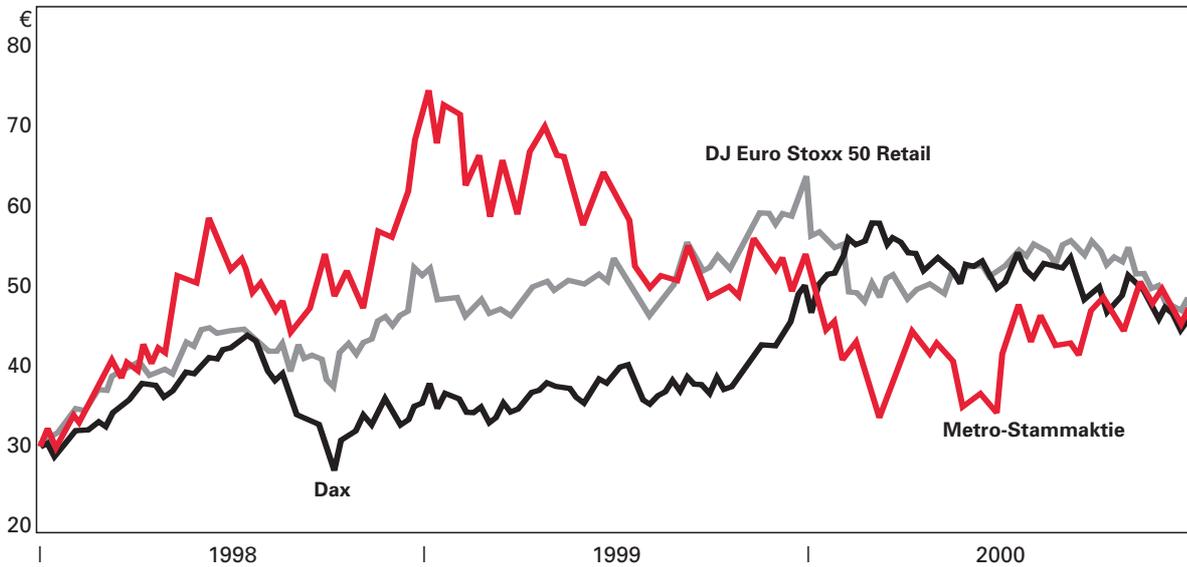
Zum Jahreschluß 2000 betrug die Marktkapitalisierung der METRO AG 16,2 Mrd €. Unter den Dax-30-Unternehmen rangierte sie damit auf Platz 18. Auch gemessen am Umsatzvolumen an den deutschen Börsen gehörte die Metro-Aktie zu den zwanzig meistgehandelten Dax-Werten. In Deutschland ist sie an den Börsen **Frankfurt** und **Düsseldorf** zum amtlichen Handel zugelassen und in das elektronische Handelssystem **Xetra** sowie den Optionshandel an der **Eurex** einbezogen. Zusätzlich ist sie an den ausländischen Börsenplätzen **Wien** und **Genf** im nichtamtlichen Handel notiert.

Kursentwicklung der Metro-Stammaktie 2000¹⁾



¹⁾ 2. Januar bis 29. Dezember 2000. Metro-Stammaktie absolut; Dax, Dow Jones Euro Stoxx 50 Retail indexiert zur Metro-Stammaktie. Quelle: Datastream

Kursentwicklung der Metro-Stammaktie seit Januar 1998¹⁾



¹⁾ 2. Januar 1998 bis 29. Dezember 2000. Metro-Stammaktie absolut; Dax, Dow Jones Euro Stoxx 50 Retail indexiert zur Metro-Stammaktie. Quelle: Datastream

Kennzahlen zur Metro-Aktie

Kennzahlen		2000	1999	1998	1997	1996
Jahresschlusskurs¹⁾						
Stammaktie	€/DM	49,80/97,40	53,40/104,44	133,00	64,50	51,67
Stammaktie/ anfechtungsbehaftet	€/DM	47,50/92,90	–	–	–	–
Vorzugsaktie	€/DM	26,00/50,85	30,00/58,67	80,30	50,20	36,25
Jahreshöchstkurs¹⁾						
Stammaktie	€/DM	51,25/100,24	77,05/150,70	133,00	99,60	59,58
Stammaktie/ anfechtungsbehaftet	€/DM	50,00/97,79	–	–	–	–
Vorzugsaktie	€/DM	37,00/72,37	45,35/88,70	80,30	74,00	43,21
Jahrestiefstkurs¹⁾						
Stammaktie	€/DM	33,60/65,72	47,60/93,10	59,64	50,00	50,21
Stammaktie/ anfechtungsbehaftet	€/DM	43,50/85,08	–	–	–	–
Vorzugsaktie	€/DM	18,76/36,69	25,50/49,87	46,49	35,00	36,04
Anzahl der Aktien	Stück	326.787.529	326.787.495	326.787.495	243.590.388	240.581.806
Stammaktien	Stück	303.786.183	303.786.183	303.786.183	220.589.076	217.580.494
Stammaktien/ anfechtungsbehaftet	Stück	20.323.380	–	–	–	–
Vorzugsaktien	Stück	2.677.966	23.001.312	23.001.312	23.001.312	23.001.312
Ausschüttung¹⁾						
		2000	1999	1998	1997	1996
Je Stammaktie						
Dividende ²⁾	€/DM	1,02/2,00	1,02/2,00	1,02/2,00	2,00	1,67
Steuergutschrift ^{3) 4)}	DM	–	–	–	0,03	0,03
Gesamtausschüttung	€/DM	1,02/2,00	1,02/2,00	1,02/2,00	2,03	1,70
Dividendenrendite ⁵⁾	%	2,0	1,9	1,5	3,1	3,3
Je Vorzugsaktie						
Dividende ²⁾	€/DM	1,122/2,19	1,122/2,19	1,08/2,11	2,11	1,77
Steuergutschrift ^{3) 4)}	DM	–	–	–	0,03	0,03
Gesamtausschüttung	€/DM	1,122/2,19	1,122/2,19	1,08/2,11	2,14	1,80
Dividendenrendite ⁵⁾	%	4,3	3,7	2,6	4,3	5,0
Kennzahlen je Metro-Stammaktie¹⁾						
		2000	1999	1998	1997	1996
EBITDA ⁶⁾	€/DM	6,68/13,06	6,24/12,20	12,01	9,48	9,51
Gewinn pro Aktie ⁶⁾	€/DM	1,10/2,15	0,72/1,40	0,78	1,26	1,56
Kurs-/Buchwert ⁶⁾		3,9	4,2	5,2	3,1	2,5
Marktkapitalisierung	Mrd €/Mrd DM	16,16/31,61	16,91/33,08	42,25	15,38	12,07

Hinweis: Vorzugsaktien-Werte für 1996 beziehen sich auf Vorzugsaktie I.

¹⁾ 1996er Werte um die Kapitalerhöhung aus Gesellschaftsmitteln im Verhältnis 5:7 am 23.7.1997 adjustiert

²⁾ 1996er Dividende einschließlich Bonus von umgerechnet 0,83 DM pro Stamm- und Vorzugsaktie

³⁾ Für unbeschränkt steuerpflichtige Aktionäre

⁴⁾ Für die 2000er/1999er/1998er Dividenden werden/wurden ausschließlich steuerlich unbelastete Teile des verwendbaren Eigenkapitals verwendet.

⁵⁾ Auf Basis Jahresschlusskurs

⁶⁾ Wegen Aufstellung der Konzernabschlüsse 2000 und 1999 nach IAS sind die Werte der Vorjahre nicht vergleichbar.

Umwandlung von Vorzugs- in Stammaktien

Die ordentliche Hauptversammlung der METRO AG hat am 4. Juli 2000 mit Zustimmung der gesonderten Versammlung der Vorzugsaktionäre die Umwandlung von Vorzugs- in Stammaktien beschlossen. In der Zeit vom 6. bis 27. Oktober 2000 wurden insgesamt **20.323.380 Vorzugsaktien** – entsprechend **88,36%** – unter Barzahlung einer Prämie von 11,60 € zur Umwandlung im Verhältnis 1:1 in Metro-Stammaktien eingereicht, die zwischenzeitlich als „Stammaktien/anfechtungsbehaftet“ amtlich notiert sind. Der METRO AG flossen durch diese Maßnahme **235,8 Mio €** zu, die in die **Kapitalrücklage** eingestellt wurden. Die Zahl der **Stammaktien** erhöhte sich auf **324.109.563** Stück; deren Anteil am Grundkapital beträgt jetzt **99,2%** (vorher 93,0%). Die Kapitalmarktattraktivität und -transparenz der METRO AG für deutsche wie internationale Investoren nahm durch diese Transaktion weiter zu. Dies gilt besonders für die Zugehörigkeit zu repräsentativen Börsenindizes, für die ausschließlich die Marktkapitalisierung der Metro-Stammaktien maßgeblich ist.

Das Landgericht Köln hat am 7. März 2001 die Anfechtungsklagen von vier Stammaktionären der METRO AG gegen den Beschluß der Hauptversammlung zur Umwandlung von Vorzugs- in Stammaktien abgewiesen. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig.

Investor Relations

Im Geschäftsjahr 2000 hat die METRO AG ihre Investor-Relations-Arbeit vertieft. Sie präsentierte sich im Jahresverlauf an allen wichtigen Finanzplätzen Europas, der USA sowie in Asien. Im Mai fand das alljährliche Analystentreffen anlässlich der Bilanzpressekonferenz statt. Außer in Präsentationen, Einzelterminen und Gesprächsrunden sowie bei Besuchen von Betriebsstätten im In- und Ausland informierte die METRO AG institutionelle Anleger auf insgesamt **7 internationalen Konferenzen** für Handelsunternehmen über Strategie und Geschäftsentwicklung des Konzerns. Bei einer Telefonkonferenz Ende August erläuterte das Management der METRO AG dem Kapitalmarkt den Zwischenbericht über das erste Halbjahr 2000.

Zudem wurde die Kommunikation mit **Privatanlegern** ausgebaut. Die METRO AG nahm den direkten Dialog mit Aktionären auf speziellen Veranstaltungen auf, die zusammen mit Aktionärsvereinigungen und Kreditinstituten organisiert worden waren. Der Internet-Auftritt unter **www.metro.de** wurde überarbeitet und mit zusätzlichen Serviceangeboten wie dem METRO-AG-News-Abo zum laufenden Bezug von Unternehmensnachrichten versehen.



Gesamtwirtschaftliches Umfeld

Weltwirtschaft: Dynamisches Wachstum hat den Höhepunkt überschritten

Die **Weltwirtschaft** entwickelte sich im Jahr 2000 so dynamisch wie seit langem nicht mehr, hat aber im Verlauf des Berichtszeitraums den konjunkturellen Höhepunkt überschritten. Obwohl sich die Wachstumsdynamik in vielen Industrieländern in der zweiten Jahreshälfte deutlich verringerte, wuchs die Weltwirtschaft im Jahr 2000 real um 4,8%. Im Bereich der **OECD-Länder** betrug das reale Wachstum des Bruttoinlandsprodukts beachtliche 4,3% – ein Wert, der seit über zehn Jahren nicht mehr erreicht wurde.

Auch im vergangenen Jahr profitierte die Weltwirtschaft wieder vom hohen Wachstum in den **USA** (+5,0% real), wengleich die konjunkturelle Beruhigung, die im zweiten Halbjahr einsetzte, in den Vereinigten Staaten besonders ausgeprägt war. Dort war die Geldpolitik bis zur Jahresmitte – unter dem Eindruck zunehmender konjunktureller Überhitzung – deutlich gestrafft worden. Darüber hinaus wirkten die kräftig anziehenden Rohölnotierungen dämpfend auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung. Es kam zu einem spürbaren Realeinkommensverlust in den rohölimportierenden Industrieländern. Die insgesamt jedoch hohe wirtschaftliche Dynamik in den USA gab nicht nur den übrigen Industrieländern Impulse, sondern stärkte auch die Konjunktur in den Entwicklungs- und Schwellenländern. So konnte der **Welthandel** im Jahr 2000 um 13% zulegen.

Am verhaltensten war die Erholung in **Japan**. Der Produktionszuwachs von real 1,7% in einem prosperierenden Umfeld ist ein starkes Indiz dafür, daß viele der Strukturprobleme in diesem Land noch immer ungelöst sind. Trotz niedrigster Zinsen, rückläufiger Verbraucherpreise und vielfältiger Konjunkturprogramme (zehn Fiskalprogramme von 1992 bis 2000) kam der japanische Binnenmarkt auch im Jahr 2000 nicht in Schwung.

Sehr stark dagegen war das Wachstum in der übrigen Region Ostasien. In der **VR China** legte die gesamtwirtschaftliche Produktion – anknüpfend an die Wachstumserfolge der Vorjahre – um real 8% zu. Die **ostasiatischen Schwellenländer** (Ostasien ohne Japan und VR China) verzeichneten zwei Jahre nach der Krise wieder einen realen Zuwachs von 6,9%.

Mit einem Wachstumstempo unter dem der gesamten Weltwirtschaft entwickelten sich die Regionen **Lateinamerika** (+4,2%) sowie **Mittel- und Osteuropa** ohne GUS-Staaten (+3,9%). **Rußland** hingegen, das erheblich von den gestiegenen Energiepreisen profitierte, konnte sein reales Bruttoinlandsprodukt um 7,6% steigern.

Die zwölf Länder der **Euro-Zone** partizipierten am weltweiten Aufschwung; allerdings war die wirtschaftliche Dynamik nicht so stark wie in den meisten anderen Regionen. Zudem waren die Auftriebskräfte auch in Euroland in der zweiten Jahreshälfte etwas schwächer. Auf das Gesamtjahr bezogen wurde ein realer Zuwachs von 3,4% erzielt. Der Anstieg der 1999 noch boomenden Exporte verlief 2000 etwas flacher, obwohl sich der Euro bis weit ins vierte Quartal hinein sehr schwach präsentierte. Schwerer wog jedoch, daß die privaten Konsumausgaben wegen der ölpreisbedingten Realeinkommensverluste nicht kräftiger ausgeweitet werden konnten.

Mit einer Zunahme der gesamtwirtschaftlichen Produktion von 3,0% lag **Deutschland** im unteren Drittel der 15 EU-Staaten. Die konjunkturelle Expansion wurde von den wieder sehr stark wachsenden Exporten (real +13,2%) stimuliert. Impulse erhielt die Konjunktur in Deutschland auch von den überdurchschnittlich anziehenden Ausrüstungsinvestitionen (real +9,0%). Trotz einer kräftigen Zunahme der Beschäftigung und eines merklichen Rückgangs der Arbeitslosigkeit war die Entwicklung des privaten Verbrauchs enttäuschend. Die privaten Konsumausgaben konnten – zum Teil ölpreisbedingt – nur um real 1,6% zulegen.

Branchenkonjunktur in Deutschland

Der Einzelhandelsumsatz insgesamt stieg von 498 Mrd € um nominal 1,3% auf 505 Mrd €. Um Preissteigerungen bereinigt bedeutete dies einen Zuwachs von 0,1%.

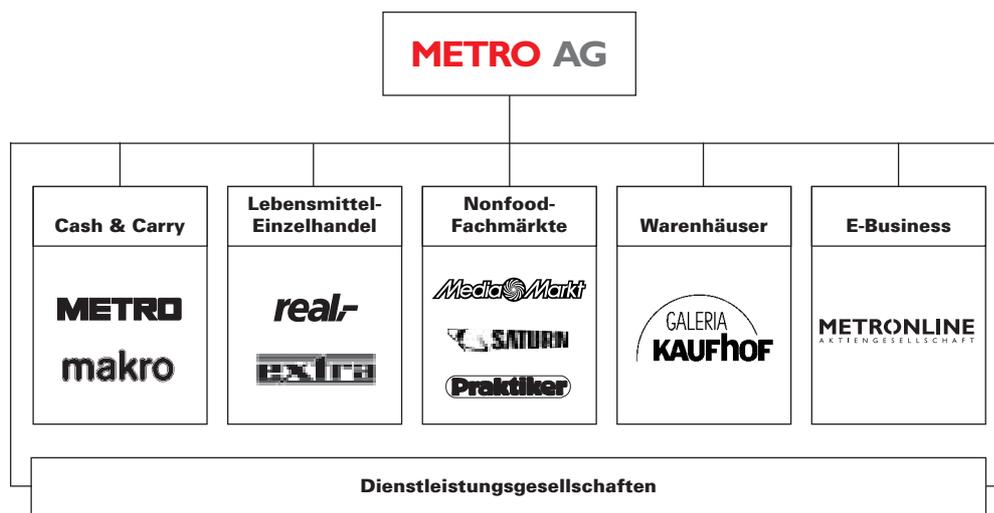
Der **Einzelhandel im engeren Sinn** (ohne Kraftfahrzeuge, Brenn-, Kraft- und Schmierstoffe sowie Apotheken) erzielte einen Umsatz von **376 Mrd €** nach 369 Mrd € im Jahr zuvor (+1,6% nominal). Dies entspricht einer **realen Steigerung von 1,2%**.

Die **Großhandelskonjunktur** verlief im Jahr 2000 sehr differenziert. Während der Großhandel mit Gebrauchs- und Verbrauchsgütern seinen Umsatz nominal wie real um rd. 15% steigern konnte, stagnierte der Großhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren (-0,3% nominal, -0,9% real). Insgesamt legte der Großhandel ohne Kfz um 10,3% zu (**real +4,0%**).

Entwicklung des METRO-AG-Konzerns

Die METRO AG ist 1996 durch Verschmelzung der ehemaligen Konzerne Asko Deutsche Kaufhaus AG, Deutsche SB-Kauf AG und Kaufhof Holding AG sowie Einbringung von Metro Cash & Carry und handelsnahen Dienstleistungsgesellschaften entstanden.

Im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung und auf der Grundlage der Strategie – mit den Schwerpunkten Portfolio- und Konzeptoptimierung sowie Internationalisierung – wurde der Konzern neu strukturiert. Randaktivitäten wurden veräußert und die Kerngeschäftsfelder durch strategische Akquisitionen gestärkt. Der Geschäftsbericht 2000 legt Rechenschaft ab über einen nun klar gegliederten Konzern, der aus der METRO AG als Managementholding, fünf operativen Geschäftsfeldern und den ihnen zugeordneten Dienstleistungen besteht.



Instrumente der Konzernsteuerung

Wertorientierte Unternehmensführung (EVA)

Die Verankerung von Wertorientierung im Entscheidungsverhalten der Mitarbeiter ging im Jahr 2000 zielstrebig voran. Die zentrale Meßgröße für Wertwachstum – der Economic Value Added (EVA) – sowie das entsprechende Steuerungs- und Managementsystem sind dezentral in allen Vertriebslinien des Konzerns implementiert.

EVA = Geschäftsergebnis – Kapitalkosten

oder auch

EVA = Geschäftsergebnis – (Geschäftsvermögen x Kapitalkostensatz)

- Der **EVA** errechnet sich aus dem Geschäftsergebnis nach Steuern und vor Finanzierungszinsen abzüglich der Kapitalkosten für das eingesetzte Geschäftsvermögen. Diese Kapitalkosten entsprechen den Verzinsungsansprüchen der Fremd- und Eigenkapitalgeber. Nur wenn das Geschäftsergebnis die Kapitalkosten übersteigt, wird ein Mehrwert geschaffen.
- Das **Geschäftsergebnis** drückt den operativen Gewinn vor Finanzierungskosten, jedoch nach Abzug der Ertragsteuer aus.
- Das **Geschäftsvermögen** umfaßt das während eines betrachteten Zeitraums gebundene Anlage- und Nettoumlaufvermögen.

Damit steht den Führungskräften im Konzern nunmehr das geeignete Instrumentarium zur Verfügung, **strategische und operative Entscheidungen** auf ihren Wertbeitrag hin zu treffen und als Konsequenz Ressourcen dorthin zu lenken, wo mit der relativ größten Wertsteigerung zu rechnen ist.

Mittelpunkt der **operativen Umsetzung** der wertorientierten Unternehmensführung ist die Kopplung der variablen Gehaltsbestandteile der Mitarbeiter an die erzielte Wertsteigerung. Inzwischen erhalten über **16.000 Personen**, davon rund 2.500 Führungskräfte, einen Teil ihrer Prämie in Abhängigkeit von der erreichten Wertsteigerung. Diese Verknüpfung von Leistung und Gratifikation ist der unmittelbare und konsequente Weg, die Interessen von Aktionären und Mitarbeitern zu verbinden.

Das Vergütungssystem beruht auf folgenden Prinzipien:

- EVA ist die zentrale Größe für die Bemessung der veränderlichen Vergütungskomponente. Die Ausrichtung des variablen Gehaltssystems auf **konkrete Wertsteigerung von Jahr zu Jahr** und nicht mehr auf individuell ausgehandelte Planziele sorgt für ein hohes Maß an **Transparenz**, fördert das Vertrauen in das Unternehmen und resultiert in einem **starken Engagement** der Mitarbeiter.
- Das Bonussystem ist linear sowie nach oben und unten offen. Es existieren **weder Schwellenwerte**, die für eine erstmalige Bonuszahlung erreicht werden müßten, **noch Höchstwerte**. Aufgrund der Linearität partizipieren Mitarbeiter immer im anteiligen Verhältnis an einer **positiven wie negativen** Wertveränderung.
- Durch das EVA-Vergütungssystem soll nicht die kurzfristige persönliche Einkommensmaximierung stimuliert werden, sondern die **langfristige**, kontinuierliche Verbesserung des variablen Gehaltsanteils und damit die Steigerung des Werts der METRO AG insgesamt. Zur Umsetzung dieses Ziels wird für jeden Teilnehmer am EVA-Vergütungssystem eine „**Bonusbank**“ eingerichtet. Von dem in einem Jahr errechneten EVA-Bonus wird nur ein Teil unmittelbar ausgezahlt, der andere in die Bonusbank eingestellt. Dadurch entsteht die Möglichkeit, Jahre mit negativem EVA-Verlauf mit solchen, die eine positive Wertentwicklung aufweisen, **zu kompensieren**.

Mit einer solchen Verbindung von Leistung und Vergütung erhält **unternehmerisches Denken und Handeln** auf jeder Ebene im Konzern einen hohen Stellenwert. Jeder zusätzliche Ertrag, jede Kostenersparnis schlagen sich sowohl auf der Gesamtunternehmens-ebene als auch in der individuellen Vergütung nieder.

Im vorliegenden Geschäftsbericht wird **erstmalig der EVA pro Vertriebslinie** veröffentlicht. Damit besteht auch aus externer Sicht die Möglichkeit, sich ein differenziertes Bild von der Wertentwicklung im Konzern zu machen.

Im Geschäftsjahr 2000 hat der Konzern mit einem Delta-EVA von +106 Mio € im Rahmen der wertorientierten Unternehmensführung einen **deutlichen Fortschritt** gemacht. Diese positive Entwicklung ist zurückzuführen auf weitere operative Verbesserungen in den Vertriebslinien sowie ein kontinuierlich verbessertes Management des Geschäftsvermögens trotz hoher Investitionen. Die METRO AG steigerte aufgrund der guten operativen Geschäftsentwicklung im Jahr 2000 das Geschäftsergebnis um 124 Mio €. Das Geschäftsvermögen erhöhte sich dabei expansionsbedingt und führte – bei einem konstanten Kapitalkostensatz – zu 18 Mio € höheren Kapitalkosten.

EVA und Delta-EVA

Mio €	2000			1999		Delta-EVA
	Geschäftsergebnis	Geschäftsvermögen	Kapitalkosten	EVA	EVA	
Cash & Carry	497,4	4.288,7	300,2	197,2	121,8	75,4
Lebensmitteleinzelhandel	223,1	6.900,7	483,0	- 259,9	- 291,5	31,6
SB-Warenhäuser	200,1	5.353,4	374,7	- 174,6	- 210,2	35,6
Verbrauchermärkte	23,0	1.547,3	108,3	- 85,3	- 81,3	- 4,0
Nonfood-Fachmärkte	281,4	3.466,8	242,6	38,8	32,8	6,0
Elektronikmärkte	188,9	703,3	49,2	139,7	125,8	13,9
Baumärkte	92,5	2.763,5	193,4	- 100,9	- 93,0	- 7,9
Warenhäuser	134,4	2.284,3	160,0	- 25,6	- 39,2	13,6
Vertriebslinien	1.136,3	16.940,5	1.185,8	- 49,5	- 176,1	126,6
Sonstige/Konsolidierung	- 45,6	3.394,6	237,6	- 283,2	- 262,5	- 20,7
Konzern	1.090,7	20.335,1	1.423,4	- 332,7	- 438,6	105,9

Cash & Carry, die SB-Warenhäuser, die Elektronikmärkte, die Warenhäuser sowie die sonstigen Aktivitäten des Konzerns trugen aufgrund der weiter **verbesserten operativen Leistungsfähigkeit** zum positiven Delta-EVA des Konzerns bei.

Die **Repositionierungsmaßnahmen und Umstellungsaktivitäten** bei Praktiker und Extra führten erwartungsgemäß kurzfristig zu negativen Delta-EVAs.

Der Anstieg des **Geschäftsvermögens** ist vor allem auf die Expansion bei Cash & Carry, den Elektronikmärkten und den SB-Warenhäusern

zurückzuführen. Die aus dem Anstieg des Geschäftsvermögens resultierenden höheren Kapitalkosten wurden dabei durch operative Ergebnisverbesserungen überkompensiert. Die Warenhäuser reduzierten – bei guter Geschäftsentwicklung – durch ein weiter verbessertes Management des Geschäftsvermögens ihre Kapitalkosten deutlich. In den sonstigen Aktivitäten des Konzerns spiegeln sich das Eigen-ergebnis der Holding sowie das verbliebene Immobilienvermögen wider.

Die nach wie vor vorhandene Deckungslücke zu den **Zielgrößen des Konzerns** stellt sich durch einen negativen Gesamt-EVA dar. Vor dem Hintergrund der beschlossenen Konzernstrategie des profitablen Wachstums – mit der Konzentration der Expansion auf die Vertriebslinien Cash & Carry und Elektronikmärkte sowie den Programmen zur operativen Verbesserung bei den SB-Warenhäusern, Verbraucher- und Baumärkten – geht die METRO AG davon aus, daß der Konzern auf mittlere Sicht die Deckungslücke zu den Kapitalkosten weiter schließen wird und damit eine nachhaltige Wertsteigerung für die Aktionäre der METRO AG erzielt.

International Accounting Standards (IAS)

Mit fortschreitender Globalisierung der Kapitalmärkte und der Unternehmenstätigkeiten haben internationale Rechnungslegungsstandards erheblich an Bedeutung gewonnen. Die METRO AG entspricht diesen erweiterten Anforderungen durch eine investorbezogene Informationspolitik und die Anwendung internationaler Bilanzierung nach IAS.

Das **Kapitalaufnahmeerleichterungsgesetz** (KapAEG) vom 24. April 1998 hat mit der Einführung des **§ 292a HGB** die Möglichkeit geschaffen, daß börsennotierte Gesellschaften ihren **Konzernabschluß mit befreiender Wirkung** nach international anerkannten Grundsätzen (IAS oder US-GAAP) erstellen und offenlegen können.

Mit dem Konzernabschluß nach IAS hat die METRO AG **erstmals im Geschäftsjahr 2000** von dem in § 292a HGB geschaffenen Wahlrecht Gebrauch gemacht, den Konzernabschluß nach international anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen aufzustellen und auf die Aufstellung eines handelsrechtlichen Konzernabschlusses zu verzichten. Das **Vorjahr** wurde auch an die neue Rechnungslegung angepaßt, so daß ein **direkter Vergleich** gegeben ist. Um den erhöhten Informationsbedarf der

Investoren zu erfüllen und die Position der METRO AG am Kapitalmarkt zu unterstützen, werden mit dieser Umstellung folgende **Ziele** angestrebt:

- Verbesserung der Information, insbesondere gegenüber Anlegern und Analysten, über die Ergebnis- und Vermögenslage der METRO AG,
- internationale Vergleichbarkeit des Zahlenwerks,
- Einführung von unterjährigen Quartalsberichten.

EBIT / EBITDA

Als relevante Konzernsteuerungsgrößen unter IAS verwendet die METRO AG zur Beurteilung der **Ertragslage** ihrer Vertriebslinien die Größen EBIT und EBITDA.

Die Steuerungsgröße **EBIT** (Earnings before Interest and Taxes) beschreibt den Jahresüberschuß vor dem Finanzergebnis, den außerordentlichen Posten sowie den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag. Sie dient zur Beurteilung der **operativen Leistungsfähigkeit** unabhängig von der Finanzierungsstruktur und der lokalen Steuersituation.

Die Steuerungsgröße **EBITDA** (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) beschreibt das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagevermögen und immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerten). Die Größe EBITDA gibt Aufschluß über das **operative Innenfinanzierungspotential** unabhängig von Steuerbelastung, Finanzierungsstruktur und bewertungsabhängigen Abschreibungssachverhalten.

Konzernumsatz

Im Geschäftsjahr 2000 erzielte der METRO-AG-Konzern einen Nettoumsatz von **46,9 Mrd € (+7,1%)**. Mit **19,8 Mrd €** erhöhte sich der **Auslandsanteil** am Gesamtumsatz von 39,2% auf **42,2%**.

METRO-AG-Konzern: Umsatzentwicklung (netto)

	2000	1999	Veränderungen	
	Mio €	Mio €	Mio €	%
Cash & Carry	21.032	19.473	1.559	8,0
Lebensmitteleinzelhandel	11.087	10.912	175	1,6
SB-Warenhäuser	8.166	7.972	194	2,4
Verbrauchermärkte	2.921	2.940	- 19	- 0,6
Nonfood-Fachmärkte	10.198	8.652	1.546	17,9
Elektronikmärkte	7.619	6.144	1.475	24,0
Baumärkte	2.579	2.508	71	2,8
Warenhäuser	3.941	4.001	- 60	- 1,5
METRO-AG-Geschäftsfelder	46.258	43.038	3.220	7,5
Sonstige Gesellschaften	672	795	- 123	-15,5
METRO-AG-Konzern	46.930	43.833	3.097	7,1
davon Ausland	19.789	17.186	2.603	15,1

Investitionen

Die **Gesamtinvestitionen 2000** im METRO-AG-Konzern lagen mit **1,9 Mrd €** genau auf Vorjahresniveau.

Das Geschäftsfeld **Cash & Carry** investierte **577 Mio €** schwerpunktmäßig in die Expansion im süd- und osteuropäischen Raum.

Im **Lebensmitteleinzelhandel** erforderten die Rationalisierung und weitere Modernisierung des Real-Vertriebsnetzes, die Umstellung von Allkauf-/Kriegbaum-Märkten und die Expansion im In- und Ausland Investitionen von **323 Mio €**. Bei Extra wurden in die Umstellung von Filialen auf das Extra-Marketing-Konzept und die inländische Expansion **90 Mio €** investiert.

Im Geschäftsfeld **Nonfood-Fachmärkte**, bei den Elektronikmärkten, lösten die Eröffnung von Standorte sowie die Modernisierung und Erweiterung vorhandener Betriebe Investitionen von **267 Mio €** aus. Bei den Baumärkten beliefen sich die Investitionen wegen des Repositionierungsprogramms und der Optimierung des Filialnetzes im Inland sowie der Expansion im Ausland auf **100 Mio €**.

Die **Warenhäuser** investierten **167 Mio €**. Der Schwerpunkt lag auf Erweiterungen und Umstellungen. Die Modernisierung bestehender Galeria-Filialen und der Ausbau von Markenshops hatten ebenfalls großes Gewicht.

In den Aufbau des Geschäftsfelds **E-Business** wurden **32 Mio €** investiert. Nicht in diese Summe eingeschlossen sind die Investitionen der Vertriebslinien für den Aufbau neuer Online-Vertriebskanäle; diese sind bei den jeweiligen Geschäftsfeldern enthalten.

METRO-AG-KONZERN: Kapitalflußrechnung¹⁾

Mio €	2000	1999
Operativer Brutto-Cash-Flow	10.683	9.492
Sonstige operative Mittelabflüsse	- 8.911	- 7.263
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.772	2.229
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	280	- 2.145
Cash Flow aus Finanztätigkeit	- 1.986	- 573
Summe der Cash Flows	66	- 489
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel	- 7	- 3
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel	59	- 492
Zahlungsmittel 1. Januar	1.162	1.654
Zahlungsmittel 31. Dezember	1.221	1.162

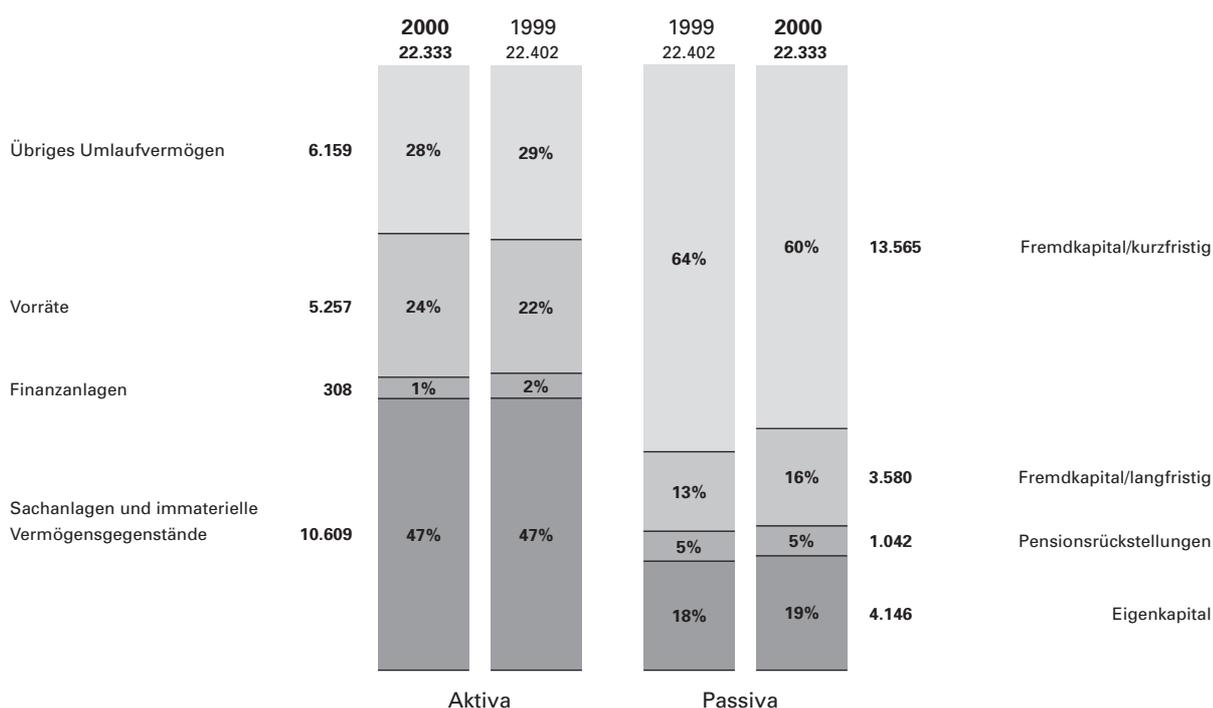
¹⁾ Verkürzt; vollständige Fassung im Konzernabschluß

Vermögens- und Kapitalstruktur

Die Konzernbilanz der METRO AG weist per Ende 2000 ein Eigenkapital von 4.146 Mio € aus. Hiermit sind 38,0% des Anlagevermögens durch Eigenkapital gedeckt.

Bei einer Bilanzsumme von 22.333 Mio € beträgt die Eigenkapitalquote 18,6%. Die bilanzielle Nettoverschuldung nach Saldierung der verzinslichen Aktiva und Passiva liegt bei 4.270 Mio € bzw. 19,1% der Bilanzsumme (Vorjahr 21,3%).

Bilanzstruktur METRO-AG-Konzern
Mio €



EBIT und EBITDA

Der METRO-AG-Konzern erzielte im Berichtsjahr ein betriebliches Ergebnis (EBIT) von **1.024,8 Mio € (+2,5 %)** und ein EBITDA in Höhe von **2.184,0 Mio € (+7,1%)**.

METRO-AG-Konzern: Ergebnisentwicklung

	2000	1999	Veränderungen	
	Mio €	Mio €	Mio €	%
Cash & Carry	571,5	513,4	58,1	11,3
Lebensmitteleinzelhandel	12,8	16,7	- 3,9	- 23,4
SB-Warenhäuser	52,7	42,1	10,6	25,2
Verbrauchermärkte	- 39,9	- 25,4	- 14,5	- 57,1
Nonfood-Fachmärkte	236,8	248,5	- 11,7	- 4,7
Elektronikmärkte	266,0	223,7	42,3	18,9
Baumärkte	- 29,2	24,8	- 54,0	-217,7
Warenhäuser	180,8	163,8	17,0	10,4
E-Business	- 6,3	-	- 6,3	-
EBIT METRO-AG-Geschäftsfelder	995,6	942,4	53,2	5,6
Sonstige	29,2	57,3	- 28,1	- 49,0
Summe EBIT METRO-AG-Konzern	1.024,8	999,7	25,1	2,5
Finanzergebnis	- 270,7	- 318,7	48,0	15,1
Ergebnis vor Steuern	754,1	681,0	73,1	10,7
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- 331,6	- 376,0	44,4	11,8
Konzernjahresüberschuß	422,5	305,0	117,5	38,5

Ergebnisentwicklung der Geschäftsfelder

Das EBIT des Geschäftsfelds **Cash & Carry** stieg dank guter operativer Entwicklung im In- und Ausland auf **571,5 Mio €**.

Im Geschäftsfeld **Lebensmitteleinzelhandel** verbesserten die SB-Warenhäuser das EBIT trotz des sehr preisaggressiven Wettbewerbsumfelds auf **52,7 Mio €**. Das EBIT der Verbrauchermärkte blieb mit **-39,9 Mio €** hinter den Erwartungen zurück. Vor allem die Umstellung auf das neue Extra-Marketing-Konzept verursachte diese negative Ergebnisentwicklung.

Im Geschäftsfeld **Nonfood-Fachmärkte** verbesserte sich die Ertragslage der Elektronikmärkte trotz Anlaufverlusten aus Internationalisierung und der anhaltenden Expansion im Inland. Das

EBIT stieg auf **266,0 Mio €**. Die Ergebnisentwicklung von Praktiker war in Deutschland belastet von umstellungsbedingten Einmaleffekten durch Sortimentsanpassungen sowie Umsatzrückgängen in der Umstellungsphase. Expansionsbedingt stiegen die Anlaufverluste aus Internationalisierung. Das EBIT der Baumärkte ging auf **-29,2 Mio €** zurück.

Die **Warenhäuser** erzielten aufgrund einer guten operativen Entwicklung an den Galeria-Standorten, weiterer Kostensenkungsprogramme und Optimierung der internen Prozeßketten ein EBIT von **180,8 Mio €**.

Das EBIT des neuen Geschäftsfelds **E-Business** – ohne die Aktivitäten der Vertriebslinien – betrug **-6,3 Mio €**.

Konzernjahresüberschuß und Ergebnis je Aktie

Der Konzernjahresüberschuß 2000 liegt mit **422,5 Mio €** um **38,5%** über dem des Vorjahres. Nach Abzug der Ergebnisanteile anderer Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallender Konzernjahresüberschuß von **358,8 Mio €**, der um **53,2%** über dem Vorjahr liegt.

Der METRO-AG-Konzern erzielte im Geschäftsjahr 2000 ein **Ergebnis je Aktie von 1,10 €**. Diese unter Beachtung von IAS 33 (Earnings per

Share) ermittelte Kennzahl weist gegenüber dem auf gleicher Basis errechneten Vorjahreswert von 0,72 € eine Steigerung von **53%** aus.

Ein Verwässerungseffekt, der sich aus sogenannten potentiellen Aktien (Aktienoptionen) ergeben könnte, war weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr gegeben.

Der Berechnung war im Geschäftsjahr 2000 eine gewichtete Anzahl von 326.787.524 Aktien zugrunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde der den Aktionären zustehende Jahresüberschuß von 358,8 Mio € verteilt.

		2000	1999	Veränderungen	
				absolut	%
Konzernjahresüberschuß	Mio €	423	305	118	38,5
Anteile anderer Gesellschafter	Mio €	64	71	- 7	- 9,9
Konzernjahresüberschuß nach					
Anteilen anderer Gesellschafter	Mio €	359	234	125	53,2
Anzahl der ausgegebenen Aktien	Stück	326.787.529	326.787.495	34	0,0
Ergebnis je Aktie	€	1,10	0,72	0,38	52,8

Bilanzgewinn der METRO AG und Gewinnverwendung

Die METRO AG hat im Berichtsjahr Beteiligungsergebnisse in Höhe von 1.069 Mio € (Vorjahr 966 Mio €) von Tochtergesellschaften vereinbart. Unter Einbeziehung von sonstigen Erträgen, Aufwendungen und Steuern weist sie einen Jahresüberschuß von **510 Mio €** (Vorjahr 475 Mio €) aus.

Aufsichtsrat und Vorstand werden der Hauptversammlung am 20. Juni 2001 vorschlagen, nach Einstellung von 176 Mio € (Vorjahr 139 Mio €) in die Gewinnrücklagen den verbleibenden Bilanzgewinn von **334 Mio €** (Vorjahr 336 Mio €) wie folgt zu verwenden:

- Ausschüttung einer Dividende von 1,020 € (~2,00 DM) je Stammaktie,
- Ausschüttung einer Dividende von 1,122 € (~2,19 DM) je Vorzugsaktie.

Für die Dividende wird ausschließlich steuerlich unbelastetes EK 01 des verwendbaren Eigenkapitals verwendet.

Die EK-01-Dividende enthält kein körperschaftsteuerliches Anrechnungsguthaben und unterliegt dem Kapitalertragsteuerabzug. Sie ist bei den inländischen Empfängern, soweit es sich nicht um Kapitalgesellschaften handelt, steuerpflichtige Einnahme. Die bescheinigte Kapitalertragsteuer sowie der hierauf entfallende Solidaritätszuschlag werden auf die Einkommen- bzw. Körperschaftsteuer des anrechnungsberechtigten Aktionärs angerechnet.

Geschäftsfelder des Konzerns

Im **Lagebericht** sind Konzepte und Geschäftstätigkeit der Vertriebslinien und Dienstleistungsgesellschaften beschrieben. Aufschluß über die wirtschaftliche Entwicklung nach Geschäftsfeldern und Regionen gibt die **Segmentberichterstattung** im Konzernanhang unter **Ziffer 34**.



Gilbert 30L
204,00
sur 30L & 12L

Bière de Lou
Boute 30L
174,00
sur 30L & 12L

Bière de Lou
30L
174,00
sur 30L & 12L

Liquide
30L
78,00
sur 30L & 12L

METRO
MARQUE
EXCLUSIVE

BRUGGERIGRUPPEN

Cash & Carry

Cash & Carry ist mit einem **Umsatzanteil von 45%** das größte Geschäftsfeld der METRO AG. In jetzt **20 Ländern**, in **353 Großmärkten** mit einer Verkaufsfläche von **2.972.000 m²** bieten die Vertriebslinien „Metro“ und „Makro“ gewerblichen Kunden und institutionellen Großverbrauchern ein breites und tiefes Food-Sortiment mit besonderer Kompetenz im Frische-Bereich und ein breites Nonfood-Sortiment zur betrieblichen Generalversorgung an. **Leistungsvorteile** gegenüber dem traditionellen Großhandel liegen im niedrigen Preisniveau, in der Größe des Sortiments, längeren Öffnungszeiten pro Woche und der sofortigen Warenverfügbarkeit in größeren wie kleineren Bedarfsmengen. Mit seiner vielfach bewiesenen **Sortimentskompetenz** offeriert Cash & Carry professionellen Kunden bedarfsgerecht alles unter einem Dach und ist somit für gewerbliche Käufer die flexible Versorgungsquelle auf höchstem Leistungsniveau.

Renommierte **Herstellermarken** und ein starkes **Eigenmarkenprogramm** zu attraktiven Preisen sind wesentliche Bausteine des Angebots. Sicherung der **Produktqualität** ist zentrales Anliegen bei der Sortimentsgestaltung: Zusammen mit Kunden und Lieferanten definiert Cash & Carry die Qualitätserwartungen seiner Abnehmer und kontrolliert permanent ihre Erfüllung.

Die **Niedrigpreis-Orientierung** von Cash & Carry basiert maßgeblich auf dem **Low-cost-Ansatz**. Dieser manifestiert sich in einem sachlichen, funktionalen Auftritt und ausgeprägtem Kostenbewußtsein aller Mitarbeiter in den Märkten und der Zentrale gleichermaßen.

Der Begriff Cash & Carry steht für **Systemorientierung**, die in klaren Konzepten und dem Einsatz moderner, EDV-gestützter Verfahren zum Ausdruck kommt. **Kundenorientierung und -nutzen** ist bei allen Maßnahmen das übergeordnete Ziel dieses Systemeinsatzes, die Nachfrage noch effizienter, also bestmöglich zu erfüllen. Auch die Verkaufsflächen-Konzeption ist systemorientiert und damit leicht übertragbar. Zugeschnitten auf die landesspezifische Wettbewerbsstruktur und das Kundenpotential am jeweiligen Standort wurde ein **modulares Marktkonzept** entwickelt, dem ein dazu passendes Bausteinkonzept für das Sortiment entspricht. Dies schafft hervorragende Voraussetzungen für die weitere **Expansion und Internationalisierung** des Cash-and-Carry-Geschäfts.

Strategische Aktivitäten im Berichtsjahr

Im November 2000 erfolgte mit der Eröffnung von drei Großmärkten am selben Tag der Markteintritt in die **Slowakei**. Die Vorbereitungen dafür wurden wesentlich von der Landesorganisation in Tschechien gesteuert. Mit diesem Schritt folgte Cash & Carry der strategischen Zielsetzung, ein bis zwei neue Länder pro Jahr im Rahmen der Expansion zu erschließen, und setzte die regionale Durchdringung in Mittel- und Osteuropa fort.

Zugleich testete Cash & Carry eine neue Organisationsform in Märkten mit begrenztem Potential, wo eine autonome Führung mit zu hohen Kosten verbunden wäre: Ein kleineres Land wird organisatorisch einem größeren zugeordnet und von diesem Systemkopf unter Nutzung betrieblicher Synergien gesteuert. Die Leitung der Geschäfte ist dementsprechend auf die operativ notwendigen Kernfunktionen zugeschnitten.



METRO
IPIET
Aqua culture
Bar
39,90
HT

METRO
IPIET
Aqua culture
Turbot
2/3
69,90
HT

METRO
Bar 1/2
Pélagique
France
119,90
HT

METRO
Bar de
Ligne France
159,90
HT

METRO
Filet de
Sole
49,90
HT

METRO
Bar de
Ligne France
159,90
HT

METRO
Turbot aquaculture
Espagne
69,90
HT

METRO
Aqua culture
Bar
39,90
HT

METRO
Filet de
Sole
49,90
HT

Die in Deutschland und Großbritannien 1999 unter der Bezeichnung **„Markt der Zukunft“** neuausgerichteten Marktkonzepte wurden aufgrund positiver Kundenresonanz und erfreulicher Umsatzzuwächse auf weitere Standorte übertragen. So wurden in Deutschland nach den drei ersten Pilotmärkten von 1999 im Jahr 2000 die Märkte Aachen, Bremen, Dortmund 1 und 2 sowie Gießen umgestellt. Makro/Großbritannien eröffnete neun Märkte nach weitreichenden Überarbeitungen in Sortiment, Innen- und Außenoptik wieder. Die Kunden profitieren besonders von einer deutlichen Steigerung der Frischekompetenz, der Bündelung von Non-food-Artikeln zu kundenorientierten Bedarfsfeldern, einer übersichtlichen, großhandelsgemäßen Warenpräsentation zur Erhöhung des Einkaufskomforts sowie zusätzlichen Serviceangeboten.

Nach dem großen Erfolg der ersten europaweit koordinierten **Werbekampagne** anlässlich des 35jährigen Bestehens von Cash & Carry im September 1999 fanden im Jahr 2000 zwei Kampagnen unter Regie der Metro Cash & Carry GmbH als Führungsgesellschaft statt. Unter dem Thema „Gastro Fair“ wurden im Mai/Juni Food- und Nonfood-Artikel speziell für die Ansprüche professioneller Gastronomiekunden gebündelt beschafft und europaweit zu attraktiven Konditionen vermarktet. Die Aktion „Top Brands – Best Prices“ wiederum bot den Kunden im September/Okttober schwerpunktmäßig bekannte Markenartikel und arrondierend Metro-Eigenmarken im Food- und Nonfood-Bereich länderübergreifend zu hervorragenden Preisen an. Neben den positiven Umsatzeffekten trugen beide Maßnahmen entscheidend dazu bei, das Profil von Cash & Carry als **„Profi für Profis“** durch überlegene Leistungen weiter zu schärfen.

Forciertes Expansionstempo

Cash & Carry beschleunigte das Expansions-tempo deutlich und baute das Vertriebsnetz zügig weiter aus. Mit **31** Großmärkten hat sich die Zahl der **Neueröffnungen** im Jahr 2000 gegenüber 16 im Vorjahr nahezu verdoppelt.

In bestehenden Ländern wurde die Präsenz mit 28 Neueröffnungen wesentlich gestärkt, zudem erfolgte mit den genannten drei Neueröffnungen der Markteintritt in die Slowakei. Die bereits führenden Marktpositionen konnten in Tschechien mit zwei sowie in Bulgarien und Rumänien mit jeweils drei Neueröffnungen weiter gefestigt werden. In Frankreich wurde das erfolgreich im Markt etablierte **„Eco-Konzept“**, das mit seiner hohen Lebensmittelkompetenz vornehmlich im Frischebereich speziell auf die Ansprüche von Profikunden aus Gastronomie und Lebensmittelhandel zugeschnitten ist, an fünf weiteren Standorten realisiert. Dieses Vertriebskonzept fand auch an zwei neuen Standorten in Spanien sowie jeweils einem in Griechenland, Italien und Portugal Anklang. In Deutschland eröffneten zwei neue Märkte. Zum 1. November 2000 erfolgte ferner die Übernahme und Integration von vier ehemaligen Kriegsbau-Großhandelsmärkten in das Vertriebsnetz von Cash & Carry. Abgerundet wurde die Expansion durch je eine Eröffnung in den Niederlanden und Marokko sowie zwei neue Standorte in der VR China.



Beschleunigtes Umsatzwachstum

Der Umsatz des Geschäftsfelds Cash & Carry stieg im Jahr 2000 um **8,0%** auf **21,0 Mrd €**. Auf vergleichbarer Verkaufsfläche betrug die Steigerung **3,9%**. Der Umsatz in Deutschland erhöhte sich um **1,6%** auf **5,2 Mrd €**; flächenbereinigt stieg er um **1,4%**.

Auch in Europa und der VR China legte Cash & Carry beim Umsatz deutlich zu. Mit einem Zuwachs von **9,6%** – flächenbereinigt **4,8%** – erreichte der Umsatz in Europa (ohne Deutschland) ein Niveau von **15,5 Mrd €**. In der VR China erhöhte er sich um **42,9%** auf **0,4 Mrd €**; die flächenbereinigte Steigerung betrug **5,5%**.

Der **Auslandsanteil** am Gesamtumsatz stieg von **73,9%** auf **75,5%**.

Ergebnis gesteigert

Das **EBIT** stieg aufgrund der guten operativen Geschäftsentwicklung um **11,3%** von **513,4 Mio €** auf **571,5 Mio €**.

Investitionen

Die Investitionen für das Geschäftsfeld Cash & Carry beliefen sich auf **577 Mio €** (Vorjahr **458 Mio €**) und wurden schwerpunktmäßig in Süd- und Osteuropa getätigt.

Mitarbeiter im In- und Ausland

Nach erfolgreicher Zusammenführung von Metro und Makro unter dem Dach der Metro Cash & Carry GmbH rückte die Entwicklung und Kommunikation einer neuen **Unternehmensidentität** in den Vordergrund. Unter breiter Beteiligung des Managements der C&C-Landesgesellschaften wurden eine Unternehmensvision und Leitlinien entwickelt, die in einem intensiven Kommunikationsprozeß jedem Mitarbeiter in der C&C-Holdinggesellschaft und in allen Ländern vermittelt werden. Das entstehende klare, gemeinsame Verständnis bildet das Fundament für den Erfolg in den kommenden Jahren.

Auf Vollzeitbasis stieg die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter expansionsbedingt von **56.090** auf **61.711**. Davon waren **15.071** in Deutschland und **46.640** im Ausland beschäftigt.

Strategischer Ausblick

Unter zielgerichteter Nutzung von Marktchancen wird das Geschäftsfeld Cash & Carry seine Wachstumsdynamik auf hohem Niveau beibehalten.

Nach Stabilisierung der politischen Lage, einer erkennbar positiven Tendenz in der Wirtschaftsentwicklung und erheblichem Marktpotential der **Russischen Föderation** bedeutet der dortige Markteintritt die konsequente Verfolgung des Wachstumspfads in Mittel- und Osteuropa. Mit dem Vorsprung eines bereits hohen Bekanntheitsgrads und positiven Images bei gewerblichen Kunden ist die Erschließung von **Kroatien** geplant.



Die Präsenz in Asien wird im Jahr 2001 durch die ersten Markteröffnungen in **Vietnam** auf eine breitere Basis gestellt werden. Über ein Engagement in **Japan** und **Indien** wurde bereits entschieden; die Vorbereitungen sind in vollem Gang. In Indien erhielt Cash & Carry die Lizenz zum landesweiten Betrieb von Großhandelsmärkten.

Mit der einem Joint-venture erstmals erteilten Kettenlizenz der Zentralregierung in Beijing hat Metro die Möglichkeit, in allen großen Städten der **VR China** zu investieren. Heute zählt Cash & Carry mit acht Großmärkten bereits zu den größten ausländischen Handelsunternehmen des Landes. Das ehrgeizige Ziel sieht für 2001 die annähernde Verdopplung der Anzahl der Großmärkte und auch für die nächsten Jahre eine kraftvolle Expansion mit Unterstützung der Zentralregierung vor.

In der Erkenntnis, daß das in Frankreich exzellent positionierte **Eco-Konzept** in Ländern mit hoher Bedeutung des Außer-Haus-Verzehrs und einer großen Zahl von Gastronomiebetrieben über sehr gute Marktchancen verfügt, wird die Expansion in diesen Ländern verstärkt durch Eco-Märkte erfolgen. Dies gilt vor allem für den **mediterranen** Raum.

Sowohl das kontinuierlich starke Wachstum der Vertriebslinie Cash & Carry als auch die Optimierung des Geschäftssystems erfordern eine systematische Sicherung der Mitarbeiterqualität und -quantität zur Vermeidung möglicher Engpässe. Das geplante „**Haus des Wissens**“ soll mittelfristig allen Mitarbeitern eine internetbasierte Plattform mit dem Ziel des Know-how-Transfers und der Erleichterung der täglichen Arbeit zur Verfügung stellen. Mit

Hilfe dieses professionellen Wissensmanagements erhalten die Mitarbeiter effizienten und bequemen Zugang zu relevanten Geschäftsinformationen und Best-Practice-Ansätzen, elektronischen Lernanwendungen sowie virtuellen Projektforen. Der systematischen Wissensvermittlung dient auch die Einrichtung weiterer **Kompetenzcenter** in dafür prädestinierten Ländern, analog zur bestehenden „Frischeakademie“ in Frankreich.

Zur Verankerung einer stärker prozeß- als funktionsorientierten Organisation wurde damit begonnen, Kernprozesse in den C&C-Landgesellschaften systematisch zu untersuchen. Bei Anwendung in- und externer Benchmarks werden diese Prozesse unter Effektivitäts- und Effizienzaspekten auf höchstem Niveau international standardisiert. Daran angepasste Organisationsstrukturen und EDV-Systeme versprechen signifikante Einsparpotentiale.

Mit der Schaffung eines **Category Managements** auf Ebene der Führungsgesellschaft Metro Cash & Carry GmbH werden im Zuge weiterer Internationalisierung die Weichen für eine optimierte Kooperation mit Lieferanten und die Erschließung länderübergreifender Vorteile bei der Warenbeschaffung für alle Länder mit Großhandelsaktivitäten gestellt.

Der erfolgreich begonnene Prozeß der Umstellung auf die Märkte der Zukunft in Deutschland und Großbritannien geht kontinuierlich weiter. Die Erfahrungen werden in ein umfassendes Gesamtkonzept einfließen, mit dem Cash & Carry das Profil einer globalen Marke im Selbstbedienungsgroßhandel erreichen will.



4⁴⁴

0⁷⁹

IX 330
ENC

1⁹⁹

1⁹⁹

1⁹⁹

5⁹⁵

3⁹⁹

Lebensmitteleinzelhandel

SB-Warenhäuser

Im Geschäftsjahr 2000 haben die **Real-SB-Warenhäuser** ihre führende Marktstellung im deutschen und polnischen SB-Warenhaussektor gefestigt und ihre Wettbewerbsposition in der Türkei ausgebaut.

In Deutschland Strukturen gestrafft

Das Berichtsjahr stand im Zeichen der **Ver-schlankung** der Organisation: Im Inland wurden die Vertriebsregionen von fünfzehn auf acht reduziert, Verwaltungsabläufe gestrafft, Prozeßketten durch ein optimiertes Warenwirtschaftssystem mit Data-Warehouse-Anschluß verbessert, das automatische Bestellwesen eingeführt und der elektronische Datenaustausch forciert. Für eine durchgreifende **Stand-ortoptimierung** wurden unrentable Märkte geschlossen, abgegeben oder durch Neubauten ersetzt, die Umstellung auf das Real-Vertriebskonzept fortgeführt und die 1999 realisierten Food- und Nonfood-Vermarktungskonzepte verfeinert und weiter im Ladennetz durchgesetzt.

Konzepte angereichert und differenziert

Das Angebot von Frischfisch in „Markthallen“ und die Hausbäckereien haben die Kunden gut aufgenommen; hinzu kamen regionale Spezialitäten unter starker Betonung von **Qualität und Frische**. Eine flexible Preispolitik sorgte für Schärfung des Profils, die Qualifizierung des Verkaufspersonals für wachsende Kundenakzeptanz.

Das aus Food und Nonfood kombinierte neue Sortimentskonzept **„Baby, Kids & Co“** richtet sich an Eltern von Kindern bis zu sechs Jahren. Auch das 1999 eingeführte Nonfood-Konzept wurde optimiert und vervielfältigt. Daneben fanden im klassischen Nonfood-Geschäft Tests

komplementärer Angebote statt, u. a. von **B.O.B.** (Best of Books), **Debitel-Shops** (Telekommunikation), **Bluestar** (Oberbekleidung) und **Terra** (Schuhe). Das Bluestar-Konzept, auf Teilen bestehender Textilflächen betrieben, wird zu einer deutlichen Attraktivitätssteigerung im Bekleidungsbereich führen.

Kundenbindung durch Payback-Karte gestärkt

Seit März 2000 nehmen die Real-SB-Warenhäuser mit ihrem Real-Kundenclub am Payback-Rabattsystem teil. Der Real-Club allein hat für das Payback-System bis zum Jahresende fast **3 Millionen Kunden** geworben. Damit war die Grundlage für ein Database-Marketing geschaffen, das künftig ein noch gezielteres Eingehen auf individuelle Kundenwünsche erlaubt und Cross-Selling-Potentiale sichtbar macht. Zudem tätigten die Karteninhaber durchschnittlich um 20% höhere Einkäufe. Die Quote derjenigen Kunden, die für ihren Einkauf bei Real die Payback-Karte eines Partnerunternehmens benutzen, betrug zunächst 17% und wächst seither ständig. Damit wurde schon in dieser frühen Phase des Programms nicht nur das erklärte Ziel einer größeren Kundenloyalität erreicht, es konnten in erheblichem Umfang auch Neukunden gewonnen werden.

Vertriebsnetz optimiert

Die Optimierung des Vertriebsnetzes in **Deutschland** ging weiter: Fünf großflächige SB-Warenhäuser wurden eröffnet und 18 Betriebe abgegeben – davon zwei an die Vertriebslinie Extra –, außerdem weitere acht Märkte auf das neue Real-Vertriebskonzept umgestellt. Ende 2000 umfaßte das Filialnetz **276 SB-Warenhäuser**, davon **246** in Deutschland und **30** im Ausland, mit einer Verkaufsfläche von **2.005.800 m²**.

Oszczędzaj
z real-em

PAMPERS

Pieluchy dla dzieci

*midi, maxi, maxi plus
junior*

54⁹⁵
7



Bereits 1999 hatte Real die **Marktführerschaft** unter den SB-Warenhäusern in **Polen** erreicht; sie konnte im Berichtsjahr gesichert und ausgebaut werden. Zu den schon vorhandenen 19 Standorten kamen fünf zur Vervollständigung der nationalen Präsenz hinzu. In der **Türkei** ging die Expansion nach dem Verzug durch das Erdbeben von 1999 mit vier Filialen kräftig voran; Real ist in diesem Land nun mit sechs SB-Warenhäusern vertreten.

Umsatz gesteigert

Die SB-Warenhäuser erzielten im Geschäftsjahr 2000 einen Umsatz von **8,2 Mrd €** gegenüber 8,0 Mrd € im Vorjahr (+2,4%, flächenbereinigt -0,3%). Die Abgabe unrentabler und nicht in das Konzept passender Standorte einbezogen, ging der Umsatz in **Deutschland** von 7,5 Mrd € um 2,8% auf **7,3 Mrd €** zurück (flächenbereinigt -0,9%). Bei der Umsatzentwicklung in den ehemaligen Allkauf- und Kriegbaum-Häusern trat im Berichtsjahr eine Wende ein; vor allem die ehemaligen Allkauf-Standorte legten in der zweiten Jahreshälfte erfreulich zu.

Im **Ausland** erzielte Real einen expansionsbedingten Umsatzanstieg um 0,4 Mrd € auf **0,9 Mrd €** (+88,7%). Positiv war auch die Entwicklung im bestehenden Filialnetz, besonders der im Lauf des Geschäftsjahres 1999 in Polen eröffneten SB-Warenhäuser, die ihren Umsatz gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreszeitraum deutlich steigern konnten. Flächenbereinigt nahm der Auslandsumsatz um 12,0% zu. Der **Auslandsanteil** am Umsatz der SB-Warenhäuser stieg von 5,7% auf **10,5%**.

Ergebnisentwicklung stabilisiert

Die SB-Warenhäuser verbesserten das EBIT trotz des sehr preisaggressiven deutschen Lebensmitteleinzelhandels von 42,1 Mio € im Vorjahr um **25,2%** auf **52,7 Mio €** im Jahr 2000. Trotz anhaltender Expansion in Polen und der Türkei gingen die Anlaufverluste im Ausland leicht auf 69,4 Mio € zurück.

Investitionen

Das Investitionsvolumen betrug **323 Mio €** gegenüber 381 Mio € im Vorjahr. Im Inland wurden 267 Mio € investiert (Vorjahr 325 Mio €). Im Ausland floß der Großteil der Investitionen von 56 Mio € (Vorjahr 56 Mio €) in die Errichtung neuer Standorte.

Personalbestand angepaßt

Mitarbeiter aller Märkte wurden zu erhöhter Kundenorientierung angehalten und im Rahmen des Programms „Mitarbeitersensibilisierung“ hinsichtlich Freundlichkeit, Motivation und aktiven Verkaufens geschult.

Mit der Abgabe von Standorten und der Verschlankeung der Organisation nahm auch die durchschnittliche, auf Vollzeitkräfte umgerechnete Zahl der Mitarbeiter im Inland von 31.571 auf 29.211 ab. Im Ausland stieg die Mitarbeiterzahl expansionsbedingt von 4.963 auf 7.286. Insgesamt beschäftigte Real damit **36.497** Mitarbeiter gegenüber 36.534 im Vorjahr.

Strategischer Ausblick

Die **Qualitätsverbesserung** des Auftritts im Inland und der **Ausbau** des SB-Warenhausnetzes im Ausland werden auch die Aktivitäten im Jahr 2001 bestimmen. Auf internationaler Ebene wird Real mit der Eröffnung von drei SB-Warenhäusern in Polen und einem weiteren Markt in der Türkei seine Expansion planmäßig fortsetzen. Die Weiterentwicklung und Implementierung der **Vertriebskonzepte** ist ebenso von Gewicht wie der Anspruch, die **Kundenzufriedenheit** durch verbesserte Serviceleistungen, sortimentsübergreifende Aktionen und eine bessere Kommunikation in den Märkten zu steigern. Basierend auf den durch die Payback-Karte gewonnenen Informationen soll ferner das **Database-Marketing** zu intensivem Eingehen auf individuelle Kundenwünsche beitragen.

Verbrauchermärkte

In ihren Verbrauchermärkten bietet die Vertriebslinie **Extra** ein umfassendes Food-Sortiment mit ausgeprägtem **Frische-Bereich** sowie Ge- und Verbrauchsgüter des **täglichen Bedarfs** aus dem Nonfood-Bereich an. Dabei ist sie als discountorientierter Vollversorger kostenbewußt in Ladengestaltung und Warenpräsentation.

Das Jahr 2000 war nachhaltig von den schwierigen Marktbedingungen im deutschen Lebensmitteleinzelhandel geprägt. Stagnierendem bis rückläufigem Umsatz stand wie in den Jahren zuvor ein kräftiges Flächenwachstum gegenüber; belastend wirkte sich die Preisaggressivität der Lebensmittel-Discounter aus. Diesem Verdrängungswettbewerb begegnen die Verbrauchermärkte der Metro-Gruppe unter anderem mit systematischer Umstellung des bestehenden Filialnetzes auf das Extra-Marketing-Konzept.

Marketing-Modell fortentwickelt

In dem Maß, wie die Extra-Filialen auf das neue Format zügig umgestellt werden, erfährt auch die Marketing-Idee immer weitere Präzisierung. Dies gilt vor allem für die erhöhte **Sortimentskompetenz** im Nonfood-Bereich durch Einbeziehung regionaler Komponenten oder lokaler Nachfrageschwerpunkte, aber auch für attraktivere Plazierung im Verkaufsraum. Die Werbeträger sind in der Darstellung von Schwerpunktthemen, beispielsweise „Mutter und Kind“, prägnant gestaltet worden. Das Konzept bindet auch das Personal ein: In den Filialen wurden die Mitarbeiter auf Kompetenz, Freundlichkeit und schnelle Bedienung in den Serviceabteilungen geschult. Zum Jahresende 2000 verfügte Extra bereits über **206 Märkte** (im Vorjahr 102) nach dem neuen Marketing-Modell und damit über das **modernste Filialnetz** im Verbrauchermarktsegment.

Vertriebsnetz optimiert

Extra setzt die Optimierung der Filialstruktur planmäßig fort. Im Berichtsjahr wurden **21 Filialen** eröffnet; dem standen 34 Schließungen vornehmlich kleinflächiger Filialen gegenüber. Einige dieser Betriebe werden nun von privaten Einzelhändlern geführt und durch den Franchisebereich mit Ware beliefert. Zum Bilanzstichtag hatte Extra **498 Filialen** (Vorjahr 511) mit einer Gesamtverkaufsfläche von **828.200 m²**.

Umsatz knapp unter Vorjahreshöhe

Der Umsatz 2000 lag mit **2,9 Mrd €** um **0,6%** unter dem Niveau des Vorjahres; flächenbereinigt betrug der Rückgang 1,7%. Damit behauptete Extra sich gegenüber dem negativen Trend bei den Wettbewerbern, wenngleich die modernisierten Filialen den Umsatzrückgang der nicht umgestellten Märkte nicht ganz kompensieren konnten. Im Gefolge der Filialnetzoptimierung konnte der Franchisebereich den Großhandelsumsatz um 29,6% auf 81 Mio € steigern.

Umstellung belastet Ergebnis

Das **EBIT** blieb mit **-39,9 Mio €** (Vorjahr -25,4 Mio €) hinter den Erwartungen zurück. Ursächlich dafür waren Einmalkosten im Zusammenhang mit der Umstellung bzw. Neueröffnung von 104 Märkten, investitionsbedingte Abschreibungen sowie temporär erhöhte Personalkosten wegen Konzeptimplementierung. Im Berichtsjahr wurden strukturelle Maßnahmen im Personalbereich ergriffen, die die Kostensituation ab 2001 entlasten werden.

Investitionen weiterhin hoch

Das Investitionsvolumen lag mit **90 Mio €** um 16,9% über dem Vorjahresniveau von 77 Mio €. Schwerpunkte waren die Umstellung bestehender Filialen auf das Extra-Marketing-Konzept mit 44 Mio €, die Eröffnung neuer Märkte mit einem Investitionsvolumen von 17 Mio € und die Anschaffung von Software.

Entwicklung des Personals

Die Angebote zur **Qualifizierung** konzentrierten sich auf Workshops und Seminare zur Kunden- und Mitarbeiterorientierung sowie die Ausbildung in neuen Technologien und Systemen. Das Juniorenprogramm absolvierten 446 junge Mitarbeiter, und 126 Aspiranten wurden in Führungsnachwuchs- und Entwicklungsprogrammen auf ihre zukünftigen Aufgaben als Assistenten, Markt- oder Bezirksleiter vorbereitet.

Extra beschäftigte im Jahresdurchschnitt, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, **13.948** Mitarbeiter gegenüber 14.346 im Vorjahr.

Strategischer Ausblick

Im Zentrum der Anstrengungen steht 2001 die Erhöhung der **Flächenproduktivität**, vor allem durch weitere Steigerung der Frischekompetenz. Mit differenzierendem Personaleinsatz wird besonders in den Abendstunden der Service für die Kunden ausgebaut. Die Einführung eines **neuen Warenwirtschaftssystems** mit maschineller Bestellung und Nutzung eines Data Warehouse wird die Prozeßkette im Bereich der Waren- und Informationsflüsse optimieren und damit zu einer Verbesserung der Kostenstruktur führen.

Mit fortgesetzter Umstellung und Neueröffnung von Konzeptmärkten optimiert Extra das Filialnetz. Flankierend werden im Jahr 2001 etwa 90 weitere Bäckereien eingebaut und in kleineren Filialen Expreß-Backstationen errichtet.



Nonfood-Fachmärkte

Elektronikmärkte

Die Elektronikmärkte umfassen die Vertriebsformate **Media-Markt** und **Saturn**. Im Jahr 2000 konnte Europas Nummer 1 den Abstand zu den Wettbewerbern deutlich vergrößern. Allein in Deutschland haben nach einer repräsentativen Erhebung über den Erfolg der Zwei-Marken-Strategie 35% der Befragten ihr letztes Fernsehgerät, ihren Laptop oder ihr Handy in einem Markt der Media-Saturn-Gruppe erworben. Diese Kundenakzeptanz ist Basis der erfreulichen Geschäftsentwicklung und des schnellen Wachstums im Inland wie im europäischen Ausland.

Wettbewerbsvorteil durch überlegene Konzepte

In Deutschland trieb Media-Saturn neben der Expansion die Optimierung bestehender Häuser voran. Flächen wurden vergrößert und die Warenpräsentation zur Betonung der Sortimentsausrichtung auf technische Innovationen neu gestaltet.

Die Anpassung der Konzepte an lokale Gegebenheiten und Konsumentengewohnheiten trug wesentlich zum Erfolg neuer wie bestehender Häuser bei. Der im November in Amsterdam eröffnete **300. Markt** der Unternehmensgruppe ist – wie auch die Märkte in Düsseldorf, Madrid, Rotterdam und Warschau – nach dem „**Metro-polen**“-Konzept aufgebaut. In Frankreich wurde der zweite Markt nach dem „**Planète-Saturn**“-Format in Lille eröffnet.

Media-Saturn setzt sich durch nationale Werbekampagnen mit seinen Kernkompetenzen – **Technik** und **Preiswürdigkeit** – zunehmend in der Kundenwahrnehmung fest. Im Gefolge verstärkter nationaler Präsenz und steigender Standortzahl wurde das Marketing für die Marke Saturn intensiviert und erstmals zum Thema einer TV- und Kino-Kampagne gemacht. Saturn geht hier einen ähnlichen Weg wie Media-Markt, dessen Erfolg nicht zuletzt aus seiner unverwechselbaren Werbepresenz resultiert. Die Investitionen in die Marke zahlen sich bereits aus und sind die Grundlage für den Erfolg von morgen.

Ausbau der europäischen Marktführerschaft

Im Berichtsjahr wurde die systematische Internationalisierung mit der **Eröffnung von 38** Elektronikmärkten erfolgreich vorangetrieben. Erstmals sind im Ausland ebenso viele neue Häuser entstanden wie im Inland: je drei Media-Märkte in Spanien, Polen und Ungarn, zwei in den Niederlanden, je ein Media- und ein Saturn-Markt in Österreich, ein Planète Saturn in Frankreich sowie fünf Media-World-Standorte in Italien. Jedoch ist weniger die Zahl der Neueröffnungen entscheidend, vielmehr sind es die konsequente **Positionierung** in den Auslandsmärkten, die kontinuierliche Erhöhung der **Marktanteile**, die **Bekanntheit** und der Ausbau der europäischen **Marktführerschaft**, auf die es ankommt.

Die Unternehmensgruppe zählte zum Jahresende 2000 in neun europäischen Ländern insgesamt **314 Standorte**, davon **220** in Deutschland. Die Verkaufsfläche nahm um 16,9% von 729.000 m² auf **852.300 m²** zu.



Media-Saturn im Internet

Im Fokus der Online-Aktivitäten von Media-Saturn steht die Entwicklung von Lösungen zur Nutzung des Internets als zusätzlicher Kommunikationsplattform zur Verstärkung von Markenauftritt und Kundenbeziehungen. Gemeinsam mit ihrer Beteiligung **surfEU.com**, einem Internet-Service-Provider, startete die Media-Saturn-Gruppe als erstes Handelsunternehmen **Private-Label-Portale** für die Marken Media-Markt und Saturn. Neben der Ergänzung des eigenen Markenauftritts im Internet durch das Angebot eines preisgünstigen, transparenten Zugangstarifs wurden in Deutschland und Italien die ersten **Media-Online-Shops** eröffnet. Mit einer internetaffinen Produktpalette etablierten sich die Shops schnell als **die** Adresse im Netz für die Online-Vermarktung von Werbeangeboten mit den bekannten Media-Markt-Attributen.

Darüber hinaus baut Media-Saturn mit Partnern ein führendes europäisches Portal für das mobile Internet auf. Das Portal **Jamba!** wird den Nutzern durch seine Kooperation mit zahlreichen WAP-Serviceanbietern und SMS-Diensten das Beste aus mobiler Information und Kommunikation, mobilem Entertainment und Commerce bieten. Das mobile Internet-Portal stellt sich frühzeitig auf die kommende **GPRS-** und **UMTS-**Gerätegeneration ein.

Auslandsanteil am Umsatz über 30%

Die Elektronikmärkte erzielten 2000 einen Umsatz von **7,6 Mrd € (+24,0%**, flächenbereinigt +9,4%). In **Deutschland**, dem größten, attraktivsten und stetig wachsenden nationalen Markt Europas, betrug der Umsatz **5,3 Mrd €**; das ist ein Plus von 19,4% bzw. 8,7% auf vergleichbarer Fläche. In diesem wettbewerbsintensiven Umfeld baute die Media-Saturn-Gruppe ihre

Marktführerschaft durch Marktanteilsgewinne weiter aus. Im **Ausland** nahm der Umsatz von 1,7 Mrd € um 36,0% auf **2,3 Mrd €** expansionsbedingt überproportional zu; dies entspricht einem flächenbereinigten Umsatzzuwachs von 11,2%. Der Auslandsanteil am Umsatz hat im Jahr 2000 erstmals die 30%-Marke überschritten (Vorjahr 27,6%).

Ergebnisanstieg trotz Expansion

Im Geschäftsjahr 2000 verbesserte sich die Ertragslage der Elektronikmärkte trotz gestiegener Anlaufverluste aus Internationalisierung und trotz Expansion im Inland weiter. Das **EBIT** legte von 223,7 Mio € um **18,9%** auf **266,0 Mio €** zu. Hierin enthalten sind Verluste aus dem Markteintritt und der Expansion in Polen, Spanien, Ungarn und den Niederlanden.

Verstärkte Investitionen

Zur Besetzung neuer Standorte und der Modernisierung und Erweiterung bestehender Fachmärkte erreichten die Investitionen mit **267 Mio €** gegenüber den vorjährigen 212 Mio € einen neuen Höhepunkt.

Expansion schafft Arbeitsplätze

In Zeiten steigender Anforderungen an die fachliche Kompetenz verdient die **Ausbildung** des Nachwuchses besondere Aufmerksamkeit; beste Ergebnisse bringt die Ausbildung im eigenen Haus. Im Jahr 2000 entstanden durch die forcierte Expansion und die Intensivierung von Beratung und Service 2.522 neue Arbeitsplätze. Im Jahresdurchschnitt beschäftigte Media-Saturn, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, **18.924** Mitarbeiter (Vorjahr 16.402).

Strategischer Ausblick

Die Internationalisierung steht weiter im Mittelpunkt der Aktivitäten von Media-Saturn. Schwerpunkte im Ausland sind **Italien**, die **Niederlande**, **Spanien** und **Polen**, daneben wird der Eintritt in neue Länder geprüft. In **Frankreich** steht die Umstellung der Hyper-Media-Märkte auf das erfolgreiche Modell Planète Saturn an. Ziel der Expansion in **Deutschland** ist vor allem die Verdichtung des Saturn-Vertriebsnetzes.

Schulung und Fortbildung der Mitarbeiter werden auch 2001 wieder großen Raum in beiden Vertriebsformaten einnehmen, wobei fachbezogene Weiterbildung eine ebenso große Rolle spielt wie persönliches Coaching, um der Ausweitung des Dienstleistungsangebots gerecht zu werden. In Deutschland startete Saturn das Projekt „Future Attack“, um die Mitarbeiter für gestiegene Kundenerwartungen zu qualifizieren.

Der Ausbau markenadäquater **E-Business**-Aktivitäten wird weiter an Bedeutung gewinnen. Besonders die Vorteile der dezentralen Struktur sollen durch regionalisierte Internetauftritte stärker genutzt werden. Die systematische Erforschung von Markt und Verbrauchern wird ihren zentralen Platz behalten. Dabei werden auch die Eignung einzelner Produktgruppen für E-Commerce und die Bedürfnisse der Online-Kunden analysiert.

Baumärkte

Die Baumarktbranche ist durch weiterhin hohes Flächenwachstum und verschärften Verdrängungswettbewerb geprägt. Die Kundenwünsche nach großer und kompetenter Auswahl zu bestmöglichen Preisen und die Erwartung umfangreicher Zusatzdienstleistungen spiegeln sich im Repositionierungsprogramm der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG wider.

Neuausrichtung des Marktauftritts

Im Geschäftsjahr 2000 wurde die neue Unternehmensstrategie zur Etablierung von Praktiker als „Retail Brand“, als Marke mit klarer Positionierung, unverwechselbarem Marktauftritt und dauerhaft überzeugendem Preis-Leistungs-Verhältnis umgesetzt. Ziel ist, Praktiker zur bevorzugten Einkaufsstätte für alle Arbeiten rund um Haus und Garten zu entwickeln und das bereits sehr **günstige Preisimage** beim Kunden mit noch **stärkerer Leistung** zu verbinden.

Herzstück der Konzeption ist eine völlige Neuorientierung auf Auswahl und **Kompetenz** in den Kernsortimenten, die auch Trends stärker einbezieht. Dies wird zur Erschließung neuer und zur Ausschöpfung bestehender Kundenpotentiale führen. Das Wachstumssegment „Garten“ ist dabei von besonderer Bedeutung. Erweiterte sortimentsbezogene **Dienstleistungen** runden das Angebot ab.

Im Rahmen des Repositionierungsprogramms wurde im Jahr 2000 das gesamte Baumarktnetz in Deutschland mit den überarbeiteten Sortimenten ausgestattet, 16 Märkte wurden auch baulich auf das neue Konzept umgestellt. Großflächige Neueröffnungen mit integrierten Gartencentern stehen für Auswahl, Modernität und Geräumigkeit.

Der Erfolg des neuen Marktauftritts bestätigt sich in der **Kundenakzeptanz**. Angebot und Forcierung zusätzlicher Dienstleistungen führten bereits zu einer meßbaren Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Eine umfangreiche Imagekampagne – als Ausdruck verbesserter Kundenorientierung – unter dem Slogan „Geht nicht gibt’s nicht“ sowie die verstärkte regionale Öffentlichkeitsarbeit sind darauf angelegt, das Ansehen der Marke Praktiker und deren Bekanntheit zu erhöhen.

Die 1999 eingeleitete organisatorische Verbesserung der **Vertriebsstruktur** fand im Geschäftsjahr 2000 ihren Abschluß. Das Verkaufspersonal konnte durch systematische Optimierung der Prozeßketten von verkaufsfremden Tätigkeiten entlastet werden; so wurden alle Baumärkte in Deutschland z.B. auf moderne, flexible IT-Systeme umgestellt. Die dadurch erreichte Verfügbarkeit von **Fachberatern** stellt einen der wesentlichen Faktoren für die erhöhte Kundenzufriedenheit dar.

Stetiges Wachstum im Ausland

Die Zahl der Praktiker-Baumärkte stieg im Jahr 2000 auf **351**, die eine Verkaufsfläche von **1.898.100 m²** umfaßten. In Deutschland wurden fünf Märkte eröffnet und acht kleinflächige geschlossen; unter Einbeziehung der 27 zu Beginn des Jahres übernommenen Top-Baumärkte vergrößerte sich das deutsche Vertriebsnetz auf **307** Standorte.

Im Ausland nahm die Zahl der Baumärkte durch acht Neueröffnungen – je zwei in **Ungarn** und der **Türkei**, vier in **Polen** – auf **44** zu. In den strategisch wichtigen Expansionsländern hat Praktiker damit seine führende Marktposition ausgebaut. In Griechenland und Luxemburg wurde die Marktführerschaft durch Modernisierung im bestehenden Filialnetz gestärkt.

Umsatz über Vorjahreswerten

Die Baumärkte steigerten ihren Umsatz im Geschäftsjahr 2000 auf **2,6 Mrd € (+2,8%)**. Flächenbereinigt sank der Umsatz um 4,0%.

In **Deutschland** lag der Umsatz inklusive der erstmals konsolidierten 27 Top-Baumärkte mit **2,2 Mrd €** auf Vorjahresniveau; auf vergleichbarer Fläche nahm er während der Umbauten und Sortimentsänderungen bei allgemein schwierigen Marktbedingungen um 5,3% ab. Der Rückgang lag trotz der hohen temporären Umstellungsbelastung im Trend der Branchenentwicklung. Der Franchise-Bereich Extra Bau & Hobby erzielte in 37 Märkten einen Großhandelsumsatz von 68 Mio € nach 74 Mio € im Vorjahr. Der Umsatzrückgang ist auf Schließungen zurückzuführen.

Im **Ausland** stieg der Umsatz expansionsbedingt um 21,2% von 335 Mio € auf **406 Mio €** an; flächenbereinigt war ein Plus von 4,5% zu verzeichnen. Der Auslandsanteil erhöhte sich damit von 13,3% auf 15,7%.

Ergebnisentwicklung

Das **EBIT** ging von 24,8 Mio € auf **-29,2 Mio €** zurück. In Deutschland führten umstellungsbedingte Einmaleffekte durch Sortimentsanpassung in Höhe von 27 Mio € sowie die ebenfalls aus der Umstellungsphase resultierenden Umsatzrückgänge zu Ergebnisbelastungen. Im Ausland stiegen die Anlaufverluste von -18,4 Mio € auf -19,3 Mio €.



Investitionen

Die Investitionen beliefen sich auf **100 Mio €** (Vorjahr 317 Mio €). Die hohe Abweichung zum Vorjahr resultiert vor allem aus der Anteilsaufstockung durch die METRO AG im Jahr 1999. Weitere Schwerpunkte lagen in der Repositionierung und Optimierung des Filialnetzes im Inland. Sortimentsumstellungen fanden im Inland in 286 Märkten statt; außerdem kamen in 16 Baumärkten größere Umbauten zum Abschluß.

Investitionen auch in Personal

Im Rahmen des Repositionierungsprogramms wurde außer den Bemühungen um fachliche Kompetenz und Kundenorientierung der Mitarbeiter ein besonderer Schwerpunkt auf **Schulung** des Personals in der Anwendung moderner Informationstechnologien gelegt.

Im Inland erhöhte sich die Zahl der Mitarbeiter, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, wegen Integration der Top-Baumärkte und zusätzlichen Personalbedarfs während der Sortimentsumstellung um 928 auf 13.000. Im Ausland stieg die Mitarbeiterzahl expansionsbedingt um 622 auf 3.669. Auf Vollzeitbasis berechnet waren im Jahresdurchschnitt **16.669** Mitarbeiter gegenüber 15.119 im Vorjahr beschäftigt.

Strategischer Ausblick

Die Optimierung des **Standortportfolios** geht auch im Jahr 2001 weiter. Neue großflächige Märkte werden eröffnet und unrentable, kleinere Standorte geschlossen. In den nächsten drei Jahren werden kontinuierlich weitere Märkte nach erfolgter Sortimentsanpassung auch baulich auf das neue Konzept umgestellt. Den Kunden werden flächendeckend neue **Dienstleistungen** geboten. Im Jahr 2001 ist die Einführung eines Handwerkerservices vorgesehen, der hohen Ansprüchen genügt. Damit wird Praktiker in puncto Service zur Spitze der Branche aufschließen.

Im Ausland wird der Fokus der strategischen Expansion weiter auf den Ländern **Ungarn**, **Polen** und **Türkei** liegen; in den übrigen Auslandsstandorten steht die kontinuierliche Verbesserung des bestehenden Angebots im Vordergrund.



Warenhäuser

Das Jahr 2000 war von anhaltendem Veränderungsdruck auf den Einzelhandel geprägt. Die Internationalisierung der Anbieter in den Innenstädten schritt fort. Von restriktiven Ladenschlußregelungen wenig betroffene Betriebsformen wie Tankstellen und Versandhandel sowie neue Shopping-Center in Bahnhöfen und Flughäfen bauten ihre Wettbewerbsvorteile in einem Umfeld aus, das kaum noch Kaufkraftreserven erkennen läßt. Gesamtwirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen boten wenig Chancen für Wachstumsimpulse. Trotzdem konnte sich die Kaufhof Warenhaus AG erfolgreich im Markt behaupten und ihre Position als innovations- und ertragsstarkes Unternehmen festigen.

Vertriebskonzepte fortentwickelt

Im Zentrum der Geschäftspolitik standen das Durchsetzen der verschiedenen Vertriebsformate und der Ausbau des Bereichs „E-Commerce“. Neue Maßstäbe in Sortiment, Warenaufmachung und Präsentation sowie Kommunikation für ein zeitgemäßes Einkaufen und Erleben trugen wesentlich dazu bei, **„Galeria Kaufhof“** mit einer neuen Grundidee, einem eigenständigen Profil, als „Retail Brand“ zu positionieren. Positive Emotionen, Lebensfreude, Käuferlebnis, Überraschung und Begeisterung – all dies soll der neue Slogan „Galeria Kaufhof – Ich freu’ mich drauf!“ transportieren. Dazu wurde die Kommunikation für eine intensivere Breitenwirkung auf das zur Markenprofilierung wichtige Medium Fernsehen ausgedehnt. Ein neues Corporate Design unterstützt die Marketing-Strategie. Attraktive nationale und internationale Lifestyle-Marken erweitern das Sortiment in wachstumsstarken Bereichen und stehen für Warenkompetenz und Exklusivität; aber auch die Eigenmarken gewinnen an Bedeutung.

Kompetenz, Ambiente und Erlebnis prägen das Konzept „**Sportarena**“. Internationale Sportmarken und Markenshops unterstreichen den Fachgeschäftscharakter und zeigen die Dynamik des Wandels im Sportmarkt. Mit der Eröffnung einer Sportarena in Dresden umfaßt dieses Vertriebsformat nun zwölf Filialen. Das Konzept „**Emotions**“ definiert sich durch eine einladend feminine und sinnliche Atmosphäre, die Betonung von Wohlfühl- und Verwöhnaspekten und die innovative Kombination „hautnaher“ Sortimente mit Wellness-Dienstleistungen. Emotions bietet als Fachgeschäft für die Frau exklusive Dessous, Nacht- und Tagwäsche, Bade- und Fitneßkleidung, Parfümerie und Kosmetik an. Das Modell wurde bislang an drei Standorten realisiert.

Die neuen Vertriebsformate werden seit Januar 2000 durch eigene Tochtergesellschaften gesteuert. Die Verselbständigung hat die Innovationskraft und Flexibilität für ein erfolgreiches Agieren im Markt gestärkt. Durch Nutzung der Systeme und Dienstleistungsbereiche der Kaufhof Warenhaus AG erschließen sich Synergievorteile.

Verstärktes Engagement bei **Stadtmarketing**-Projekten dient der Absicherung der Rahmenbedingungen an den Standorten der Kaufhof-Filialen. In Nordrhein-Westfalen beteiligte sich die Kaufhof Warenhaus AG wiederholt an dem Kooperationsprojekt „Ab in die Mitte!“ der City-Offensive NRW des Ministeriums für Stadtentwicklung. Veranstaltungen in 27 Städten trugen wesentlich zur Belebung und Attraktivität der Innenstädte bei.

Mit der jüngsten Vertriebsform **E-Commerce** konnte ergänzend zum stationären Geschäft Wachstumspotential im Internet erschlossen werden. Die E-Shopping-Aktivitäten erfuhren im Rahmen der Multi-Channel-Strategie durch die Kaufhof-Tochtergesellschaft Gemini-Medien eine erhebliche Ausweitung. Mit dem zielgruppenspezifischen Internet-Shop „**Zebraalino**“, der Sortiment und Informationen „rund um das Kind“ anbietet, wurde der Grundstein gelegt. Die Kaufhof Warenhaus AG setzt hier bewußt auf eine **enge Verknüpfung** der Online- und Offline-Angebote und -Services in Verbindung mit der hohen Bekanntheit und Reputation des Namens Kaufhof im Markt.

Wege zur Kundenbindung

Kundenorientierungs- und -bindungsmaßnahmen wurden auch im Jahr 2000 vorangetrieben. Der Monat März brachte die Einführung der „**Payback-Galeria-Card**“ mit erheblichen Vorteilen für die Nutzer. Durch Anschluß an das branchenübergreifende Payback-System konnte der Bestand an Kundenkarten erheblich ausgebaut werden. Damit sammeln die Käufer Punkte nicht nur bei Galeria Kaufhof und den neuen Vertriebsformaten, sondern im Off- und Onlinebereich bei mehr als 25 Partnern. Dieses Payback-Programm ist in Deutschland **marktführend**.

Zur Erfüllung des Ziels, Kundenbeziehungen zu intensivieren und die Sortimente noch zeitnäher auf den Bedarf auszurichten, bilden die durch **Kundenkarten** gewonnenen Informationen eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Mit der Erweiterung des vorhandenen Data Warehouse um Kundendaten werden Marketing- und Sortimentsentscheidern aktuelle Informationen über das Käuferverhalten an die Hand gegeben.

Mit der Entwicklung eines „Barometers“ zur kontinuierlichen Messung der **Kundenzufriedenheit** und durch Gesprächsrunden, zu denen Interessenten in die Filialen eingeladen werden, findet der direkte Dialog auf lokaler Ebene statt. Im Herbst 2000 wurde durch systematische Erhebung gemessen, wie zufrieden die Kunden mit den Leistungen der Kaufhof Warenhaus AG sind. Die positiven Resultate sind Ansporn für weitere Optimierungen.

Synergien als Wettbewerbsvorteil

Die Vertriebsformate brauchen einerseits Unabhängigkeit im Warengeschäft als Voraussetzung für einen eigenständigen Marktauftritt, andererseits werden Synergiepotentiale in Einkauf, Logistik und Administration genutzt.

Die Hauptarbeit der Bereiche Organisation und Logistik liegt derzeit in der Weiterentwicklung der Warenwirtschafts- und Logistiksysteme zur Unterstützung der neuen Vertriebskonzepte, zur operativen Umsetzung der E-Commerce-Strategie und dem Management der Kundenbeziehungen. Die Verknüpfung der E-Shops und ihrer Kommunikations-Oberflächen im Internet mit der etablierten Systemwelt des Warenhauses ermöglicht ein **breites Angebot** und eine **sichere Steuerung**. Durch die Anbindung an Warenwirtschaft, Rechnungswesen und Teile der Logistik der Kaufhof Warenhaus AG erschließen sich weitreichende Synergien bei den Hintergrundprozessen.

Die Lieferantenkooperationen im Rahmen von **ECR** (Efficient Consumer Response) wurden ausgebaut und um zusätzliche Verfahren erweitert. Dabei stellt der elektronische Datenaustausch mittels EDI bzw. Web-EDI eine effiziente Kommunikation zwischen den Prozeßbeteiligten sicher. Vermehrte Bestandsführung bei den Lieferanten und kürzere Bestellrhythmen machten eine erhebliche Konzentration von **Logistikflächen** möglich.

Optimierung des Vertriebsnetzes

Nach Umstellung weiterer sieben Filialen sind bereits **73 Häuser** nach dem **Galeria-Modell** gestaltet. Architektonische Verbesserungen und die Erschließung von Nebenflächen schufen 20.184 m² zusätzliche Verkaufsfläche. Ende 2000 hatten die Galeria-Filialen mit 932.700 m² einen Anteil von 71% an der Verkaufsfläche der Kaufhof-Warenhaus-Gruppe von **1.319.300 m²** erreicht.

Galeria stützt Umsatzentwicklung

Die Warenhäuser erzielten einen Umsatz von **3,9 Mrd € (-1,5%)**. Die Abweichung resultiert aus Großhandelsumsätzen mit ehemaligen Konzerngesellschaften; der Einzelhandelsumsatz konnte um 0,2% verbessert werden. Auf vergleichbarer Fläche stieg der Umsatz um 0,1%. Die Galeria-Filialen setzten ihre Entwicklung mit einem flächenbereinigten Anstieg von 0,7% fort; in den nicht umgestellten Filialen nahm der Umsatz dagegen um 4,9% ab. Die vertikalen Kaufhof-Konzepte Sportarena und Emotions verzeichneten einen positiven Verlauf.

Ergebnis weiter gestiegen

Getragen von der guten operativen Geschäftsentwicklung an den Galeria-Standorten, weiteren Kostensenkungsprogrammen und der Optimierung der internen Prozeßketten verbesserte sich das **EBIT** im Geschäftsjahr 2000 von 163,8 Mio € um 17 Mio € auf **180,8 Mio €**. Das Ergebnis lag damit – trotz weiterhin hoher Investitionen und Aufwendungen für Galeria-Umstellungen und den Aufbau des E-Business – um **10,4%** über dem Vorjahr. Die Netto-Umsatzrendite stieg von 4,1% auf 4,6%.



Investitionen zum Ausbau der Marktposition

Im Berichtsjahr betragen die Investitionen über **167 Mio €** (nach 208 Mio € im Vorjahr). Der Schwerpunkt lag mit rund 97 Mio € auf Erweiterungen und Umstellungen. Die Zahl der Galeria-Umstellungen ging von neun auf sieben zurück, es wurde eine Sportarena eröffnet. Die Modernisierung bestehender Galeria-Filialen und der Ausbau von Markenshops hatten mit 32 Mio € ebenfalls großes Gewicht. Investitionen in die Entwicklung und Ergänzung von Multimedia-Systemen in den Filialen dienten der Festigung der Marktposition.

Mitarbeiterqualifikation als Erfolgsfaktor

Kundenzufriedenheit ist das Ziel aller Aktivitäten. Mit regionalen Personalentwicklungszentren und unter Nutzung von Synergien wurde bedarfsorientiert in die **Aus-, Fort- und Weiterbildung** investiert. Seminare, Workshops, Führungs- und Verkaufsschulungen unterstützen die Qualifizierung des Personals ebenso wie das Unternehmensfernsehen K-TV. „Aufwärtsbeurteilungen“ der Führungskräfte und die nach 1997 zweite unternehmensweite Mitarbeiterbefragung setzte der Kaufhof als Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung ein und erreichte nachhaltig positive Veränderungen des Führungsverhaltens.

Umgerechnet auf Vollzeitbasis waren im Jahresdurchschnitt **21.840** Mitarbeiter gegenüber 22.425 im Vorjahr beschäftigt.

Strategischer Ausblick

Die Umstellung auf das Galeria-Konzept geht im Jahr 2001 weiter. Im Vordergrund des Marketing steht die Stärkung der **Galeria Kaufhof als Marke**; Werbung und Dekoration sind auf die Retail-Brand-Zielsetzung ausgerichtet. Ein integrierendes Visual-Merchandising-Konzept wird als Prototyp mit Definition einheitlicher, zentral steuerbarer Standards entwickelt.

Aufgrund des erfolgreichen Pilotprojekts in Düsseldorf wird das interaktive Kundenfernsehen „Galeria-TV“ auf weitere Standorte ausgedehnt.

Die Marktentwicklung im **E-Commerce** zeigt, daß die **Verknüpfung** von stationären Filialen und Online-Geschäft zum zentralen **Erfolgsfaktor** wird. Die Kaufhof Warenhaus AG verfügt mit ihrem flächendeckenden Filialnetz über beste Voraussetzungen, diese neuen Umsatzpotentiale im Rahmen ihrer Multi-Channel-Strategie zu erschließen. Im Jahr 2001 werden weitere Internet-Shops zielgruppenspezifisch entwickelt.

Zur Intensivierung der **Kundenbindung** wird der Ausbau des Kundenkartenbestands mit Nachdruck betrieben. Das „Kundenbarometer“ wird künftig regelmäßig zur Messung der Kundenzufriedenheit und zur Ableitung adäquater Verbesserungsmaßnahmen eingesetzt.

Die Abschaffung von Rabattgesetz und Zugabeverordnung eröffnet Chancen für **kreatives Marketing**; die Kaufhof Warenhaus AG wird auch damit ihre Marktposition als kunden- und trendorientiertes Warenhaus weiter ausbauen.



SURE INN CARE

SURE INN Menu

1. Breakfast		2. Dinner	
Breakfast & 2 Meals	1.00	Break	1.00
Breakfast & 3 Meals	1.50	2 Meals	1.50
Breakfast & 4 Meals	2.00	3 Meals	2.00
Breakfast & 5 Meals	2.50	4 Meals	2.50
Breakfast & 6 Meals	3.00	5 Meals	3.00
Breakfast & 7 Meals	3.50	6 Meals	3.50
Breakfast & 8 Meals	4.00	7 Meals	4.00
Breakfast & 9 Meals	4.50	8 Meals	4.50
Breakfast & 10 Meals	5.00	9 Meals	5.00
Breakfast & 11 Meals	5.50	10 Meals	5.50
Breakfast & 12 Meals	6.00	11 Meals	6.00
Breakfast & 13 Meals	6.50	12 Meals	6.50
Breakfast & 14 Meals	7.00	13 Meals	7.00
Breakfast & 15 Meals	7.50	14 Meals	7.50
Breakfast & 16 Meals	8.00	15 Meals	8.00
Breakfast & 17 Meals	8.50	16 Meals	8.50
Breakfast & 18 Meals	9.00	17 Meals	9.00
Breakfast & 19 Meals	9.50	18 Meals	9.50
Breakfast & 20 Meals	10.00	19 Meals	10.00
Breakfast & 21 Meals	10.50	20 Meals	10.50
Breakfast & 22 Meals	11.00	21 Meals	11.00
Breakfast & 23 Meals	11.50	22 Meals	11.50
Breakfast & 24 Meals	12.00	23 Meals	12.00
Breakfast & 25 Meals	12.50	24 Meals	12.50
Breakfast & 26 Meals	13.00	25 Meals	13.00
Breakfast & 27 Meals	13.50	26 Meals	13.50
Breakfast & 28 Meals	14.00	27 Meals	14.00
Breakfast & 29 Meals	14.50	28 Meals	14.50
Breakfast & 30 Meals	15.00	29 Meals	15.00
Breakfast & 31 Meals	15.50	30 Meals	15.50
Breakfast & 32 Meals	16.00	31 Meals	16.00
Breakfast & 33 Meals	16.50	32 Meals	16.50
Breakfast & 34 Meals	17.00	33 Meals	17.00
Breakfast & 35 Meals	17.50	34 Meals	17.50
Breakfast & 36 Meals	18.00	35 Meals	18.00
Breakfast & 37 Meals	18.50	36 Meals	18.50
Breakfast & 38 Meals	19.00	37 Meals	19.00
Breakfast & 39 Meals	19.50	38 Meals	19.50
Breakfast & 40 Meals	20.00	39 Meals	20.00
Breakfast & 41 Meals	20.50	40 Meals	20.50
Breakfast & 42 Meals	21.00	41 Meals	21.00
Breakfast & 43 Meals	21.50	42 Meals	21.50
Breakfast & 44 Meals	22.00	43 Meals	22.00
Breakfast & 45 Meals	22.50	44 Meals	22.50
Breakfast & 46 Meals	23.00	45 Meals	23.00
Breakfast & 47 Meals	23.50	46 Meals	23.50
Breakfast & 48 Meals	24.00	47 Meals	24.00
Breakfast & 49 Meals	24.50	48 Meals	24.50
Breakfast & 50 Meals	25.00	49 Meals	25.00
Breakfast & 51 Meals	25.50	50 Meals	25.50
Breakfast & 52 Meals	26.00	51 Meals	26.00
Breakfast & 53 Meals	26.50	52 Meals	26.50
Breakfast & 54 Meals	27.00	53 Meals	27.00
Breakfast & 55 Meals	27.50	54 Meals	27.50
Breakfast & 56 Meals	28.00	55 Meals	28.00
Breakfast & 57 Meals	28.50	56 Meals	28.50
Breakfast & 58 Meals	29.00	57 Meals	29.00
Breakfast & 59 Meals	29.50	58 Meals	29.50
Breakfast & 60 Meals	30.00	59 Meals	30.00
Breakfast & 61 Meals	30.50	60 Meals	30.50
Breakfast & 62 Meals	31.00	61 Meals	31.00
Breakfast & 63 Meals	31.50	62 Meals	31.50
Breakfast & 64 Meals	32.00	63 Meals	32.00
Breakfast & 65 Meals	32.50	64 Meals	32.50
Breakfast & 66 Meals	33.00	65 Meals	33.00
Breakfast & 67 Meals	33.50	66 Meals	33.50
Breakfast & 68 Meals	34.00	67 Meals	34.00
Breakfast & 69 Meals	34.50	68 Meals	34.50
Breakfast & 70 Meals	35.00	69 Meals	35.00
Breakfast & 71 Meals	35.50	70 Meals	35.50
Breakfast & 72 Meals	36.00	71 Meals	36.00
Breakfast & 73 Meals	36.50	72 Meals	36.50
Breakfast & 74 Meals	37.00	73 Meals	37.00
Breakfast & 75 Meals	37.50	74 Meals	37.50
Breakfast & 76 Meals	38.00	75 Meals	38.00
Breakfast & 77 Meals	38.50	76 Meals	38.50
Breakfast & 78 Meals	39.00	77 Meals	39.00
Breakfast & 79 Meals	39.50	78 Meals	39.50
Breakfast & 80 Meals	40.00	79 Meals	40.00
Breakfast & 81 Meals	40.50	80 Meals	40.50
Breakfast & 82 Meals	41.00	81 Meals	41.00
Breakfast & 83 Meals	41.50	82 Meals	41.50
Breakfast & 84 Meals	42.00	83 Meals	42.00
Breakfast & 85 Meals	42.50	84 Meals	42.50
Breakfast & 86 Meals	43.00	85 Meals	43.00
Breakfast & 87 Meals	43.50	86 Meals	43.50
Breakfast & 88 Meals	44.00	87 Meals	44.00
Breakfast & 89 Meals	44.50	88 Meals	44.50
Breakfast & 90 Meals	45.00	89 Meals	45.00
Breakfast & 91 Meals	45.50	90 Meals	45.50
Breakfast & 92 Meals	46.00	91 Meals	46.00
Breakfast & 93 Meals	46.50	92 Meals	46.50
Breakfast & 94 Meals	47.00	93 Meals	47.00
Breakfast & 95 Meals	47.50	94 Meals	47.50
Breakfast & 96 Meals	48.00	95 Meals	48.00
Breakfast & 97 Meals	48.50	96 Meals	48.50
Breakfast & 98 Meals	49.00	97 Meals	49.00
Breakfast & 99 Meals	49.50	98 Meals	49.50
Breakfast & 100 Meals	50.00	99 Meals	50.00
Breakfast & 101 Meals	50.50	100 Meals	50.50

E-Business

Der METRO-AG-Konzern hat sein E-Business im Berichtsjahr 2000 konsequent ausgebaut. Unternehmerisches Denken und die Werthaltigkeit von Geschäftsmodellen bestimmen die Entwicklung des neuen Geschäftsfelds. Der Fokus liegt dabei auf den Business-to-Business-Märkten (**B2B**); hinzu kommen Business-to-Consumer (**B2C**) und **E-Venturing**. Die Aktivitäten dienen der Erweiterung klassischer stationärer und dem Aufbau neuartiger Geschäfte sowie der Prozeßoptimierung im ganzen Konzern. Bei ihren E-Commerce-Anwendungen nutzt die METRO AG ihre vorhandenen Stärken:

- Etablierte „Retail Brands“ in B2B- und B2C-Märkten,
- bestehende Kundenbeziehungen und Kundenprofile,
- langjährige Lieferantenbeziehungen,
- IT- und Prozeß-Know-how.

Das europaweite Standortnetz und die Integration in die Marketingmaßnahmen der Vertriebslinien stellen einen großen Vorteil dar, um dieses Geschäftsfeld erfolgreich aufzubauen.

Metro Online AG gegründet

Zur Bündelung von Konzern-Know-how und -Ressourcen wurde im April 2000 die Metro Online AG gegründet. Sie **unterstützt** die Vertriebslinien bei deren eigenem E-Business, **initiiert** und **realisiert** neue bzw. vertriebslinienübergreifende E-Business-Ideen und **sucht** Beteiligungen an handelsnahen E-Business-Unternehmen.

Die Unterstützung der Vertriebslinien erstreckt sich auf die Prozeßkettengestaltung, die Bereitstellung von Web-Fulfillment-Know-how, das Management von IT-Plattformen und Allianzpartnern sowie die Sicherstellung des Wissenstransfers.

Im Fokus der Metro Online AG stehen die Identifikation und Entwicklung von Wachstumspotentialen sowie die Unterstützung des Aufbaus neuer Geschäfte vornehmlich im **B2B**-Bereich. Die Gesellschaft forciert zudem die Etablierung **globaler**, industrieübergreifender Kommunikationsstandards, durch die ebenso wie durch Nutzung globaler B2B-Marktplätze die existierenden Potentiale im Rahmen der Prozeßoptimierung ausgeschöpft werden sollen.

E-Commerce im Konzern

Nach dem Prinzip der unteilbaren Markenführung obliegt die Erweiterung der stationären Retail Brands durch E-Commerce den einzelnen Vertriebslinien. Alle anderen Aktivitäten werden von der Metro Online AG verantwortet.

Eine Online-Erweiterung des stationären **B2B**-Geschäfts nahm Cash & Carry vor. Unter der Domain **www.metro24.de** bietet C&C seinen Kunden seit Juli 2000 den Einkauf im Internet an. Das Sortiment umfaßt in der ersten Phase Produkte aus dem Bereich Büro, Organisation und Technik (BOT); weitere Sortimente werden hinzukommen und dem professionellen Kunden eine umfassende Deckung seines gewerblichen Bedarfs im Internet ermöglichen.

Den Aufbau neuer **B2B**-Geschäfte realisierte die Metro Online AG mit einem zielgruppenspezifischen Portal für kleine und mittelständische Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes. Das Portal (**www.dayconomy.de**), das in naher Zukunft für andere Zielgruppen erweitert wird, stellt branchenspezifische Informationen bereit, ermöglicht den Aufbau von Communities durch Interaktion und offeriert ein erweitertes Produkt- und Dienstleistungsangebot. Ziel ist, das Portal als festen Bestandteil in das Tagesgeschäft kleiner und mittelständischer Betriebe zu integrieren.

Im Bereich **B2C** ergänzt die Media-Saturn-Gruppe das stationäre Geschäft in Deutschland seit Juli 2000 durch ein Internetportal. Unter der Adresse www.portal.mediamarkt.de ist das neue, in Kooperation mit dem Internet-Service-Provider surfEU.com betriebene Internetportal „MediaMarkt powered by surfEU“ zu erreichen.

Ende 2000 unternahm die Kaufhof Warenhaus AG ein Relaunch ihrer Internetseite (www.kaufhof.de), die nun die Möglichkeit bietet, in vier Spezialshops Produkte via Internet zu bestellen. Eng mit dem stationären Kaufhof-Geschäft verknüpft, startete im September 2000 das **B2C**-Portal Zebralino unter www.zebralino.de. Zielgruppe sind Jungen und Mädchen bis zu zwölf Jahren sowie deren Eltern. Das Portal kann um weitere Online-Shops ergänzt werden.

Die METRO AG hat sich im Januar 2000 an der Primus-Online-Gruppe (www.primus-online.de) beteiligt, die Internet-Geschäftsmodelle entwickelt und betreibt und dafür über das entsprechende Know-how und ein im E-Commerce erfahrenes Management verfügt.

Im METRO-AG-Konzern werden interne Prozesse bereits seit vielen Jahren elektronisch abgewickelt. Die Metro Online AG wird mittels Internet-Technologie die **Prozeßoptimierung** im gesamten Konzern vorantreiben, besonders im Hinblick auf die Kommunikation mit Partnerunternehmen. Durch die Beteiligungen an **GlobalNetXchange (GNX)** in San Francisco/USA und **Sparkice**, einer lokalen B2B-Plattform in der VR China, durch die Web-EDI-Technologie und das Know-how der Dienstleistungsgesellschaften verfügt der METRO-AG-Konzern über eine erfolgreiche Kombination von Kompetenz, Technologien und Partnern. Aus der internet-basierten Prozeßoptimierung erwartet der Konzern nachhaltige Effizienzvorteile.

Metro Online Ventures GmbH, die neu gegründete Corporate-Venture-Gesellschaft der Metro Online AG, unterstützt handelsnahe **Start-ups**

mit einer außerordentlichen Kombination aus Kapital, Kontakten und umfangreichem Know-how aus dem stationären Handel und sichert sich auf diesem Weg den Zugang zu neuen Technologien und innovativen Geschäftsmodellen.

Ergebnis

Das **EBIT** des neuen Geschäftsfelds – ohne die Aktivitäten der Vertriebslinien – betrug **-6,3 Mio €**.

Investitionen

Im Berichtsjahr 2000 investierte die Metro Online AG **32 Mio €** in den Aufbau des Geschäftsfelds E-Business. Nicht in dieser Summe enthalten sind die Investitionen der Vertriebslinien in den Aufbau neuer Online-Vertriebskanäle.

Anzahl Mitarbeiter

Im Jahresdurchschnitt beschäftigte die Metro Online AG neun Mitarbeiter.

Strategischer Ausblick

Der METRO-AG-Konzern hat mit seinen bisherigen Aktivitäten die Basis gelegt, um eine führende Rolle im europäischen E-Business zu spielen. Wie bisher wird die Ressourcenallokation selektiv erfolgen.

Die bislang geschaffenen Strukturen werden im Rahmen der Strategie ausgebaut und erweitert. Dabei liegt der Fokus unverändert auf dem **B2B-Segment**. Die Metro Online AG wird neue Technologien und Trends analysieren und für den Konzern nutzbar machen. Mit der Identifizierung neuartiger, erfolgversprechender Geschäftsmodelle und deren schneller Umsetzung wird die Metro Online AG mit dem Geschäftsfeld E-Business zu einem festen Bestandteil des METRO-AG-Konzerns werden.

Sonstige Gesellschaften

Diese Gruppe umfaßt Tätigkeitsbereiche, die nicht den definierten Geschäftsfeldern zuzurechnen sind, nämlich die handelsnahen Dienstleistungen und die Gastronomie. Die Umsätze gingen, vor allem wegen eines geringeren Umfangs der Leistungen für Dritte, von 795 Mio € um 15,5% auf **672 Mio €** zurück.

Die Dienstleistungsgesellschaften des Konzerns nehmen für die Geschäftsfelder im wesentlichen folgende Funktionen wahr:

- Strategisches Beschaffungs- und Eigenmarkenmanagement (MGE/Gemex)
- Beschaffungs- und Distributionslogistik, Food-Lager-Logistik (MGL/MDL)
- Informatik-Dienstleistungen (MGI)
- Beschaffungs- und Werbedienstleistungen (MWG)
- Handels- und Verkehrsgastronomie (Dinea)
- Facility- und Centermanagement (MRE)
- Abrechnungsverkehr und Delkredere (MIAG/MGR)
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen (Metro Finance, Metro International Finance, Metro Euro Finance, Assevermag)

Durch Bündelung dieser Leistungen findet zusätzliche **Wertschöpfung** statt. Erwirtschaftete Synergien und die Kosten werden den Vertriebslinien **verursachungsgerecht** zugeordnet.



Metro-Gruppen-Einkauf (MGE) / Gemex Trading AG

MGE ist die **zentrale Beschaffungsorganisation** der METRO AG. Ständige Optimierung der Einkaufsleistung zur Verbesserung von Preisen und Konditionen unter Beachtung konkreter Qualitätsnormen stärkt die Marktposition der Vertriebslinien. Dank ihres Bündelungs- und strategischen Steuerungspotentials hat MGE bei den in- und ausländischen Lieferanten eine Verhandlungs- und Organisationsposition, die dem Konzern nachhaltige **Wettbewerbsvorteile** verschafft.

Im Geschäftsjahr 2000 ging der Ausbau der internationalen Beschaffungsorganisation bei den Tochtergesellschaften in **Polen** und der **Türkei** voran. Bei deckungsgleichen Sortimenten lagen die Schwerpunkte im länderübergreifenden Preis- und Konditionenvergleich sowie in der Mengerbündelung auf Artekelebene.

An einer übergreifenden **Eigenmarkenpolitik** im Gleichschritt mit der Internationalisierung wurde zielstrebig gearbeitet. Europaweite Mengerbündelung und die Integration von nationalen Handelsmarken in das internationale Eigenmarkenkonzept führen bei allen Vertriebslinien zu hoher Marktakzeptanz und Profilierung – ein konzernweites Eigenmarkenkonzept mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis festigt dauerhaft die Kundenbindung. Zur Stärkung der Eigenmarken wurden durchgängige **Qualitätsmerkmale** definiert und einheitliche Kriterien der **Qualitätskontrolle** verabschiedet. Prüfung und Testierung obliegen einem unabhängigen Labor; sie erstrecken sich auf Verkehrsfähigkeit, Sicherheit und Gebrauchsfähigkeit.

Durch Internet-Handel auf globalen **B2B-Marktplätzen** sollen Potentiale in der Beschaffung erschlossen werden. Nach Beteiligung der Metro Online AG an **GNX** fanden im Jahr 2000 erstmals testweise Auktionen auf dieser Marktplattform statt. Per elektronischer Ausschreibung von Beschaffungsmengen in Test-Warengruppen wurden Machbarkeitsprüfungen vorgenommen, Erfahrungen über den ökonomischen Erfolg solcher Auktionen gesammelt und wichtiges Abwicklungs-Know-how gewonnen.

Im Jahresdurchschnitt beschäftigte MGE, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, **869** Mitarbeiter gegenüber 841 im Vorjahr. Davon verantworteten 289 (Vorjahr 291) Personen im strategischen Einkauf ein Beschaffungsvolumen von **38 Mrd €** (34 Mrd €). Das übrige Personal erfüllte in Dienstleistung Einkaufsfunktionen der Vertriebslinien und erbrachte die dafür nötigen administrativen Leistungen.

Die **Gemex Trading AG** ist als weltweiter Import-Agent für die Vertriebslinien der METRO AG und für Drittkunden tätig. Derzeit konzentriert sich das Interesse auf die Erschließung neuer Lieferquellen in Osteuropa, Rußland und Südostasien sowie auf die Optimierung von Prozessen durch E-Commerce. Das Beschaffungsvolumen nahm um 8% auf **1,3 Mrd €** zu. Die Gesellschaft beschäftigte im Jahr 2000 durchschnittlich, auf Vollzeitbasis umgerechnet, weltweit **688** Mitarbeiter gegenüber 676 im Vorjahr.



Metro-Gruppen-Logistik (MGL) / Metro-Distributions-Logistik (MDL)

MGL ist die Gesellschaft für Logistikdienstleistungen im METRO-AG-Konzern. Diese umfassen vor allem die Organisation und Kontrolle der **Transportabwicklung** sowie die dazugehörenden administrativen Dienste von der Abrechnung bis zur logistischen Beratung.

Synergien werden in dem deutschlandweit erfolgreich umgesetzten Konzept der **Beschaffungslogistik** durch Bündelung und Optimierung der Transportströme realisiert. Eine effiziente **Wareneingangsabwicklung**, verbunden mit einer höheren Umweltverträglichkeit, wird vor allem durch die verringerte Zahl von Anlieferungen an der Rampe des betreffenden Lagers oder Markts erreicht. Die gemeinsamen positiven Erfahrungen des METRO-AG-Konzerns und der dem MGL-Konzept angeschlossenen Lieferanten mit der Beschaffungslogistik sowie die über Jahre erzielten wesentlichen Vorteile sind Ausgangspunkt für den weiteren Ausbau der bestehenden Systeme.

Das logistische **Leistungsspektrum** reicht von der Koordinierung der Zentrallagerbelieferung bis zur Steuerung der Verteilung von Importwaren auf die Betriebsstätten, von der vertraglichen Verpflichtung neuer Transportdienstleister bis zur Optimierung ihrer Geschäftsprozesse, von der Organisation des Transports von Werbematerial und Wertstoffen bis zur Abwicklung von Retouren innerhalb des Konzerns. Bündelung und Know-how-Transfer bilden dabei die Grundlage für Synergieeffekte.

Im Berichtsjahr sind wesentliche Voraussetzungen für die Übertragung von MGL-Logistikdienstleistungen auf das europäische Ausland geschaffen worden, so durch Gründung von Tochtergesellschaften in **Polen** und **Österreich**. Vertragsverhandlungen mit Dienstleistern und Lieferanten wurden mit dem Ziel aufgenommen, die operative Tätigkeit in Polen und Österreich Anfang 2001 zu starten. In der **Türkei** wurde die Logistik bereits im Jahr 2000 von MGL gesteuert.

Standardanwendungen, permanentes Logistikcontrolling sowie Kontroll- und Frühwarnsysteme zur Beschaffungs- und Distributionslogistik wurden ausgebaut bzw. weiterentwickelt. Die **Verwaltungsabläufe** werden in allen Bereichen der MGL im Rahmen der Prozeßoptimierung ständig verbessert. Hierzu zählen die Abwicklung des elektronischen Datenaustauschs (EDI), die Nutzung des Intranets sowie Workflow-Konzepte.

Im Berichtsjahr beschäftigte MGL durchschnittlich, auf Vollzeitbasis errechnet, **61** Mitarbeiter (Vorjahr 50).

MDL erbringt Logistik-Dienstleistungen für die Vertriebslinien **Real** und **Extra**. Von **sieben Standorten** aus erfüllt sie die Zentrallagerfunktion in den Sortimentsbereichen Food-Trockensortiment, Frischwaren, Obst/Gemüse und Tiefkühlkost. Ihre Leistungen umfassen die Beschaffung, Mengen-, Qualitäts- und Preiskontrolle der Ware, die Lagerhaltung und Kommissionierung der Warenbestellungen sowie den Transport zu den Real- und Extra-Standorten. Dies ist für die Märkte besonders im Hinblick auf kurze Lieferzeiten, hohe Lieferquoten und einen weitgehend automatisierten, durchgängigen Geschäftsprozeß vorteilhaft. Über **zwei Standorte** erfolgt die Distribution von Nonfood-Artikeln, im wesentlichen Importware.

Zur weiteren deutlichen Verbesserung der Logistikprozesse wurde mit der Einführung eines neuen **Lagerverwaltungssystems** begonnen; im Lauf des Jahres 2001 wird das Projekt abgeschlossen. Innerhalb der ständigen Arbeit an der Verbesserung der Dispositionsvorgänge konnte die Zahl derjenigen Lieferanten signifikant erhöht werden, die ihre Bestellungen auf elektronischem Weg (**EDI**) erhalten. Ziel dieser intensiven Zusammenarbeit mit der Industrie ist **hohe Lieferbereitschaft** bei gleichzeitig **reduzierten Lagerbeständen**.

Im Berichtsjahr beschäftigte MDL durchschnittlich, gerechnet auf Vollzeitbasis, **2.530** Mitarbeiter (Vorjahr 2.792).



Metro-Gruppen-Informatik (MGI)

MGI erbringt national und international Informatik-Dienstleistungen für die Vertriebslinien der METRO AG, um alle Synergie- und Rationalisierungspotentiale auf diesem Gebiet auszuschöpfen.

Ein Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit im Jahr 2000 war die fristgerechte, erfolgreiche Umsetzung strategisch wichtiger Projekte im Bereich der Anwendungsentwicklung. Hervorzuheben ist die Fertigstellung des neuen **web-basierten Warenwirtschaftssystems** für den Groß- und Einzelhandel, das bis zum Jahresende bereits in 83 Real-SB-Warenhäusern und 112 Extra-Verbrauchermärkten zum Einsatz kam. Die auf modernsten Internet-Techniken basierende Anwendung stellt den Märkten umfangreiche und komfortable Warenwirtschaftsfunktionen über eine benutzerfreundliche Oberfläche zur Verfügung.

Daneben wurden Informationssysteme unter Nutzung von **Data-Warehouse-Technologien** ausgebaut. Die METRO AG betreibt heute im Handel das größte europäische Data Warehouse mit **24 Terabyte** Speicherkapazität und mehr als 1.500 Anwendern. Neben der Weiterentwicklung des Systems fand im Berichtsjahr der Anschluß von Benutzern der Distributionslogistik sowie der Real-SB-Warenhäuser statt.

Für die Metro Online AG wurde im E-Business für das **Gastronomie-Portal** „dayconomy“ eine moderne Web-Plattform in einem Zeitraum von drei Monaten entwickelt und in Betrieb genommen.

Auf internationalem Gebiet sind die Einführung eines neuen Warenwirtschafts- und Logistiksystems in **Italien** und **Frankreich**, die Anbindung der Märkte in der jüngst erschlossenen **Slowakei** sowie Vorbereitungen für die Expansion in weitere Länder hervorzuheben. Innovative Projekte wie Customer-Relationship-Management, New Point-of-Sale und Self Scanning wurden gestartet und zur Umsetzung vorbereitet.

Zur Jahresmitte übernahm die **polnische MGI**-Tochtergesellschaft die Verantwortung der gesamten IT-Aktivitäten von Real/Polen. Damit ist ein weiterer Meilenstein zur Bündelung von IT-Kompetenzen und -Ressourcen erreicht. Konsequenterweise wurde der gleiche Schritt in der **türkischen** Tochtergesellschaft der MGI für das Jahr 2001 vorbereitet.

Als gelungen sind auch der Bezug des neuen **Rechenzentrums** in Düsseldorf und der Abschluß der Integration des Rechenzentrums Alzey zu nennen. Investitionsschwerpunkte bestanden in der Schaffung der technischen Infrastruktur und im Erwerb von Hard- und Software für das zentrale Operating zur Betreuung der neuen Warenwirtschaft in den Märkten.

Im Rahmen des konzernweiten **Euro-Projekts** sind Systementwicklungen abgeschlossen und operative Vorbereitungen planmäßig getroffen worden. Über ein entsprechendes Projektteam ist die **Verzahnung** mit den Konzerngesellschaften sichergestellt. Neben internem Nachhalten der terminierten Euro-Aktivitäten wird der Stand der Umstellungsarbeiten für alle IT-Systeme und Interfaces des gesamten Konzerns **permanent durch MGI überwacht**. Der Hauptteil der Anpassungsmaßnahmen wird bis Mitte 2001 abgeschlossen sein, damit auf eventuelle gesetzliche Neuanforderungen noch rechtzeitig reagiert werden kann.

Weitere Vorhaben für 2001 sind die restliche Einführung des neuen **Warenwirtschaftssystems** in den Real- und Extra-Märkten, die Auswahl, Anpassung und Pilotanwendung einer neuen **strategischen Kassensoftware** im C&C-Bereich, der Ausbau von **E-Business**-Programmen und der Umzug des Rechenzentrums Köln.

Der hohe Bedarf an qualifizierten **Fachkräften** für die strategisch wichtigen Software-Entwicklungs- und -Einführungsprojekte wurde trotz der schwierigen IT-Arbeitsmarktlage weitgehend gedeckt. Die Zahl der Mitarbeiter stieg im Berichtsjahr von durchschnittlich 567 auf **619**, auf Vollzeitkräfte umgerechnet.



Metro-Werbegesellschaft (MWG)

MWG ist die Beschaffungs- und Dienstleistungsgesellschaft des METRO-AG-Konzerns für die nationale wie internationale Werbevorbereitung und -abwicklung. Sie bündelt und optimiert Einkaufsmengen, Produktionsvolumen und Dienstleistungen, verwaltet eine firmenübergreifende Bilddatenbank und harmonisiert die Geschäftsprozesse zur Erlangung von **Kostenvorteilen** und **Servicekontinuität** für die Vertriebslinien der METRO AG.

Im Berichtsjahr standen die Durchdringung des europäischen **Beschaffungsmarkts** und Anforderungen an die **Qualitätssicherung** aus technischer und organisatorischer Sicht im Zentrum der Bemühungen. Kontinuierliche Verbesserung des international koordinierten Einkaufs versetzt MWG in die Lage, für Verhandlungen mit in- und ausländischen Lieferanten eine günstige Ausgangsposition zur optimalen Konditionsausschöpfung und -sicherung zu schaffen.

Im Rahmen der Internationalisierung der METRO AG baute MWG in **Polen** eine Tochtergesellschaft auf, die dort ähnliche Funktionen erfüllt. Diese umfassen Public Relations, die Herstellung und Verbreitung von Werbemitteln, die Beratung, Projektsteuerung und Ausführung von Werbekampagnen und Veranstaltungen sowie die Abrechnung von Werbemaßnahmen mit dem Ziel, Synergien und Nutzenpotentiale für die Vertriebslinien im Land auszuschöpfen.

Laufende Modernisierung der **Administration** nach gelungener Geschäftsprozeßoptimierung gehört zu den Kernaufgaben von MWG. Im Berichtsjahr wurde die Dokumentenverwaltung mit integrierter elektronischer Rechnungsübermittlungs- und -prüfungsfunktion angepaßt, die Bilddatenbankstruktur erfuhr eine Weiterentwicklung in Richtung Multimedia, und die Werbemittelproduktion wurde ausgebaut.

Die unternehmerischen Ziele und Maßnahmen richten sich unverändert auf die Stärkung der nationalen und internationalen **Marktposition** sowie die Erlangung weiterer Vorteile technischer und organisatorischer Art für die Vertriebslinien der METRO AG.

MWG beschäftigte im Geschäftsjahr 2000, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, durchschnittlich **66** Mitarbeiter gegenüber 72 im Vorjahr.



Gastronomie (Dinea)

Dinea ist Marktführerin auf dem Gebiet der **Handelsgastronomie**. Sie betrieb zum Jahresende **245** Restaurants vornehmlich in Betriebsstätten des METRO-AG-Konzerns: unter den Marken „Dinea“ in Warenhäusern und Einkaufszentren, „Grillpfanne“ in SB-Warenhäusern und Fachmarktzentren sowie „Axxe“ in Autobahnraststätten.

Im Berichtsjahr wurden drei weitere Restaurants übernommen, zwei Autobahnraststätten eröffnet, vier Betriebe von Franchising in die eigene Regie zurückgeführt sowie 24 unrentable Betriebsstätten im Rahmen der Standortbereinigung geschlossen. Das Relaunch-Konzept der Vertriebsmarke Grillpfanne erwies sich an bereits 43 Standorten als erfolgreich; im Jahr 2001 soll mit einer etwa gleichen Zahl die Umstellung der Betriebe abgeschlossen sein. Das Autobahnraststättenetz wird gezielt ausgebaut.

Die Umsatzentwicklung der Dinea-Gruppe verlief im Rahmen der Erwartungen positiv; der **Umsatz** ging wegen Betriebsaufgaben um 3,6% auf **0,2 Mrd €** zurück. Die **Investitionen** von **13 Mio €** (Vorjahr 10 Mio €) betrafen hauptsächlich die Modernisierung bzw. den Umbau von sieben Dinea- und 38 Grillpfanne-Gaststätten sowie drei Autobahnraststätten.

Die Dinea-Gruppe beschäftigte im Berichtsjahr durchschnittlich, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, **3.469** Mitarbeiter gegenüber 3.604 im Jahr zuvor.

Standortportfolio im In- und Ausland

Betriebsstätten pro Land

Land	METRO makro		real-EXTRA		MedioMarkt SATURN Praktiker		GALERIA KAUFHOF		DINEA		METRO AG Konzern	
	Cash & Carry		Lebensmittel-einzelhandel		Nonfood-Fachmärkte		Warenhäuser		Gastronomie			
	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
Deutschland	81	75	744	770	527	484	132	130	242	257	1.726	1.716
Belgien	6	6									6	6
Bulgarien	6	3									6	3
VR China	8	6									8	6
Dänemark	4	4									4	4
Frankreich	71	66 ¹⁾			13	12					84	78 ¹⁾
Griechenland	6	5			6	6					12	11
Großbritannien	27	27									27	27
Italien	31	30			28	23					59	53
Luxemburg					3	3					3	3
Marokko	5	4									5	4
Niederlande	14	13			4	2					18	15
Österreich	11	11			26	24			3	3	40	38
Polen	18	18	24	19	23	16					65	53
Portugal	8	7									8	7
Rumänien	7	4									7	4
Schweiz					11	11					11	11
Slowakei	3										3	
Spanien	23	21			4	1					27	22
Tschechien	9	7									9	7
Türkei	6	6	6	2	4	2					16	10
Ungarn	9	9			16	11					25	20
Ausland	272	247	30	21	138	111			3	3	443	382
Gesamt	353	322	774	791	665	595	132	130	245	260	2.169	2.098¹⁾

¹⁾ Zählweise von Doppelstandorten in Frankreich gegenüber Segmentberichterstattung im Geschäftsbericht 1999 geändert

Mitarbeiter und ihre Förderung

METRO AG – ein internationaler Konzern

Im Durchschnitt des Jahres 2000 waren im METRO-AG-Konzern **225.215** Mitarbeiter beschäftigt (im Vorjahr 216.457; jeweils ohne Auszubildende). Umgerechnet auf **Vollzeitkräfte** entspricht dies **179.561** (1999: 171.440) Personen, davon **61,3%** (63,3%) Frauen.

In den 21 Ländern außerhalb Deutschlands, in denen der METRO-AG-Konzern inzwischen vertreten ist, waren im Jahresdurchschnitt, auf Vollzeitkräfte umgerechnet, **64.835** Mitarbeiter tätig. Das ist ein Anteil von **36,1%** gegenüber 32,4% im Vorjahr. Spitzenreiter ist weiterhin Polen, wo der Konzern als großer Arbeitgeber mit nunmehr 13.360 Mitarbeitern (nach Vollzeitkräften) sein Engagement noch einmal um 20,9% (28,8%) steigerte. Durch die Expansion schlug sich der im Ausland geringere Teilzeitanteil in einer auf **45,4%** (47,8%) gesunkenen Teilzeitquote nieder.

Die mittlere Betriebszugehörigkeit aller Beschäftigten lag bei 7,8 (7,5) Jahren, das Durchschnittsalter bei 37,2 (36,8) Jahren. Im Fall reduzierten Personalbedarfs wegen betrieblicher Umstrukturierung oder Schließung von Standorten wurden interessierte Mitarbeiter, wie bereits in den vergangenen Jahren, über das „interne Arbeitsamt“ an andere Stellen im Konzern vermittelt.

Mensch und Arbeit – Tarifpolitik

Zu den Bedingungen, die bislang die Tarifpolitik im deutschen Handel bestimmt hatten, kamen im Berichtsjahr zwei wesentliche hinzu: Einerseits entstanden im Einzelhandel Arbeitgeberverbandsstrukturen, die eine Verbandszugehörigkeit auch ohne Tarifbindung ermöglichen, andererseits traten erstmals weitere Arbeitgeberverbände mit dem konkurrierenden Anspruch der Tarifträgerschaft auf. Zudem trafen Bundesregierung, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften im „**Bündnis für Arbeit**“ Vereinbarungen zur Ausgestaltung der Tarifpolitik, die in allen wesentlichen Wirtschaftsbereichen Deutschlands Beachtung fanden: Tarifverträge sollten längerfristig abgeschlossen werden und der Verteilungsspielraum – unter Berücksichtigung branchenspezifischer Sachverhalte – durch den Produktivitätsfortschritt definiert sein, die Abschlüsse sollten beschäftigungsfördernd ausfallen und den Aufbau von Altersversorgungsmodellen für Arbeitnehmer ermöglichen.

Mit einem Steigerungssatz von **2,8%**, einer Vereinbarung zu tariflicher Altersvorsorge und mit einer Laufzeit von zwei Jahren lag der **Tarifabschluss** im Groß- und Außenhandel zwar relativ hoch, trug aber im übrigen den Anforderungen des Bündnisses für Arbeit Rechnung. Im Einzelhandel waren die Gewerkschaften dagegen nicht bereit, eine längerfristige Verpflichtung einzugehen. Der Steigerungssatz in den auf jeweils zwölf Monate abgeschlossenen Verträgen fiel mit **2,5%** zwar geringer aus, ist bei aller Bemühung um größere Attraktivität der Einzelhandelsberufe aber zu hoch, um Beschäftigung zu sichern oder gar zu fördern. Immerhin gelang es, den Einstieg in eine **tarifliche Altersvorsorge** zu vereinbaren und damit die Basis für sozialpolitische Innovationen zu schaffen.

Mitarbeiter im Fünfjahresvergleich

(im Jahresdurchschnitt, auf Vollzeitbasis)

Ausland	Inland		
6.613	124.112	130.725	(1996)
8.792	125.227	134.019	(1997)
	51.267	130.015	181.282 (1998)
	55.571	115.869	171.440 (1999)
	64.835	114.726	179.561 (2000)

Mitarbeiter im Ausland

64.835 Beschäftigte (im Jahresdurchschnitt, auf Vollzeitbasis)

	Polen 13.360 = 20,6%
	Frankreich 7.422 = 11,5%
	Italien 5.750 = 8,9%
	Großbritannien 4.149 = 6,4%
	Ungarn 3.642 = 5,6%
	Österreich 3.461 = 5,3%
	Niederlande 3.175 = 4,9%
	Türkei 3.170 = 4,9%
	VR China 3.142 = 4,8%
	Tschechien 3.064 = 4,7%
	Spanien 2.459 = 3,8%
	Belgien 2.343 = 3,6%
	Griechenland 1.827 = 2,8%
	Portugal 1.821 = 2,8%
	Rumänien 1.783 = 2,8%
	Bulgarien 1.412 = 2,2%
	Schweiz 983 = 1,5%
	Marokko 867 = 1,3%
	Dänemark 557 = 0,9%
	Slowakei 251 = 0,4%
	Luxemburg 197 = 0,3%

Bereits 1996/97 hatte die METRO AG Modelle der Altersvorsorge entwickelt; sie konnten nun – nach der chemischen Industrie auch im Handel – tariffähig gemacht werden.

Jüngst entwickelte **Altersteilzeit-Modelle** bieten den Vertriebslinien neue Wege zur Verbesserung des Altersaufbaus und der Personalstrukturen und leisten einen Beitrag zur Entspannung der von hoher Erwerbslosigkeit gekennzeichneten Arbeitsmarktlage. Das Angebot, älteren Mitarbeitern aus der Nachkriegsgeneration den Übergang in den Ruhestand zu sozial vertretbaren Bedingungen zu erleichtern, eröffnet neue Beschäftigungsmöglichkeiten, die die Berufschancen junger Menschen und/oder qualifizierter Arbeitsloser verbessern und die vorhandenen Arbeitsplätze sichern sollen. Dieses Anliegen wird durch Tarifverträge untermauert, in denen die Randbedingungen der Altersteilzeit festgelegt sind. Im Berichtsjahr wurden konzernweit viele Einzelverträge über diese spezielle Variante der Teilzeitleistung geschlossen. Damit kam vor allem in Gesellschaften mit überaltertem Personalbestand ein Verjüngungsprozeß in Gang, der auch bei den betroffenen Mitarbeitern Akzeptanz findet.

Sozialpartnerschaft – Mitarbeitervertretung im Konzern

Am 25. Mai 2000 fand in Magdeburg die konstituierende Sitzung des **Konzernbetriebsrats** statt. Dieses von allen Gesamtbetriebsräten der Teilkonzerne gebildete fakultative Gremium befaßt sich mit Angelegenheiten, die den METRO-AG-Konzern oder mehrere Konzernunternehmen betreffen und nicht durch einzelne Gesamtbetriebsräte innerhalb ihrer Unternehmen geregelt werden können.

So unterstützt der Konzernbetriebsrat beispielsweise die im Konzern entwickelten Altersvorsorge-Modelle. Ein weiteres Aufgabenfeld wächst ihm bei der Ausdehnung der **Metro-Kaufhof-Betriebskrankenkasse** auf die übrigen Vertriebslinien zu, wo es gilt, bei den Mitarbeitern das Bewußtsein für den günstigen Beitragssatz (derzeit 12,9%) zu wecken, der zum Teil deutlich unter den Sätzen konkurrierender Kassen liegt. Die konzernweit agierenden Arbeitnehmervertreter werden auch die Aktivitäten des internen Arbeitsamts begleiten und können sich für die Inanspruchnahme des **Versicherungsservices** einsetzen, um dessen günstige Vertragsbedingungen in das Blickfeld aller Mitarbeiter zu rücken.

Im Dezember 2000 trat zum zweiten Mal das **Euro-Forum** zusammen, ein europaweites Informations- und Konsultationsgremium zwischen Arbeitnehmervertretern und dem Vorstand. Schwerpunktthemen waren E-Business-Aktivitäten im Konzern, Personalentwicklung sowie die unterschiedlichen Formen der Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Beziehungen in Europa.

Selbstbild versus Fremdbild – nur Offenheit bringt Weiterentwicklung

In Form von Interviews mit einhundertfünfzig Führungskräften aus allen Vertriebslinien – über die Hälfte von ihnen aus dem Ausland – fand im Jahr 2000 erstmals eine Bestandsaufnahme zu Führung, Organisationsentwicklung und Bekanntheit der Konzernstrategie statt.

Parallel wurde in der METRO AG, mit dem Vorstand an der Spitze, ein intensiver Rückkopplungsprozeß eingeleitet: Das „**360°-Feedback**“ dient Führungskräften wie Mitarbeitern dazu, die Wirkung ihres Verhaltens auf andere zu erfahren. Dadurch kann die eigene Einschätzung überdacht und ggf. korrigiert werden. In Seminarveranstaltungen mit allen Beteiligten wurden strukturierte Rückmeldungen für das persönliche Gespräch trainiert.



Im zweiten Schritt ergab eine vertrauliche Befragung des Managements und der Mitarbeiter zu Themenfeldern, die sie vorab als wichtig definiert hatten, für jeden am Prozeß Beteiligten ein detailliertes Feedback. Coaching und Workshops unterstützen die weitere Umsetzung.

Diese Aktivitäten zielen auf die Entwicklung einer **Metro-Kultur** ab, in der ein offener Umgang miteinander bei der Zusammenarbeit aller Ebenen selbstverständlich und Kommunikation nicht allein „top-down“ angelegt ist. Systematische Feedbackprozesse sind Voraussetzung für die Optimierung des Führungsverhaltens jedes einzelnen wie der Organisation insgesamt.

Führungskräfteentwicklung – mit Metro-Management-Planung gleiche Maßstäbe für Auswahl und Förderung

Die Besetzung von **Führungspositionen** zählt zu den Schlüsselentscheidungen in jedem Unternehmen. Dieser Auswahlprozeß sollte höchsten Qualitätsanforderungen standhalten und zugleich transparent und nachvollziehbar sein. Er ist Prüfstein für die Verbindlichkeit der Metro-Kernkompetenzen: Neben hervorragenden Fachkenntnissen und eindeutiger Leistungs- und Ergebnisorientierung werden von Führungskräften Überzeugungs- und Integrationskraft sowie Gespür für die Bedürfnisse der Mitarbeiter erwartet.

Führung bedarf der **Unterstützung durch Instrumente**. Sie schaffen nicht nur Sicherheit und Struktur, sie sind auch unabdingbar für Durchlässigkeit und Bildung vergleichbarer Maßstäbe im Konzern. Hierzu gehören inzwischen mindestens einmal jährlich stattfindende Führungs- und **Zielvereinbarungsgespräche** sowie turnusmäßige Potential- und Leistungseinschätzungen.

In Ergänzung einer systematischen **Nachfolgeplanung** für die oberen Führungsebenen der Geschäftsfelder wurden mit allen Vertriebslinien konzernweite Assessment Center vereinbart. Sie dienen der frühzeitigen Erkennung und Sichtung von Potentialen. In ihren Auswahlentscheidungen verpflichten sich alle Beteiligten auf das Mehr-Augen-Prinzip und transparente, vertriebslinienübergreifende Maßstäbe.

Partner im Lernen – auf dem Weg zur Metro Corporate University

„Corporate Universities“ verzahnen Fortbildungs- und Entwicklungsstrategien mit der jeweiligen Geschäftsstrategie, indem sie die Qualifizierung und Förderung der Führungskräfte integrieren und auf die Geschäftsziele hin fokussieren.

Die METRO AG bietet ein klar strukturiertes Angebot von **Förder- und Entwicklungsprogrammen** für verschiedene Funktionen und Positionen im Konzern. Es ist eng verzahnt mit Auswahlprozessen wie Assessment Centern und Nachfolgeplanungen. Sämtliche Programme sind auf eine internationale Teilnehmer-schaft ausgerichtet, die Veranstaltungen finden – mit wenigen Ausnahmen – in der Konzernsprache Englisch statt. In ihren Angeboten verbinden sie unterschiedliche Trainingsmethoden wie Projektarbeit, Vorlesungen mit Fallstudienarbeit und konsortiales Lernen oder Einzel-Coaching. Allen Programmen gemeinsam ist ein hohes, auch zeitliches Engagement des Vorstands.

Corporate Universities basieren zumeist auf langfristigen Partnerschaften zwischen Unternehmen und ausgewählten Business Schools, die externe Fachkenntnisse beisteuern.

Zu den Top-Programmen des Konzerns, der „**Metro-Akademie**“ für die Erschließung von Geschäftsführerpotentialen und dem „**Metro-Management-Förderkreis**“, einem auf ein Jahr angelegten Entwicklungsprogramm für junge Führungskräfte, sind im Jahr 2000 das „Corporate Seminar“ und das „Young Talent Program“ hinzugekommen.

In insgesamt sechs **Corporate Seminars** sind neu ernannte Führungskräfte der zweiten Ebene mit der Strategie des Konzerns, seinen Systemen und Steuerungselementen vertraut gemacht worden. Reflexion von Führungsverhalten, Veränderungsmanagement und interkulturelle Arbeit ergänzen das kompakte fünftägige Programm.

Das **Young Talent Program** wendet sich an die wachsende Zielgruppe junger Hochschulabsolventen im Konzern, denen handelspezifische Erfahrung und Überblickswissen über den Konzern fehlen. Die drei Module „Strategy and Supply Chain“, „Customer Care“ und „Operations“ sind in Zusammenarbeit mit der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung – Otto-Beisheim-Hochschule – und internen Experten speziell für die METRO AG entwickelt worden.

In der **Türkei** begann eine Managementqualifizierung für Führungskräfte aller dortigen Vertriebslinien in Zusammenarbeit mit der Bosphorus-Universität. Dank eines modularen Ansatzes können Bausteine des Programms einzeln angeboten und in die gezielte Förderung aller Mitarbeiter integriert werden.

Der „**Metro Online Campus**“ nimmt in der Mitarbeiterförderung inzwischen einen festen Platz ein. Der Campus ermöglicht Projektgruppen, im virtuellen Raum online zu kommunizieren und miteinander zu arbeiten. Er wird mit wachsendem Erfolg im Konzern genutzt und ist als Baustein in einem konzernweiten „Haus des Wissens“ geplant.

Berufsausbildung auf hohem Niveau

Während die deutsche Wirtschaft das Ausbildungsangebot um 4% erhöhte, beteiligte sich der METRO-AG-Konzern mit einer Steigerung um **7,4%** überdurchschnittlich an der Bekämpfung der Jugendarbeitslosigkeit. Mit den **3.406** Neueinstellungen im Jahr 2000 standen in Deutschland insgesamt **8.236** junge Leute in einem **Ausbildungsverhältnis**. Obwohl damit deutlich über den Bedarf hinaus eingestellt wurde, konnten **73%** der Auszubildenden nach erfolgreich abgeschlossener Prüfung in ein festes Anstellungsverhältnis übernommen werden. Daß die Ausbildung nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ auf hohem Niveau betrieben wird, belegt das Ergebnis, daß **95,5%** der Absolventen ihre Prüfung bestanden haben.

Im Rahmen der Initiative „Azubi-Sozialengagement“, die zur Imageförderung der Berufsausbildung im Handel beitragen soll, engagierten sich 26 Auszubildende aller Vertriebslinien zugunsten der ASB-Auslandshilfe St. Petersburg. Die Einnahmen aus einem von ihnen veranstalteten Weihnachtsmarkt in Hamburg wurden durch die METRO AG zu einer namhaften Summe aufgestockt und kamen den Straßenkindern in St. Petersburg zugute.

Projekt „Metro Edukacja“ an polnischen Schulen

Im September 2000 startete die METRO AG an drei Schulen in Lodz, Poznan und Czestochowa das Projekt „**Metro-Berufsbildung in Polen**“. Mit dieser Initiative vermittelt der Konzern jungen Leuten praxisbezogenes Wissen und bereitet sie auf Aufgaben in großflächigen Handelsbetrieben vor. In jeder der beteiligten Schulen haben Lehrer gemeinsam mit konzerninternen wie externen Fachleuten die bisherigen Lernprogramme vollständig überarbeitet und den geänderten Anforderungen angepaßt. Wesentlicher Bestandteil des Projekts sind Praxis-

phasen; die Vertriebslinien **Real, Praktiker, Media-Markt** und **C&C** stellen die nötigen Plätze zur Verfügung. Es ist geplant, dieses Projekt in allen Städten zu realisieren, in denen die METRO AG mit Betriebsstätten vertreten ist, so daß bis zum Jahr 2005 dreißig Märkte mit insgesamt über eintausend Berufsschülern einbezogen sein werden. Ziel ist, in einem der größten Auslandsmärkte des Konzerns junge Menschen gezielt zu fördern und ihnen berufliche Chancen im modernen Handel zu eröffnen.

Ergebnisbezogene Vergütung für Führungskräfte

In börsennotierten Unternehmen sind **Aktionsoptionen** (SOP) und **Wertzuwachsrechte** (SAR) zu Komponenten eines erfolgsorientierten Vergütungskonzepts für Führungskräfte geworden. Auch die Hauptversammlung der METRO AG hat zu diesem Zweck am 6. Juli 1999 eine **bedingte Erhöhung des Grundkapitals** beschlossen. Der bezugsberechtigte Personenkreis umfaßt Führungskräfte der ersten und zweiten Verantwortungsebenen, nämlich

- die Vorstandsmitglieder der METRO AG (Gruppe 1),
- die Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane der nicht börsennotierten Vertriebslinien und der großen Dienstleistungsgesellschaften (Gruppe 2),
- die Angehörigen der Verantwortungsebene 2 der METRO AG und der in Gruppe 2 festgelegten Unternehmen; die Geschäftsführer kleiner Dienstleistungsgesellschaften; sonstige Beschäftigte, die nach Aufgabengebiet und Leistung einen herausragenden Beitrag zum Unternehmenserfolg erbringen (Gruppe 3).

Eine erste Tranche wurde 1999 ausgegeben. Im Jahr 2000 erhielten 131 Führungskräfte aus der zweiten Tranche **427.480 Aktienoptionen**. Wertzuwachsrechte, die nicht zum Bezug von Aktien berechtigen und daher unabhängig von bedingtem Kapital erteilt werden können, wurden 265 Führungskräften eingeräumt. Insgesamt ergibt sich aus den Tranchen 1999 und 2000 folgende Verteilung:

1999	Aktionsoptionen		Wertzuwachsrechte	
	Personen	Stück	Personen	Stück
Gruppe 1	5	94.200	–	–
Gruppe 2	9	45.330	28	156.280
Gruppe 3	119	212.030	257	423.410
Gesamt	133	351.560	285	579.690

2000	Aktionsoptionen		Wertzuwachsrechte	
	Personen	Stück	Personen	Stück
Gruppe 1	6	123.360	–	–
Gruppe 2	10	59.465	33	228.830
Gruppe 3	115	244.655	232	475.810
Gesamt	131	427.480	265	704.640

Der Basispreis für den Erwerb von Stammaktien aus der zweiten Tranche beträgt **44,14 €**. Das auf eine Laufzeit von etwa einem Jahr begrenzte Ausübungsrecht kann nach einer **Sperrfrist von drei Jahren** wahrgenommen werden. Dabei ist die Ausübung der Bezugsrechte an die Bedingung geknüpft, daß der Aktienkurs nach Ablauf der Sperrfrist an den letzten zwanzig Börsenhandelstagen vor der Ausübung **mindestens 30%** über dem Kurs bei Gewährung der Bezugsrechte liegt, also mindestens **57,38 €** beträgt.

Der **Ausübungszeitraum** für die Bezugsrechte der Tranche 2000 beginnt mit Ablauf des ersten Bankarbeitstags in Frankfurt nach der ordentlichen Hauptversammlung der METRO AG im Jahr 2003 und endet acht Wochen nach der ordentlichen Hauptversammlung im Jahr 2004.

Liquiditäts-, Zins- und Währungsmanagement

Die finanzwirtschaftlichen Risiken werden **zentral** auf Konzernebene durch den Finanzbereich gesteuert.

Aufgaben des **Liquiditätsmanagements** sind die Bereitstellung ausreichender Liquidität sowie das Ausschalten bzw. Abmildern unerwarteter finanzwirtschaftlicher Ereignisse (Finanzierungs- bzw. Anlagerisiken) für den METRO-AG-Konzern. Durch rollierende Konzernfinanzplanung ist sichergestellt, daß auch kurzfristig eintretende Änderungen im geplanten Geschäftsverlauf hinsichtlich des Finanzbedarfs berücksichtigt werden.

Dem Konzern standen zum Jahresende 2000 bestätigte **Banklinien** in Höhe von 4,1 Mrd € zur Verfügung, davon 2,2 Mrd € mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr. Für die kurzfristige Refinanzierung nutzt der Konzern darüber hinaus ein **Euro Commercial Paper Program** in Höhe von 3 Mrd €. Die Ausnutzung lag im Durchschnitt 2000 bei 649 Mio €.

Im Geschäftsjahr 2000 wurde ein **Debt Issuance Program** über 3 Mrd € arrangiert und damit ein weiteres Instrument für die Finanzierung des Konzerns über internationale Kapitalmärkte geschaffen. Mit diesem Programm können Anleihen mit Laufzeiten bis zu 30 Jahren unter deutschem oder englischem Recht in beliebiger Währung begeben werden.

Eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche kapitalmarktorientierte Unternehmensfinanzierung des METRO-AG-Konzerns ist mit der Erteilung eines **Credit Ratings** durch die beiden führenden Rating-Agenturen seit März 2000 erfüllt:

- Moody's (langfristig Baa1 / kurzfristig P-2)
- Standard & Poor's (langfristig BBB+ / kurzfristig A-2)

Für den Zugang zu internationalen Anleihemärkten ist die Kommunikation mit den gegenwärtigen und zukünftigen Investoren des Konzerns wichtig: Für diese Aufgabenstellung ist ein **Creditor-Relations-Team** innerhalb des Finanzbereichs gebildet worden, das für die umfassende Information der Fremdkapitalgeber verantwortlich ist.

Das Handling von **Zins- und Währungsrisiken** geschieht im Rahmen von Treasury-Richtlinien, die den Grundsatz der Risikobegrenzung festschreiben. Das Zins- und Währungsmanagement des Konzerns erfolgt in der METRO AG für alle Gruppenunternehmen und ist auf die Reduzierung von Basisrisiken beschränkt.

Zur **Absicherung** von Zins- und Währungsrisiken werden in der METRO AG derivative Instrumente eingesetzt. Die zugehörigen Grundgeschäfte werden unter Einbeziehung der Derivate bewertet. Das Währungsmanagement umfaßt die Absicherung von Forderungen respektive Verbindlichkeiten aus nicht lokalen Währungen der Konzernunternehmen, die aus operativen Geschäften, Immobilienbesitz oder Finanztransaktionen (z.B. Fremdwährungsfinanzierungen) resultieren können. Dabei bilden alle Elemente eine Gesamteinheit und werden in Abhängigkeit von der Gesamtrisikosituation abgesichert. Als Bankenpartner für Sicherungstransaktionen werden zur Risikominimierung **nur erstklassige** Kontrahenten akzeptiert, für die zusätzlich individuelle **Höchstgrenzen** festgelegt werden.

In Übereinstimmung mit den Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften im Finanzbereich sind Handel und Abwicklung **getrennt**.

Geschäftsrisiken und Risikomanagement

Im Rahmen seiner internationalen Tätigkeit auf verschiedenen Gebieten des Handels ist der METRO-AG-Konzern einer Reihe von typischen Geschäftsrisiken ausgesetzt. Der Umgang mit ihnen ist Bestandteil der unternehmerischen Tätigkeit. Das dazu geschaffene Risikomanagement basiert auf der Strategie des Konzerns, die auf **nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts** ausgerichtet ist. Die hieraus resultierende Geschäftspolitik umfaßt das gezielte Eingehen unternehmerischer Risiken, soweit die damit verbundenen Chancen eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts erwarten lassen. Daher ist das Risikomanagement untrennbarer Bestandteil der Geschäftsprozesse und Entscheidungen auf allen Ebenen des Konzerns.

Grundsätze der Risikovorsorge wurden nach der Verabschiedung durch den Vorstand der METRO AG von den jeweils betroffenen Geschäftsführungen in ihren Organisations- und Verantwortungsbereichen umgesetzt. Struktur und Philosophie des Unternehmens – eines diversifizierten Handelskonzerns mit einer Management-Holding, Geschäftsfeldern und Dienstleistungsgesellschaften – sind auf diese Risikopolitik zugeschnitten. Das Konzernrisikomanagement basiert auf dem Prinzip, daß unter **zentraler und prozeßunabhängiger Überwachung** Risiken grundsätzlich am effektivsten an den Stellen bewältigt werden können, an denen sie auftreten. Dafür ist **jede einzelne Geschäftseinheit selbständig verantwortlich**. Dieses Management schließt das Erkennen, Bewerten, Kommunizieren und Bewältigen solcher Risiken ein. Falls Risiken auf andere Bereiche des Konzerns ausstrahlen, werden sie zeitnah in hinreichendem Umfang dem richtigen Adressaten mitgeteilt.

Dienstleistungsgesellschaften und -funktionen der METRO AG stellen konzernweit ihr Know-how bereit. Hiermit werden einige Risiken und Risikomanagementfunktionen bewußt **an einer Stelle des Konzerns gebündelt**, da auch nur an dieser Stelle das notwendige Know-how und das Instrumentarium zur Verfügung stehen.

Grundsätzlich werden Risiken, die nicht den Kern- oder Unterstützungsprozessen zuzuordnen sind, nicht eingegangen. Risiken, die Kernprozesse des Groß- und Einzelhandels betreffen, werden **von den operativen Einheiten selbst getragen**. Soweit sinnvoll, werden Risiken aus Unterstützungsprozessen zum jeweiligen Geschäft, z.B. Logistik, Geldverkehr, Datenverarbeitung, Immobilienmanagement, gemindert oder **auf Dritte überwältzt**.

Messung, Überwachung und Steuerung der Risiken finden anhand einer Vielzahl von **Management- und Kontrollsystemen** im laufenden Geschäft statt. Hierzu gehören u.a. ein unternehmenseinheitlicher Strategie- und Planungsprozeß, ein Konzernberichtswesen sowie umfangreiche, regelmäßige Kontakte zwischen den Geschäftseinheiten und der jeweiligen Obergesellschaft. Auf dieser Basis werden der Vorstand und danach der Aufsichtsrat frühzeitig über wesentliche Risiken informiert.

Die Interne Revision prüft regelmäßig die **Funktionsfähigkeit und Effizienz** der Risikomanagementsysteme und wird dabei durch externe Revisoren unterstützt.

Auch die Risikokontrollorganisation ist **so dezentral wie möglich** strukturiert, ohne ihre Prozeßunabhängigkeit zu beeinträchtigen.

Die für den Konzern relevanten Hauptrisikobereiche sind:

Geschäftsrisiken

Die nationale und internationale Tätigkeit im Groß- und Einzelhandel ist von starkem Wettbewerb geprägt. Dies gilt für die angebotene Leistung, die Umsetzung der hierzu notwendigen Konzepte und Systeme und die Dienstleistungsqualitäten. Zusätzliche Gefahren aufgrund möglicher Markt- und Wachstumseinbrüche resultieren vor allem aus dem verstärkten Engagement in Schwellenländern sowie aus der direkten und indirekten Abhängigkeit der Geschäftstätigkeit vom privaten Konsum.

Zur Wahrung der Markt- und Wettbewerbsstärke werden die **Vertriebskonzepte** ständig überarbeitet und verbessert, wobei der Schwerpunkt im Jahr 2000 auf den Vertriebslinien Real, Praktiker und Extra lag. Basis ist ein konsequenter, an nationalen und internationalen Wettbewerbern ausgerichteter Benchmarking-Prozess. Hieraus resultiert eine „Retail-Brand“-Strategie, die pro Vertriebslinie die zu ergreifenden Maßnahmen festlegt. Die damit verbundenen Umstellungsarbeiten sind wegen der Komplexität der Aufgabe und des immer ungewissen Ausgangs in bezug auf die Akzeptanz der Kunden grundsätzlich mit Risiken behaftet. Zur Begrenzung dieser Risiken werden die Konzepte **in Testmärkten erprobt**; klar strukturierte Projektorganisationen helfen, vertriebslinienspezifisch neue Konzepte umzusetzen. Die dann realisierten Konzepte werden in **Feinsteuerung** laufend überwacht und angepaßt.

Zur Wahrung der Wettbewerbsstärke des Konzerns wird das **Portfolio** laufend überprüft. Die inhärenten Risiken aus Portfolioveränderungen in bezug auf Integration von Systemen, Vertriebsnetzen und insbesondere Personal stellen hohe Anforderungen an das Management. Eine festgelegte, umfassende Vorgehensweise für diese Art von Prozessen hilft, die Risiken zu begrenzen.

Operationale Risiken

Die Tätigkeit im stationären Handel führt zum Betreiben von Groß- und Einzelhandelsmärkten in derzeit 22 Ländern mit der entsprechenden organisatorischen, systemtechnischen und teilweise logistischen Komplexität. Bei Störungen in der Wertschöpfungskette ist der Konzern der Gefahr von Betriebsunterbrechungen ausgesetzt. Um diesen Risiken zu begegnen, sind umfassende **Leitlinien** zu den Arbeitsabläufen der einzelnen Vertriebslinien und weitgespannte **Führungs- und Überwachungssysteme** für jede Geschäftseinheit installiert worden.

Lieferantenrisiken

Bei der Versorgung mit Ware und Dienstleistungen ist der Konzern als Handelsunternehmen außerordentlich stark auf Fremdanbieter angewiesen. Diese Einbeziehung Dritter macht es erforderlich, auf Qualität, Liefertermine sowie ggf. Kosten Einfluß zu nehmen. Durch eine am jeweiligen Geschäftsprinzip ausgerichtete **Einkaufspolitik** in Verbindung mit intensiver **Beobachtung** der Marktverhältnisse und **Kooperation** mit den Lieferanten wird versucht, hieraus resultierenden Risiken zu begegnen.

Währungsrisiken

Die forcierte Internationalisierung des METRO-AG-Konzerns hat Investitionen und Geschäftstätigkeit über die Grenzen Deutschlands ausgeweitet. Im Gegensatz zur Industrie agiert ein internationalisierender Handelskonzern vornehmlich im Land selbst, das heißt, Ein- und Verkauf sowie wesentliche Kostenpositionen werden **in Landeswährung** und daher ohne Währungsrisiken abgewickelt.

Potentielle Risiken bestehen also nur aufgrund der Initialinvestition sowie möglicher Kostenkomponenten in Hartwährung, z.B. Mieten, Bürgschaften, Garantien. Sofern aufgrund der Signifikanz potentieller Risiken notwendig, werden diese konzernweit zentral mit Hilfe von **derivativen Finanzinstrumenten abgesichert**. Das gleiche gilt beim Einkauf von Waren, insbesondere in US-Dollar. Schwankungen von Währungskursen können das Finanzergebnis dennoch beeinflussen.

Zinsrisiken

Zinsrisiken treten durch Schwankung von Zinssätzen und ihre Auswirkung auf variabel verzinstes Fremdkapital auf. Durch das Festlegen und laufende Überwachen einer **Zins- und Laufzeitkurve für Fremdfinanzierungen** werden diese Zinsrisiken ohne Aufgabe allzu großer Chancen gemindert. Effekte hieraus können sich nur begrenzt im Finanzergebnis niederschlagen.

Kreditrisiken ist der Konzern im Vergleich zur Geschäftsgröße nur in **geringem** Maß ausgesetzt. Soweit Kreditverkäufe durch Akzeptanz von Kreditkarten erfolgen, liegen die Risiken bei Dritten. Bei den übrigen bargeldlosen Zahlungsmitteln hängt das Risiko von der gewählten Verfahrensart (EC-Cash, Factoring, OLV, Kundenkarten) ab.

Personalrisiken

In allen Märkten, in denen der Konzern tätig ist, herrscht ein intensiver Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte. In den Schwellenländern besteht darüber hinaus ein Engpaß an qualifiziertem Personal auf allen Ebenen des Konzerns.

Die Umsetzung der Strategie des METRO-AG-Konzerns hängt signifikant davon ab, daß in Gegenwart und Zukunft der Bedarf an Fach- und Führungspersonal, vor allem zur Fortsetzung der Internationalisierung und zur Betreuung der Konzepte in den Vertriebslinien, gedeckt und dieses Personal dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden kann. Um dies zu gewährleisten, haben die Vertriebslinien für ihr jeweiliges Geschäftsmodell spezifische **Aus- und Weiterbildungsprogramme** erarbeitet, um in den jeweiligen Funktionen und Ländern die geforderte Qualifikation sicherzustellen.

Bezüglich der **Führungskräfte** sind Personalentwicklungsmaßnahmen, bestehend aus Programmen zur Integration neuer Mitarbeiter, zur Förderung von Talenten, zur Weiterbildung der Manager in Verbindung mit wertorientierten und motivierenden Vergütungssystemen, konzernweit im Einsatz.

Insgesamt hat die Prüfung der gegenwärtigen Risikosituation ergeben, daß **keine den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Risiken bestehen** und zukünftige bestandsgefährdende Risiken **gegenwärtig nicht erkennbar** sind.



Euro-Einführung zum 1. Januar 2002

Die europäischen Staats- und Regierungschefs hatten im Mai 1998 entschieden, die Währungsunion mit zunächst elf Teilnehmerländern zu realisieren: Deutschland, Belgien, Finnland, Frankreich, Irland, Italien, Luxemburg, den Niederlanden, Österreich, Portugal und Spanien. Die **Umrechnungskurse** der an dem Prozeß beteiligten nationalen Währungen zum Euro wurden vom Ecofin-Rat per **1. Januar 1999 unwiderruflich** festgelegt. Im Juni 2000 stimmten die Staats- und Regierungschefs der EU der Aufnahme Griechenlands in die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion zum 1. Januar 2001 zu. In den nunmehr zwölf Ländern ist die METRO AG bis auf Finnland und Irland vertreten.

Die Gemeinschaftswährung hat die europäischen Kapitalmärkte rasch und nachhaltig verändert. An die Stelle der segmentierten nationalen Finanzmärkte ist ein einheitlicher europäischer Finanzmarkt getreten, der an Größe, Liquidität und Transparenz eine neue Dimension erreicht hat und privaten wie institutionellen Anlegern den Zugang zu Investitionsalternativen erleichtert. Die Euro-Währung erweitert die bislang regional eingeschränkten Finanzierungsmöglichkeiten der Unternehmen: Kapital kann europaweit beschafft und angelegt werden. Der **Wettbewerb** auf dem Finanzmarkt, zwischen den Finanzplätzen sowie unter Banken und Versicherungen hat erheblich zugenommen und stellt an die Unternehmen neue Anforderungen hinsichtlich ihrer Positionierung im Kapitalmarkt.

Mit Beginn der Europäischen Währungsunion wurden die **Notierungen** der an den deutschen Börsen gehandelten Aktien auf Euro umgestellt. Außerdem können in Deutschland seit der Verabschiedung des Gesetzes über die Zulassung von Stückaktien auch Aktien ohne Nennwert gehandelt werden. Die METRO AG hat bereits 1998 die **nennwertlose Stückaktie** eingeführt, die eine Beteiligungsquote an der Gesellschaft repräsentiert.

Für den METRO-AG-Konzern bringt die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion nicht nur **Umstellungen im operativen Geschäft** mit sich, sondern langfristig auch Marktveränderungen, Wettbewerbsverschiebungen und neue Konstellationen auf den Beschaffungsmärkten. Der entscheidende Wandel der Wettbewerbsverhältnisse, vor allem das Vordringen europäischer und internationaler Anbieter auf den deutschen Markt in Verbindung mit der zunehmenden Preis- und Markttransparenz, eröffnet der METRO AG neue, **verbesserte Beschaffungsmöglichkeiten**. So hat der Metro-Gruppeneinkauf mit international ausgerichteten Konsumgüterherstellern über europäische Konditionen verhandelt. Dabei werden vom Metro-Gruppeneinkauf konzernweit die Food-/Nonfood-Einkaufsvolumina in Europa gebündelt und die Marktposition durch länderübergreifende Sortiments- und Eigenmarkenoptimierung gestärkt.

Bis zur **Bargeldeinführung am 1. Januar 2002** ist die EWU in einer Übergangsphase, in der die Verbraucher sich an die neue Währung gewöhnen. Den Handelsunternehmen kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Die METRO AG und ihre Vertriebslinien haben sich einer „freiwilligen Selbstverpflichtung des deutschen Einzelhandels gegenüber den Verbrauchern im Zusammenhang mit der Einführung des Euro“ angeschlossen, die Umstellung so transparent wie möglich zu handhaben.

Die Vertriebslinien der METRO AG sehen eine **doppelte Preisauszeichnung** in DM und Euro als Marketinginstrument während der Übergangsphase an und haben bereits 1999 begonnen, ihre Sortimente nach den gesetzlich vorgeschriebenen Umrechnungs- und Rundungsregeln doppelt auszuzeichnen. Für die Käufer bedeutet dies **Preistransparenz** und leichtere Gewöhnung an die neue Währung. Durch den Ausweis klarer und nachvollziehbarer Preise und die frühzeitige Doppelauszeichnung läßt sich Kundenvertrauen gewinnen und der Konzern als modernes und verbraucherfreundliches Unternehmen ins Bewußtsein bringen.

Da die **elektronische Datenverarbeitung** wegen ihrer Schnittstellenfunktion einer der sensibelsten Bereiche bei der Währungsumstellung ist, haben die Vertriebslinien gemeinsam mit der Metro-Gruppeninformatik kostenoptimale Umstellungsstrategien unter Beachtung der unternehmensspezifischen Voraussetzungen entwickelt. Standardsoftware, Eigenentwicklungen, Hardware, Schnittstellen der betrieblichen EDV wurden auf Euro-Tauglichkeit analysiert; im Jahr 2001 werden alle EDV-Systeme angepaßt sein.

Am 1. Januar 2002 beginnt die letzte Phase der Realisierung der Währungsunion mit der **Ausgabe von Euro-Bargeld** in allen Teilnehmerstaaten. Deutschland hat eine parallele Existenz zweier gesetzlicher Zahlungsmittel mit dem Dritten Euro-Einführungsgesetz ausgeschlossen: Auf Mark und Pfennig lautende Banknoten und Münzen verlieren mit dem Ende des Jahres 2001 ihre Eigenschaft als gesetzliche Zahlungsmittel zugunsten von Euro und Cent. Große Belastungen, die Handel und Banken aus einer – wenn auch befristeten – parallelen Gültigkeit zweier Zahlungsmittel entstanden wären, konnten dadurch weitgehend vermieden werden. Ergänzt wird diese juristische Lösung durch die Gemeinsame Erklärung der Verbände der Kreditwirtschaft, des Handels und vergleichbarer Dienstleister und der Automatenwirtschaft vom Oktober 1998. Die hiermit erreichte „modifizierte Stichtagsregelung“ zur Einführung des Euro-Bargelds gestattet einen bis zum **28. Februar 2002** begrenzten Verbrauch von DM-Bargeld. Die beteiligten Verbände verpflichten sich, auf ihre Mitgliedsunternehmen einzuwirken, daß das DM-Bargeld für eine Übergangszeit von zwei Monaten von Handel und Banken entgegengenommen wird und in Automaten weiterverwendet werden kann. Danach werden DM-Barbestände nur noch von Landeszentralbanken unbefristet in Euro umgetauscht.

Zur Umsetzung des Währungsprojekts im METRO-AG-Konzern wurden individuelle praktische Konzepte bezüglich Transport, Lagerung, Sicherheit und Handhabung an den Kassen erarbeitet. Damit sind die Vertriebslinien auf die Euro-Bargeldeinführung am 1. Januar 2002 vorbereitet und werden einen reibungslosen Ablauf sicherstellen.

Die Mitarbeiter der Vertriebslinien wurden schon vor Beginn der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion auf allgemeine Euro-Themen und besonders die Währungsumstellung vorbereitet, um im Kundenkontakt als kompetente Ansprechpartner in Sachen Euro bestehen zu können. Vor Beginn der Bargeldeinführung zum 1. Januar 2002 werden die Mitarbeiter noch intensiv bei Fortbildungsveranstaltungen in den Konzernunternehmen geschult. **Sicherheit und Kompetenz** im Umgang mit dem neuen Zahlungsmittel und eine aufgeschlossene Einstellung zum Euro werden sich so dank positiver Erfahrungen auf die Kunden übertragen.

Die METRO AG stellt erst mit Einführung des Euro-Bargelds ihre „**Hauswährung**“ (weltweites Buchungssystem und internes Berichtswesen) auf Euro um, während der Geschäftsbericht über das Jahr 2000 bereits in Euro erstattet ist.

Umweltschutz

Die METRO AG hat im Spätsommer ihren Umweltbericht 2000 herausgegeben. Er wurde an einen großen Empfängerkreis automatisch versandt und kann gern von jedem weiteren Interessenten angefordert werden.

Besondere Ereignisse nach Schluß des Geschäftsjahres

Das Landgericht Köln hat am 7. März 2001 die Anfechtungsklagen von vier Stammaktionären der METRO AG gegen den Beschluß der Hauptversammlung zur Umwandlung von Vorzugs- in Stammaktien abgewiesen. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig.

Andere Vorfälle, die für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der METRO AG und des METRO-AG-Konzerns von besonderer Bedeutung wären, sind nach Schluß des Geschäftsjahres nicht eingetreten.



Ausblick

Auch für das Geschäftsjahr 2001 erwartet die METRO AG keine wesentliche Veränderung der Verbrauchernachfrage.

Bei einem **Umsatzanstieg** von rund 7% im Konzern wird die METRO AG dem eingeschlagenen Wachstumspfad folgen – die überlegenen **Vertriebskonzepte** in Verbindung mit der ständigen Überprüfung des **Portfolios** stehen dafür. Hauptrisiko für das Erreichen dieses Ziels ist eine schwächere als die erwartete konjunkturelle Entwicklung im In- und Ausland.

Die Wachstumseinschätzung wird durch die forcierte **Internationalisierung**, vor allem der Vertriebslinien Cash & Carry und Elektronikmärkte, gestützt.

Um diese Ziele erreichen zu können, sind **Investitionen** von rund 2 Mrd € geplant.

Damit setzt die METRO AG den Weg profitablen Wachstums fort.

Konzernabschluß der METRO AG für das Geschäftsjahr 2000

Gewinn- und Verlustrechnung des METRO-AG-Konzerns	82
Bilanz des METRO-AG-Konzerns	83
Kapitalflußrechnung	84
Eigenkapitalentwicklung	85
Konzernanhang	86
Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	86
Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	92
Erläuterungen zur Bilanz	98
Erläuterungen zur Kapitalflußrechnung	114
Sonstige Erläuterungen einschließlich Segmentberichterstattung	115

METRO-AG-Konzern

Gewinn- und Verlustrechnung

für das Geschäftsjahr vom

1. Januar bis 31. Dezember 2000

Mio €	Anhang Nr.	2000	1999
Umsatzerlöse	1	46.930	43.833
Einstandskosten der verkauften Waren		- 36.765	- 34.546
Bruttoergebnis vom Umsatz		10.165	9.287
Sonstige betriebliche Erträge	2	1.959	2.175
Vertriebskosten		- 9.689	- 9.324
Allgemeine Verwaltungskosten		- 1.068	- 828
Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	3	- 248	- 219
Sonstige betriebliche Aufwendungen	4	- 94	- 91
Betriebliches Ergebnis (EBIT)		1.025	1.000
Beteiligungsergebnis	5	85	55
Zinsergebnis	6	- 374	- 375
Übriges Finanzergebnis	7	18	1
Finanzergebnis		- 271	- 319
Ergebnis vor Steuern		754	681
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	8	- 331	- 376
Jahresüberschuß		423	305
Anteile anderer Gesellschafter	9	- 64	- 71
Zuführungen (-) zu / Entnahmen (+) aus Gewinnrücklagen		- 25	102
Konzerngewinn		334	336
Ergebnis je Aktie in €	10	1,10	0,72

METRO-AG-Konzern

Bilanz zum 31. Dezember 2000

Aktiva

Mio €	Anhang Nr.	Stand 31.12.2000	Stand 31.12.1999
Anlagevermögen	15		
Geschäfts- oder Firmenwerte	16	4.091	4.246
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	17	125	97
Sachanlagen	18	6.393	6.267
Finanzanlagen	19	308	484
		10.917	11.094
Umlaufvermögen			
Vorräte	20	5.257	4.862
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	21	438	593
Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte	22	3.347	3.489
Flüssige Mittel	23	1.295	1.263
		10.337	10.207
Latente Steuern	24	1.000	1.013
Rechnungsabgrenzungsposten	25	79	88
		22.333	22.402

Passiva

Mio €	Anhang Nr.	Stand 31.12.2000	Stand 31.12.1999
Eigenkapital/Anteile anderer Gesellschafter	26		
Gezeichnetes Kapital		835	835
Kapitalrücklage		2.558	2.322
Gewinnrücklagen		337	339
Konzerngewinn		334	336
Anteile anderer Gesellschafter		82	190
		4.146	4.022
Rückstellungen			
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	27	1.042	1.037
Übrige Rückstellungen	28	683	679
		1.725	1.716
Verbindlichkeiten	29		
Finanzschulden	30	5.763	6.421
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	31	8.176	7.461
Übrige Verbindlichkeiten	32	1.958	2.211
		15.897	16.093
Latente Steuern	24	205	178
Rechnungsabgrenzungsposten	33	360	393
		22.333	22.402

Kapitalflußrechnung

Mio €	2000	1999
Rohrertrag (Nettoumsatzerlöse abzüglich Umsatzkosten)	10.176	9.265
Veränderung der warenbezogenen Forderungen und erhaltenen Anzahlungen	155	- 287
Zunahme der Vorräte	- 362	- 402
Zunahme der warenbezogenen Verbindlichkeiten	714	916
Zunahme Netto-Umlaufvermögen aus dem Wareneinsatz	507	227
Operativer Brutto-Cash-Flow	10.683	9.492
Vertriebskosten (nach Abzug von Abschreibungen)	- 8.904	- 8.464
Verwaltungskosten (nach Abzug von Abschreibungen)	- 994	- 763
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge	1.839	2.195
Berichtigungen für		
Ergebnisse aus Anlagenabgängen	21	- 27
Zunahme (+) / Abnahme (-) von Pensions- und sonstigen Rückstellungen	- 40	104
Sonstiges	- 321	73
Gezahlte Steuern im Geschäftsjahr	- 512	- 381
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	1.772	2.229
Unternehmensakquisitionen	- 140	- 654
Investitionen in Sachanlagen	- 1.330	- 1.517
Investitionen in sonstiges Anlagevermögen	- 339	- 542
Abnahme der unverzinslichen Verbindlichkeiten aus Investitionstätigkeit	- 1	- 4
Unternehmensveräußerungen und -übertragungen	1.317	- 47
Anlagenabgänge	773	558
Abnahme der Forderungen aus Desinvestitionen	0	61
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	280	- 2.145
Gewinnausschüttungen		
an METRO-AG-Gesellschafter	- 336	- 335
an andere Gesellschafter	- 91	- 136
Kapitalerhöhungen	235	0
Abnahme (-) / Zunahme (+) der Fremdanteile am Eigenkapital	70	- 110
Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	834	875
Tilgung von Finanzverbindlichkeiten	- 1.575	- 472
Gezahlte Zinsen	- 615	- 311
Erhaltene Zinsen	169	97
Ergebnisübernahmen und sonstige Finanztätigkeit	- 677	- 181
Cash Flow aus Finanztätigkeit	- 1.986	- 573
Summe der Cash Flows	66	- 489
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel	- 7	- 3
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel	59	- 492
Zahlungsmittel 1. Januar	1.162	1.654
Zahlungsmittel 31. Dezember	1.221	1.162

Eigenkapitalentwicklung

Mio €	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Gewinn- rücklage	Bilanz- gewinn	Fremd- anteile	Gesamt
1.1.1999	835	2.322	428	335	529	4.449
Kapitalsaldo aus						
Erwerb von Anteilen					- 281	- 281
Jahresüberschuß			- 102	336	71	305
Ausschüttung				- 335	- 136	- 471
Sonstiges			13		7	20
31.12.1999/1.1.2000	835	2.322	339	336	190	4.022
Zugang wegen						
Umwandlung Vorzugsaktien		236				236
Kapitalsaldo aus						
Erwerb von Anteilen					- 81	- 81
Jahresüberschuß			25	334	64	423
Ausschüttung				- 336	- 91	- 427
Sonstiges			- 27			- 27
31.12.2000	835	2.558	337	334	82	4.146

Konzernanhang

Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

Grundlagen der Rechnungslegung

Der Konzernabschluß der METRO AG wurde erstmals nach den Vorschriften des International Accounting Standards Committee (IASC), London, aufgestellt; die Interpretationen des Standing Interpretations Committee (SIC) wurden dabei angewendet. Der Konzernabschluß steht im Einklang mit den Richtlinien der Europäischen Union zur Konzernrechnungslegung (Richtlinie 83/349/EWG). Zur Erzielung der Gleichwertigkeit mit einem nach dem Handelsgesetzbuch aufgestellten Konzernabschluß sind sämtliche über die Vorschriften des IASC hinausgehenden Angaben und Erläuterungen gemacht worden.

Da die Voraussetzungen des § 292a HGB erfüllt sind, hat dieser nach den International Accounting Standards (IAS) aufgestellte Konzernabschluß befreiende Wirkung. Die Beurteilung dieser Voraussetzungen basiert auf dem vom Deutschen Standardisierungsrat DRSC eV veröffentlichten Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 1 (DRS 1).

Eine Übersicht der angewendeten Standards und SIC-Interpretationen befindet sich am Ende dieser Erläuterungen. Die Vorjahreszahlen wurden auf derselben Grundlage ermittelt wie die Zahlen des Geschäftsjahres 2000.

Zur Verbesserung der Klarheit und Aussagefähigkeit werden einzelne Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Bilanz zusammengefaßt. Diese Posten sind im Anhang gesondert ausgewiesen und erläutert. Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt.

Alle Beträge sind, sofern auf Abweichungen nicht besonders hingewiesen wird, in Millionen Euro (Mio €) angegeben. Die Umrechnung in Euro erfolgt in der Weise, daß zunächst die in der jeweiligen Landeswährung erstellten Jahresabschlüsse in DM umgerechnet wurden. Der Konzernabschluß wurde mit dem amtlich festgelegten Umrechnungskurs €/DM (1 € = 1,95583 DM) umgerechnet.

Auswirkungen und Methode des Übergangs auf IAS

Die erstmalige Anwendung der Vorschriften des IASC erfolgt gemäß SIC-8 (First-Time Application of IASs as the Primary Basis of Accounting), die Umstellung auf IAS dementsprechend retrospektiv. Danach sind die für die erstmalige Anwendung der IAS erforderlichen Anpassungen der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden rückwirkend so vorzunehmen, als ob schon immer nach IAS bilanziert worden wäre. Die sich zum 1. Januar 1999 hieraus ergebenden Anpassungen geschehen erfolgsneutral zu Gunsten oder zu Lasten der Gewinnrücklagen.

Durch den Übergang auf IAS verändert sich das Eigenkapital zum 1. Januar 1999 gegenüber den handelsrechtlichen Vorschriften zum 31. Dezember 1998 wie folgt (in Mio €):

Eigenkapital nach HGB zum 31. Dezember 1998	4.133
Veränderungen aus Bilanzierungs- und Bewertungsunterschieden:	
Firmenwerte	218
Umstellung Immobilienbewertung	– 301
Latente Steuern	892
Differenz lineare/degressive AfA	228
Finanzierungsleasing	– 387
Bewertung Pensionsrückstellungen	– 217
Sonstige Veränderungen	– 117
Eigenkapital nach IAS zum 1. Januar 1999	4.449

Im einzelnen liegen den Veränderungen folgende wesentliche Abweichungen von den bislang angewendeten handelsrechtlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden zugrunde:

- Die Kapitalkonsolidierung erfolgt durch Verrechnung der Beteiligungsbuchwerte mit dem nach IAS-Grundsätzen neu bewerteten anteiligen Eigenkapital der Tochtergesellschaften. Die Erstkonsolidierung wurde auf den Anschaffungszeitpunkt der jeweiligen Beteiligungen vorgenommen. Erfolgt der Erwerb von Unternehmensanteilen im Rahmen einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlage und liegt der Zeitwert der Sacheinlage über dem Ausgabebetrag der ausgegebenen Anteile, so besteht nach deutschen Grundsätzen ein Wahlrecht, die Anteile zum Nennbetrag oder zu einem festgesetzten höheren Ausgabebetrag auszugeben. Gemäß IAS 22 (Business Combinations) sind bei der Bestimmung der Anschaffungskosten eines Erwerbs von Unternehmensanteilen für den Fall, daß der Erwerber die Gegenleistung für den Erwerb durch die Ausgabe börsengängiger Wertpapiere erbringt, die Wertpapiere grundsätzlich zum Börsenkurs (Fair Value) zu bewerten; dabei ist der Börsenkurs zum Zeitpunkt des Erwerbs zugrunde zu legen.
- Im handelsrechtlichen Konzernabschluß wurden aufgedeckte stille Reserven aus der Kapitalkonsolidierung auf Vermögenswerte des Konzerns verteilt. Im IAS-Abschluß wurden die aufgedeckten stillen Reserven derjenigen Vertriebslinie zugeordnet, bei der auch die stillen Reserven entstanden sind.
- Vermögenswerte und Verpflichtungen aus zukünftigen Ertragsteuerentlastungen und -belastungen sind nach der bilanzorientierten Verbindlichkeitenmethode gemäß IAS 12 (Income Taxes) unter Anwendung der für die zukünftige Ausschüttung relevanten Steuersätze anzusetzen; dies umfaßt auch die Pflicht zum Ansatz von latenten Steueransprüchen, die durch die Verrechnung von steuerlichen Verlustvorträgen mit zu erwartenden zukünftigen Gewinnen entstehen, soweit ihre Realisierung mit ausreichender Sicherheit gewährleistet ist.
- Die planmäßigen Abschreibungen von Gegenständen des beweglichen Sachanlagevermögens waren rückwirkend ab 1. Januar 1996 von der degressiven auf die lineare Abschreibungsmethode umzustellen.
- Gemietete Gegenstände des Sachanlagevermögens sind zu aktivieren und die daraus resultierenden Verbindlichkeiten zu passivieren, sofern das wirtschaftliche Eigentum an den Vermögenswerten nach den Zuordnungskriterien gemäß IAS 17 (Leases) den Unternehmen des METRO-AG-Konzerns zuzurechnen ist.

- Die bisher nach dem steuerlichen Teilwertverfahren gemäß § 6a EStG bilanzierten Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen werden nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) gemäß IAS 19 (Employee Benefits) unter Berücksichtigung künftiger Gehalts- und Rentensteigerungen ermittelt; der Zinsanteil der Zuführungen wird im Finanzergebnis ausgewiesen.
- In den sonstigen Veränderungen sind Effekte aus Sale-and-leaseback-Geschäften, aus Finanzinstrumenten und aus sonstigen Rückstellungen enthalten.

In der Gewinn- und Verlustrechnung für das Jahr 1999 hat sich die Umstellung auf IAS wie folgt ausgewirkt (in Mio €):

Jahresüberschuß nach HGB	365
Veränderungen aus Bilanzierungs- und Bewertungsunterschieden:	
Verringerung Firmenwertabschreibungen	89
Lineare/degressive Abschreibungen	30
Finanzierungsleasing	– 1
Pensionsrückstellungen	– 25
Aufwand latente Steuern	– 131
Sonstige Veränderungen	– 22
Jahresüberschuß nach IAS	305

Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluß sind neben der METRO AG 350 (Vorjahr 312) inländische und 212 (Vorjahr 279) ausländische Tochterunternehmen einbezogen, bei denen der METRO AG unmittelbar oder mittelbar die Mehrheit der Stimmrechte zusteht.

Nicht konsolidiert wurden 12 (Vorjahr 18) Tochterunternehmen, da ihr Einfluß auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns insgesamt von untergeordneter Bedeutung ist. Der Umsatz dieser Gesellschaften macht weniger als 1% des Konzernumsatzes aus.

Zwei assoziierte ausländische Unternehmen wurden nach der Equity-Methode bilanziert.

Gegenüber dem Vorjahr hat sich der Konsolidierungskreis wie folgt geändert:

Stand 1. Januar 2000	592
Veränderungen im Geschäftsjahr 2000:	
Verschmelzung auf andere Konzerngesellschaften	– 91
Veräußerung von Anteilen	– 4
Neugründungen	63
Erwerb von Anteilen	8
Sonstige Veränderungen	– 5
Stand 31. Dezember 2000	563

Die Veränderung des Konsolidierungskreises beruht im wesentlichen auf Neugründungen in den Vertriebslinien Cash & Carry und Elektronikmärkte sowie Verschmelzungen vorwiegend in der Vertriebslinie Cash & Carry.

Einflüsse aus der Veränderung des Konsolidierungskreises werden – sofern sie von besonderer Bedeutung sind – im Anhang unter den entsprechenden Abschlußposten erläutert.

Konsolidierungsgrundsätze

Die in die Konsolidierung einbezogenen Abschlüsse der in- und ausländischen Tochterunternehmen werden gemäß IAS 27 (Consolidated Financial Statements and Accounting for Investments in Subsidiaries) nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

Soweit Geschäftsjahre einbezogener Tochterunternehmen nicht am Abschlußstichtag der METRO AG und damit am 31. Dezember enden, wurden für Zwecke der Konsolidierung Zwischenabschlüsse erstellt.

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt gemäß IAS 22 (Business Combinations) durch Verrechnung der Beteiligungsbuchwerte mit dem anteiligen neu bewerteten Eigenkapital der Tochterunternehmen zum Zeitpunkt ihres Erwerbs. Verbleibende Unterschiedsbeträge werden nach Zuordnung von stillen Reserven und stillen Lasten als Geschäfts- oder Firmenwert aktiviert und – entsprechend ihrem wirtschaftlichen Nutzen – linear ergebniswirksam abgeschrieben. Negative Unterschiedsbeträge aus der Erstkonsolidierung werden passiviert und planmäßig aufgelöst.

Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen werden gemäß den für die Vollkonsolidierung geltenden Grundsätzen behandelt, wobei ein vorhandener Geschäfts- oder Firmenwert im Beteiligungsansatz und die Abschreibung hierauf entsprechend im Beteiligungsergebnis enthalten sind. Beteiligungen, die als Vermarktungsgesellschaften fungieren, sind im Umlaufvermögen unter den Sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen und zu Anschaffungskosten angesetzt, da diese Gesellschaften nach Beendigung der Vermarktung aufgelöst werden sollen. Anteile an verbundenen, nicht konsolidierten Unternehmen werden zu Anschaffungskosten angesetzt.

In Einzelabschlüssen getätigte Zu- bzw. Abschreibungen auf Anteile an einbezogenen Tochterunternehmen wurden zurückgenommen.

Konzerninterne Gewinne und Verluste, Umsatzerlöse, Aufwendungen und Erträge sowie zwischen konsolidierten Tochterunternehmen bestehende Forderungen und Verbindlichkeiten bzw. Rückstellungen werden eliminiert. Zwischenergebnisse im Anlage- oder Vorratsvermögen aus konzerninternen Lieferungen werden eliminiert, wenn sie nicht von untergeordneter Bedeutung sind. Sofern die Voraussetzungen für eine Konsolidierung von Drittschuldverhältnissen vorliegen, wird hiervon Gebrauch gemacht. Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge werden latente Steuern gemäß IAS 12 (Income Taxes) abgegrenzt.

Währungsumrechnung

In den Einzelabschlüssen der Tochterunternehmen werden Geschäftsvorfälle in fremder Währung mit dem Kurs zum Zeitpunkt der Erstverbuchung, bei Deckung durch Termingeschäfte mit dem Sicherungskurs bewertet. Bis zum Bilanzstichtag eingetretenen Kursverlusten aus der Bewertung von Forderungen und Verbindlichkeiten wird Rechnung getragen; Gewinne und Verluste aus Kursänderungen werden erfolgswirksam berücksichtigt.

Die Jahresabschlüsse ausländischer Tochterunternehmen werden gemäß IAS 21 (The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates) nach dem Konzept der funktionalen Währung in Deutsche Mark umgerechnet. Da sämtliche einbezogenen Unternehmen ihre Geschäfte in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbständig betreiben, ist die jeweilige Landeswährung die funktionale Währung. Die Umrechnung der Vermögenswerte und Schulden erfolgt daher zum Mittelkurs am Bilanzstichtag; die Posten der Gewinn- und Verlustrechnung werden mit dem Jahresdurchschnittskurs umgerechnet.

Differenzen aus der Umrechnung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen werden erfolgsneutral behandelt und unter den Gewinnrücklagen gesondert ausgewiesen. Im Jahr der Entkonsolidierung ausländischer Tochterunternehmen werden diese Währungsdifferenzen ergebniswirksam aufgelöst.

Die Jahresabschlüsse von Tochterunternehmen in der Türkei und in Rumänien, deren Sitze in Hochinflationländern liegen, werden gemäß IAS 29 (Financial Reporting in Hyperinflationary Economies) umgerechnet.

Dabei werden die den geänderten Kaufkraftverhältnissen entsprechenden Aufwands- und Ertragsposten einschließlich des Jahresergebnisses zum jeweiligen Stichtagskurs umgerechnet. Die Buchwerte der nichtmonetären Bilanzposten dieser Gesellschaften wurden vor einer Umrechnung mit dem Mittelkurs zum Abschlußstichtag auf Grundlage geeigneter Indizes zur Messung der Kaufkraft an die im Geschäftsjahr eingetretenen Preisänderungen angepaßt. Die sich aus der Reduzierung ergebenden Kaufkraftgewinne oder -verluste werden erfolgswirksam als Zinsertrag bzw. -aufwand erfaßt.

Für die Währungsumrechnung wurden hinsichtlich der für den METRO-AG-Konzern wichtigsten Währungen der Länder, die nicht an der Europäischen Währungsunion teilnehmen, folgende Wechselkurse zugrunde gelegt:

	Durchschnittskurs		Stichtagskurs	
	2000	1999	2000	1999
1 US-Dollar	1,08207	0,93816	1,07469	0,99542
1 Pfund Sterling	1,64046	1,51774	1,60231	1,60849
100 Griechische Drachmen	0,297110	0,30699	0,29347	0,30276
100 Polnische Zloty	24,94410	23,65917	25,97538	24,04598
1.000 Rumänische Lei	0,05021	0,06124	0,04146	0,05455
100 Schweizer Franken	64,17065	62,48687	65,65126	62,30141
1 Bulgarischer Lew	0,51129	0,51199	0,51129	0,51129
100 Chinesische Renminbi	13,07248	11,33697	12,98344	12,04430
100 Dänische Kronen	13,41592	13,44893	13,39926	13,43490
100 Hongkong-Dollar	13,88299	12,08715	13,79263	12,79754
100 Marokkanische Dirham	10,19889	9,57801	10,13121	9,87775
100 Slowakische Kronen	2,34813	2,26595	2,27583	2,35527
100 Tschechische Kronen	2,80853	2,71174	2,85331	2,76985
1.000.000 Türkische Lira	1,74073	2,23119	1,60330	1,83606
100 Ungarische Forint	0,38461	0,39558	0,37736	0,39262

Im METRO-AG-Konzern angewendete Standards (IAS) und SIC-Interpretationen

Der Konzernabschluß der METRO AG basiert auf allen bis zum 31. Dezember 2000 verabschiedeten und publizierten IAS-Bestimmungen (Ausnahme: IAS 39, Financial Instruments) und SIC-Interpretationen. Somit werden auch Standards berücksichtigt, die zum 31. Dezember 2000 noch nicht in Kraft getreten sind, deren frühere Anwendung jedoch vom IASC empfohlen wird.

Im einzelnen kamen im Konzernabschluß der METRO AG folgende International Accounting Standards und SIC-Interpretationen zur Anwendung:

Standards

- IAS 1 Presentation of Financial Statements (Darstellung des Abschlusses)
- IAS 2 Inventories (Vorräte)
- IAS 4 Depreciation Accounting (Abschreibungen)
- IAS 7 Cash Flow Statements (Kapitalflußrechnung)
- IAS 8 Net Profit or Loss for the Period, Fundamental Errors and Changes in Accounting Policies (Periodenergebnis, grundlegende Fehler und Änderungen von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden)
- IAS 10 Events After the Balance Sheet Date (Ereignisse nach dem Bilanzstichtag)
- IAS 12 Income Taxes (Ertragsteuern)
- IAS 14 Segment Reporting (Segmentberichterstattung)
- IAS 16 Property, Plant and Equipment (Sachanlagen)
- IAS 17 Leases (Leasingverhältnisse)
- IAS 18 Revenue (Erträge)
- IAS 19 Employee Benefits (Leistungen an Arbeitnehmer)
- IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosures of Government Assistance (Bilanzierung und Darstellung von Zuwendungen der öffentlichen Hand)
- IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates (Auswirkungen von Wechselkursänderungen)
- IAS 22 Business Combinations (Unternehmenszusammenschlüsse)
- IAS 23 Borrowing Costs (Fremdkapitalkosten)
- IAS 24 Related Party Disclosures (Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Personen und Unternehmen)
- IAS 25 Accounting for Investments (Bilanzierung von Finanzinvestitionen)
- IAS 26 Accounting and Reporting by Retirement Benefit Plans (Bilanzierung und Berichterstattung über Altersversorgungspläne)
- IAS 27 Consolidated Financial Statements and Accounting for Investments in Subsidiaries (Konzernabschlüsse und Bilanzierung von Anteilen an Tochterunternehmen)
- IAS 28 Accounting for Investments in Associates (Bilanzierung von Anteilen an assoziierten Unternehmen)
- IAS 29 Financial Reporting in Hyperinflationary Economies (Rechnungslegung in Hochinflationländern)
- IAS 32 Financial Instruments: Disclosure and Presentation (Finanzinstrumente: Angaben und Darstellung)
- IAS 33 Earnings per Share (Ergebnis je Aktie)
- IAS 36 Impairment of Assets (Abwertung von Vermögenswerten)
- IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets (Rückstellungen, ungewisse Verbindlichkeiten und ungewisse Vermögenswerte)
- IAS 38 Intangible Assets (Immaterielle Vermögenswerte)

SIC-Interpretationen

- SIC-1 Consistency – Different Cost Formulas for Inventories (Stetigkeit – Unterschiedliche Verfahren zur Zuordnung der Anschaffungs- oder Herstellungskosten von Vorräten)
- SIC-2 Consistency – Capitalisation of Borrowing Costs (Stetigkeit – Aktivierung von Fremdkapitalkosten)
- SIC-6 Costs of Modifying Existing Software (Kosten der Anpassung vorhandener Software)
- SIC-7 Introduction of the Euro (Einführung des Euro)
- SIC-8 First-Time Application of IASs as the Primary Basis of Accounting (Erstmalige Anwendung der IAS als Grundlage der Rechnungslegung)
- SIC-14 Property, Plant and Equipment – Compensation for the Impairment or Loss of Items (Sachanlagen – Entschädigung für die Wertminderung oder den Verlust von Gegenständen)
- SIC-15 Operating Leases – Incentives (Operating-Leasingverhältnisse – Anreize)
- SIC-18 Consistency – Alternative Methods (Alternativ zulässige Methoden)

Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

1. Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse (netto) setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	2000	1999
Cash & Carry	21.032	19.473
Lebensmitteleinzelhandel	11.087	10.912
SB-Warenhäuser	8.166	7.972
Verbrauchermärkte	2.921	2.940
Nonfood-Fachmärkte	10.198	8.652
Elektronikmärkte	7.619	6.144
Baumärkte ¹⁾	2.579	2.508
Warenhäuser	3.941	4.001
Sonstige Gesellschaften ²⁾	672	795
	46.930	43.833

¹⁾ Zum 1. Januar 2000 wurden 27 Top-Baumärkte erstmals konsolidiert, die bereits seit 1. Januar 1999 im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrags von der Praktiker-Gruppe geführt wurden.

²⁾ Die unter den Sonstigen Gesellschaften ausgewiesenen Umsätze betreffen weitestgehend die Gemex-Gruppe mit 345 Mio € (305 Mio €), die Dinea-Gruppe mit 199 Mio € (207 Mio €) und die MGE Warenhandelsgesellschaft mbH & Co KG mit 106 Mio € (112 Mio €).

Die Umsatzerlöse sind gegenüber 1999 um 3,1 Mrd € auf 46,9 Mrd € gestiegen.

Von den Umsatzerlösen entfallen 19,8 Mrd € (Vorjahr 17,2 Mrd €) auf Konzernunternehmen mit Sitz im Ausland.

Die Entwicklung der Umsätze nach Geschäftsfeldern und Regionen ist im Rahmen der Segmentberichterstattung dargestellt.

2. Sonstige betriebliche Erträge

Mio €	2000	1999
Mieten	478	511
Werbeleistungen	335	344
Synergieerträge	100	50
Bauleistungen	99	138
Kontor-Vertriebslinienvergütungen	86	77
Auflösung von Rückstellungen	60	52
Dienstleistungen	77	121
Lieferantenentgelte	68	82
Erträge aus dem Abgang von Immobilien	56	142
Provisionen	37	43
Kostenerstattungen	36	27
Erträge aus der Vermietung von Parkfläche	28	26
Kursgewinne	22	29
Erträge aus Sale-and-leaseback	19	18
Erträge aus Schadenersatz	19	13
Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des übrigen Anlagevermögens und aus Zuschreibungen	9	30
Übrige	430	472
	1.959	2.175

Die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen enthalten viele Einzelfälle in zahlreichen Gesellschaften, vor allem für unterlassene Instandhaltung, Prozeßrisiken, Personalkosten sowie ausstehende Kostenrechnungen.

3. Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte

Mio €	2000	1999
Abschreibungen von Firmenwerten aus Kapitalkonsolidierung	228	210
Abschreibungen von Firmenwerten aus Einzelabschlüssen	20	9
	248	219

Die planmäßige Abschreibung von Geschäfts- oder Firmenwerten aus dem Erwerb von konsolidierten Tochterunternehmen erfolgt unter Berücksichtigung der strategischen Bedeutung des Erwerbs sowie weiterer, die Nutzungsdauer bestimmender Einflußfaktoren linear über einen Zeitraum von 15 bis 25 Jahren.

Bei Zugängen während des Geschäftsjahres wird die Abschreibung zeitanteilig vorgenommen.

Die außerplanmäßigen Abschreibungen belaufen sich im Berichtsjahr auf 11 Mio € (Vorjahr 0 Mio €).

4. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten im wesentlichen Währungskursverluste aus dem operativen Bereich in Höhe von 21 Mio € (Vorjahr 25 Mio €) sowie Verluste aus Abgängen des Anlagevermögens von 25 Mio € (Vorjahr 25 Mio €).

5. Beteiligungsergebnis

Das Beteiligungsergebnis wurde im wesentlichen durch höhere Erträge im Immobilienbereich beeinflusst. Es enthält Ergebnisse aus assoziierten Unternehmen in Höhe von –1 Mio € (Vorjahr –2 Mio €).

6. Zinsergebnis

Das Zinsergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Mio €	2000	1999
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	195	139
davon aus verbundenen Unternehmen	(–)	(–)
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	– 515	– 467
davon an verbundene Unternehmen	(–)	(–)
Zinsanteil in den Zuführungen zu Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	– 54	– 47
	– 374	– 375

Gemäß IAS 17 (Leases) sind gemietete Vermögenswerte im Sachanlagevermögen erfaßt, sofern es sich bei den zugrundeliegenden Miet- bzw. Leasingverträgen um Finanzierungs-Leasingverträge handelt. Der unter den Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthaltene Zinsanteil der Leasingraten aus Finanzierungs-Leasingverträgen beträgt 162 Mio € (Vorjahr 163 Mio €).

7. Übriges Finanzergebnis

Mio €	2000	1999
Sonstige finanzielle Erträge	366	472
Sonstige finanzielle Aufwendungen	– 348	– 471
	18	1

Bei den sonstigen finanziellen Erträgen und Aufwendungen handelt es sich im wesentlichen um Kursgewinne und -verluste aus Zinssicherungs-, Wertpapier- und Fremdwährungsgeschäften.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Indizierung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen, deren Sitz in Hochinflationländern liegt, aus der Veränderung der Kaufkraftparitäten dieser Länder per saldo Kaufkraftgewinne in Höhe von 29 Mio € (Vorjahr 13 Mio €) realisiert, die unter den sonstigen finanziellen Erträgen und Aufwendungen erfaßt worden sind.

8. Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Als Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sind die in den einzelnen Ländern gezahlten bzw. geschuldeten Steuern auf Einkommen und Ertrag sowie die latenten Steuerabgrenzungen ausgewiesen. Die deutschen Gesellschaften des METRO-AG-Konzerns unterliegen einer durchschnittlichen Gewerbeertragsteuer von ca. 17% des Gewerbeertrags, die bei der Ermittlung der Körperschaftsteuer abzugsfähig ist. Der Körperschaftsteuersatz für thesaurierte Gewinne beträgt 40%, für ausgeschüttete Gewinne 30%, jeweils zuzüglich eines Solidaritätszuschlags auf die Körperschaftsteuer von 5,5%.

Der Ermittlung der latenten Steuern liegen die in den einzelnen Ländern zum Realisierungszeitpunkt erwarteten Steuersätze zugrunde. Diese basieren grundsätzlich auf den am Bilanzstichtag gültigen bzw. verabschiedeten gesetzlichen Regelungen. Unter Berücksichtigung des im Juli 2000 verabschiedeten Steuersenkungsgesetzes werden die latenten Steuern für Deutschland mit einem Steuersatz von 39,15% (Vorjahr 45,00%) berechnet.

Die Berechnung ausländischer Ertragsteuern basiert auf den in den einzelnen Ländern gültigen Gesetzen und Verordnungen. Die angewandten Ertragsteuersätze für ausländische Gesellschaften variieren von 13,00% bis 43,05%.

Mio €	2000	1999
Gezahlte bzw. geschuldete Steuern	303	245
davon Inland	(144)	(85)
davon Ausland	(159)	(160)
Latente Steuern	28	131
	331	376

In den gezahlten bzw. geschuldeten Steuern sind periodenfremde Steueraufwendungen in Höhe von 15 Mio € (Vorjahr 9 Mio €) enthalten.

Der tatsächliche Steueraufwand von 331 Mio € (Vorjahr 376 Mio €) ist um 36 Mio € (Vorjahr 70 Mio €) höher als der erwartete Ertragsteueraufwand von 295 Mio € (Vorjahr 306 Mio €), der sich bei Anwendung des inländischen Ertragsteuersatzes auf das Jahresergebnis des Konzerns vor Ertragsteuern ergäbe.

Vom erwarteten zum tatsächlichen Ertragsteueraufwand ist wie folgt überzuleiten:

Mio €	2000	1999
Konzernjahresüberschuß vor Ertragsteuern	754	681
Erwarteter Ertragsteueraufwand (39,15%, Vorjahr 45,00%)	295	306
Veränderung des anzuwendenden Konzernsteuersatzes	121	–
Auswirkungen abweichender nationaler Steuersätze	– 54	– 65
Abschreibung auf Goodwill aus Kapitalkonsolidierung	60	65
Abschreibungen auf konsolidierte Beteiligungen	– 147	– 6
Periodenfremde Steueraufwendungen und -erträge	15	9
Steuerlich nicht abzugsfähige Betriebsausgaben	31	32
Sonstige Abweichungen	10	35
	331	376

9. Anteile anderer Gesellschafter

Das anderen Gesellschaftern zustehende Ergebnis betrifft mit 85 Mio € (Vorjahr 92 Mio €) Gewinnanteile und mit 21 Mio € (Vorjahr 21 Mio €) Verlustanteile. Im wesentlichen handelt es sich um Gewinn-/Verlustanteile von Minderheitsgesellschaftern in den Vertriebslinien Cash & Carry und Elektronikmärkte.

10. Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich aus der Division des den Aktionären zustehenden Konzernjahresüberschusses durch die Zahl der ausgegebenen Aktien. Ein Verwässerungseffekt, der sich aus sogenannten potentiellen Aktien (Aktienoptionen) ergeben könnte, ist weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr eingetreten.

	2000	1999
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Stückaktien	326.787.524	326.787.495
Den Aktionären der METRO AG zustehender Konzernjahresüberschuß (Mio €)	359	234
Ergebnis je Aktie (€)	1,10	0,72

11. Abschreibungen

Mio €	2000	1999
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	1.106	1.000
Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	39	23
Abschreibungen auf Finanzanlagen	13	15
	1.158	1.038

12. Materialaufwand

In den Einstandskosten der verkauften Waren sind folgende Materialaufwendungen enthalten:

Mio €	2000	1999
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	36.451	33.925
Aufwendungen für bezogene Leistungen	124	104
	36.575	34.029

13. Personalaufwand

Die Personalaufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	2000	1999
Löhne und Gehälter	4.365	4.050
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	916	982
davon für Altersversorgung	(36)	(48)
	5.281	5.032

Bereits 1999 wurde der Aktienoptionsplan (SOP) als langfristige Vergütungskomponente eingeführt. 396 Führungskräften (einschließlich Vorstand) des METRO-AG-Konzerns wurden im Berichtsjahr 1.132.120 Optionen und Wertzuwachsrechte (SAR) gewährt. Die METRO AG hat dafür ein Sicherungsgeschäft in Form des Erwerbs von Aktienoptionen abgeschlossen. Für einen Bezugspreis der Metro-Aktie von 44,14 € mit einer Fälligkeit am 26. Oktober 2004 beträgt der Sicherungsaufwand 18 € pro Stück. Der Aufwand aus dem Sicherungsgeschäft wird linear bis zum Ende der Laufzeit verteilt. Im Geschäftsjahr 2000 ist der Sicherungsaufwand mit 4 Mio € in den Löhnen und Gehältern enthalten.

Im Jahresdurchschnitt waren im Konzern beschäftigt:

Anzahl der Mitarbeiter	2000	1999
Angestellte	165.732	159.401
Arbeiter	59.483	57.056
Auszubildende	9.136	8.808
	234.351	225.265

Hierin sind auf Personenbasis 102.333 (Vorjahr 103.433) Teilzeitbeschäftigte berücksichtigt. Der Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter betrug auf Vollzeitbasis 36,1% gegenüber 32,4% im Vorjahr.

14. Sonstige Steuern

Die sonstigen Steuern in Höhe von 57 Mio € (Vorjahr 37 Mio €) sind in den Einstandskosten der verkauften Waren, den Vertriebskosten sowie den Verwaltungskosten enthalten. Es handelt sich im wesentlichen um vermögensabhängige Steuern.

Erläuterungen zur Bilanz

15. Anlagevermögen

Mio €	Geschäfts- oder Firmen- werte	Sonstige immate- rielle Ver- mögens- werte	Sach- anlagen	Finanz- anlagen	Summe Anlage- vermögen
Anschaffungskosten					
Stand 1.1.2000	5.102	258	10.046	510	15.916
Währungsanpassung	–	1	51	–	52
Veränderung Konsolidierungskreis	0	1	– 189	11	– 177
Zugänge	97	73	1.547	168	1.885
Abgänge	– 10	– 15	– 765	– 342	– 1.132
Umbuchungen	–	–	1	–	1
Stand 31.12.2000	5.189	318	10.691	347	16.545
Abschreibungen					
Stand 1.1.2000	856	161	3.779	26	4.822
Währungsanpassung	–	4	1	–	5
Veränderung Konsolidierungskreis	– 1	1	– 22	–	– 22
Zugänge	248	35	862	13	1.158
Abgänge	– 5	– 8	– 318	–	– 331
Zuschreibungen	–	–	– 4	– 1	– 5
Umbuchungen	–	–	–	1	1
Stand 31.12.2000	1.098	193	4.298	39	5.628
Buchwert 31.12.2000	4.091	125	6.393	308	10.917
Buchwert 31.12.1999	4.246	97	6.267	484	11.094

16. Geschäfts- oder Firmenwerte

Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung werden in Übereinstimmung mit IAS 22 (Business Combinations) aktiviert und linear über eine Nutzungsdauer von 15 bis 20 Jahren abgeschrieben. Geschäftswerte, die aus dem Erwerb von Gesellschaften im Cash-and-Carry-Bereich und von schweizerischen Dienstleistungsgesellschaften resultieren, werden über 25 Jahre abgeschrieben. Die über Jahrzehnte in ihren Grundzügen unveränderten, erfolgreichen Konzepte rechtfertigen die 25jährige Nutzungsdauer. Das C&C-Geschäft ist mit einem Umsatzanteil von 45% ein auch in der Zukunft wesentlicher Bestandteil des Konzerns.

Die Bestimmung der Nutzungsdauer der Geschäfts- oder Firmenwerte erfolgt insbesondere unter Berücksichtigung der konzernstrategischen Bedeutung der jeweiligen Akquisition und der Möglichkeit zur Erzielung von Synergieeffekten. Die Werthaltigkeit der Geschäfts- oder Firmenwerte wird regelmäßig überprüft. Liegen Anzeichen für eine Wertminderung vor, werden entsprechende außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen.

Von den Geschäfts- oder Firmenwerten zum 31. Dezember 2000 in Höhe von 4.091 Mio € (Vorjahr 4.246 Mio €) betreffen 3.949 Mio € (Vorjahr 4.163 Mio €) Unterschiedsbeträge, die sich aus der Kapitalkonsolidierung ergeben, und 142 Mio € (Vorjahr 83 Mio €) aus Einzelabschlüssen übernommene Geschäfts- oder Firmenwerte.

Die Zugänge der Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung betreffen im wesentlichen mit 5 Mio € den Resterwerb der Anteile an der Kaufhof Warenhaus AG sowie mit 4 Mio € den Erwerb von Anteilen an der Praktiker-Gruppe. Die Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte im Geschäftsjahr ist unter Ziffer 15 dargestellt.

17. Sonstige immaterielle Vermögenswerte

Die sonstigen immateriellen Vermögenswerte haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

Mio €	Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungskosten			
Stand 1.1.2000	253	5	258
Währungsanpassung	1	–	1
Veränderung Konsolidierungskreis	1	–	1
Zugänge	61	12	73
Abgänge	– 14	– 1	– 15
Umbuchungen	3	– 3	–
Stand 31.12.2000	305	13	318
Abschreibungen			
Stand 1.1.2000	161	–	161
Währungsanpassung	4	–	4
Veränderung Konsolidierungskreis	1	–	1
Zugänge	35	–	35
Abgänge	– 8	–	– 8
Zuschreibungen	–	–	–
Umbuchungen	–	–	–
Stand 31.12.2000	193	–	193
Buchwert 31.12.2000	112	13	125
Buchwert 31.12.1999	92	5	97

Erworbene immaterielle Vermögenswerte werden mit ihren Anschaffungskosten angesetzt. Selbsterstellte immaterielle Vermögenswerte werden mit ihren Herstellungskosten aktiviert, wenn die Aktivierungskriterien gemäß IAS 38 (Intangible Assets) erfüllt sind. Zusätzlich muß eine externe Marktfähigkeit der selbsterstellten Vermögenswerte gegeben sein. Im METRO-AG-Konzern betrifft dies ausschließlich selbsterstellte Software.

Die Herstellungskosten der selbsterstellten Software umfassen neben den Einzelkosten angemessene Zuschläge für Gemeinkosten. Finanzierungskosten werden nicht aktiviert. Aktivierte selbsterstellte Software wird – entsprechend der erworbenen Software – planmäßig linear über eine Nutzungsdauer von 3 bis 5 Jahren, Lizenzen über ihre Vertragslaufzeit abgeschrieben.

Immaterielle Vermögenswerte werden zum Bilanzstichtag außerplanmäßig abgeschrieben, wenn der erzielbare Betrag (Recoverable Amount) unter den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten liegt. Eine Zuschreibung erfolgt bei Fortfall der Gründe einer in Vorjahren vorgenommenen außerplanmäßigen Abschreibung.

Für immaterielle Vermögensgegenstände bestehen – wie im Vorjahr – keine wesentlichen Eigentums- oder Verfügungsbeschränkungen.

18. Sachanlagen

Vermögenswerte des Sachanlagevermögens, die im Geschäftsbetrieb länger als ein Jahr genutzt werden, sind mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich planmäßiger, nutzungsbedingter Abschreibungen bewertet. Die Herstellungskosten der selbsterstellten Anlagen enthalten neben den Einzelkosten angemessene Teile der zurechenbaren Gemeinkosten. Finanzierungskosten werden nicht als Bestandteil der Anschaffungs- oder Herstellungskosten aktiviert.

Erhaltene Investitionszuschüsse sowie freie Investitionszulagen werden berücksichtigt, indem die Anschaffungs- oder Herstellungskosten des entsprechenden Vermögenswerts um den Betrag des Zuschusses gekürzt werden. Rückbauverpflichtungen in Zusammenhang mit Mietereinbauten werden rätierlich über die Nutzungsdauer durch Bildung von Rückstellungen berücksichtigt. Die aktivierten Rückbaukosten entsprechen dabei dem abgezinsten Erfüllungsbetrag.

Liegen Anhaltspunkte für eine Wertminderung vor und liegt der erzielbare Betrag (Recoverable Amount) unter den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten, werden die Sachanlagen außerplanmäßig abgeschrieben. Bei Fortfall der Gründe für die außerplanmäßigen Abschreibungen werden entsprechende Zuschreibungen vorgenommen.

Die Abschreibung der Sachanlagen erfolgt ausschließlich nach der linearen Methode. Den planmäßigen Abschreibungen liegen konzerneinheitlich folgende wirtschaftliche Nutzungsdauern zugrunde:

Gebäude	10 bis 50 Jahre
Betriebseinrichtungen	2 bis 10 Jahre
Maschinen	3 bis 8 Jahre
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 bis 10 Jahre
Ladeneinbauten	7 Jahre
Fahrzeuge	5 Jahre

Mietereinbauten werden über die entsprechende Vertragslaufzeit, geringwertige Anlagegüter im Jahr der Anschaffung voll abgeschrieben.

Das wirtschaftliche Eigentum an Leasinggegenständen ist in Übereinstimmung mit IAS 17 (Leases) dem Leasingnehmer zuzurechnen, wenn dieser alle wesentlichen mit dem Gegenstand verbundenen Chancen und Risiken trägt (Finanzierungsleasing).

Sofern das wirtschaftliche Eigentum den Unternehmen des METRO-AG-Konzerns zuzurechnen ist, erfolgt die Aktivierung des Leasinggegenstands zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses in Höhe des beizulegenden Zeitwerts bzw. des niedrigeren Barwerts der Leasingraten. Die Abschreibungen erfolgen – entsprechend vergleichbaren erworbenen Gegenständen des Sachanlagevermögens – planmäßig über die wirtschaftliche Nutzungsdauer bzw. über die Laufzeit des Leasingvertrags, sofern diese kürzer ist. Die aus den zukünftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen sind passiviert.

Die Sachanlagen haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

Mio €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Ge- schäftsaus- stattung	Geleistete Anzahlun- gen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungskosten					
Stand 1.1.2000	6.416	203	3.255	172	10.046
Währungsanpassung	31	2	14	4	51
Veränderung Konsolidierungskreis	- 203	6	8	-	- 189
Zugänge	638	39	662	208	1.547
Abgänge	- 342	- 11	- 289	- 123	- 765
Umbuchungen	89	- 42	69	- 115	1
Stand 31.12.2000	6.629	197	3.719	146	10.691
Abschreibungen					
Stand 1.1.2000	1.741	119	1.907	12	3.779
Währungsanpassung	1	- 3	3	-	1
Veränderung Konsolidierungskreis	- 31	4	5	-	- 22
Zugänge	314	27	521	-	862
Abgänge	- 69	- 8	- 241	-	- 318
Zuschreibungen	- 4	-	-	-	- 4
Umbuchungen	-	- 26	26	-	-
Stand 31.12.2000	1.952	113	2.221	12	4.298
Buchwert 31.12.2000	4.677	84	1.498	134	6.393
Buchwert 31.12.1999	4.675	84	1.348	160	6.267

Anlagegegenstände, die dem Konzern im Rahmen eines Finanzierungsleasings zur Verfügung stehen, sind in den bilanzierten Sachanlagen mit 1.800 Mio € (Vorjahr 2.044 Mio €) enthalten; sie betreffen im wesentlichen angemietete Gebäude.

Finanzierungs-Leasingverträge werden in der Regel über eine Grundmietzeit zwischen 15 und 25 Jahren abgeschlossen. Nach Ablauf der Grundmietzeit besteht die Option, den Vertrag mindestens einmal für jeweils 5 Jahre zu verlängern.

Neben den Finanzierungs-Leasingverträgen besteht im METRO-AG-Konzern eine Vielzahl von Miet- bzw. Leasingverträgen, die nach ihrem wirtschaftlichen Gehalt als Operating-Leasingvertrag zu qualifizieren sind, womit der Leasinggegenstand dem Leasinggeber zuzurechnen ist.

Die Verpflichtungen aus Finanzierungs- und Operating-Leasingverträgen werden in den Folgeperioden wie folgt fällig:

Mio €	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
Finanzierungs-Leasingverträge			
Zukünftig zu leistende Leasingzahlungen	241	379	2.610
Abzinsungen	1.024		
Barwert	2.206		
Leasingzahlungen aus Untervermietung (Sublease)	1.148		
Operating-Leasingverträge			
Zukünftig zu leistende Leasingzahlungen	878	3.271	6.387
Leasingzahlungen aus Untervermietung (Sublease)	1.220		

Im Geschäftsjahr sind außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 29 Mio € (Vorjahr 23 Mio €) vorgenommen worden.

Gegenstände des Sachanlagevermögens unterliegen im Umfang von 83 Mio € (Vorjahr 103 Mio €) Verfügungsbeschränkungen in Form von Grundpfandrechten und Sicherungsübereignungen.

Für Gegenstände des Sachanlagevermögens wurden in Höhe von 44 Mio € (Vorjahr 65 Mio €) Erwerbsverpflichtungen eingegangen.

19. Finanzanlagen

Finanzanlagen sind finanzielle Vermögenswerte, die von der Gesellschaft zum Zweck des Vermögenszuwachses, der Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals oder des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen länger als eine Periode gehalten werden.

Finanzanlagen sind mit ihren Anschaffungskosten aktiviert. Un- bzw. niedrigverzinsliche Ausleihungen sind mit dem Barwert angesetzt. Beteiligungen werden im Zeitpunkt ihrer erstmaligen Erfassung zu Anschaffungskosten bewertet. In den Folgeperioden erfolgt der Ansatz zum beizulegenden Wert. Übrige Finanzanlagen werden zum Bilanzstichtag auf einen niedrigeren Wert abgeschrieben, soweit die Wertminderung voraussichtlich von Dauer ist.

Die Finanzanlagen haben sich im Geschäftsjahr folgendermaßen verändert:

Mio €	Anteile an ver- bundenen Unter- nehmen	Beteili- gungen	Auslei- hungen	Wert- papiere des An- lagever- mögens	Geleistete Anzahlun- gen auf Finanz- anlagen	Gesamt
Anschaffungskosten						
Stand 1.1.2000	8	103	394	5	–	510
Währungsanpassung	–	–	–	–	–	–
Veränderung						
Konsolidierungskreis	– 5	16	–	–	–	11
Zugänge	5	49	114	–	–	168
Abgänge	– 2	– 4	– 336	–	–	– 342
Umbuchungen	–	–	–	–	–	–
Stand 31.12.2000	6	164	172	5	–	347
Abschreibungen						
Stand 1.1.2000	1	23	2	–	–	26
Währungsanpassung	–	–	–	–	–	–
Veränderung						
Konsolidierungskreis	–	–	–	–	–	–
Zugänge	–	13	–	–	–	13
Abgänge	–	–	–	–	–	–
Zuschreibungen	–	– 1	–	–	–	– 1
Umbuchungen	–	–	1	–	–	1
Stand 31.12.2000	1	35	3	–	–	39
Buchwert 31.12.2000	5	129	169	5	–	308
Buchwert 31.12.1999	7	80	392	5	–	484

20. Vorräte

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Handelswaren Food	1.399	1.964
Handelswaren Nonfood	3.857	2.897
Unfertige und fertige Erzeugnisse und Leistungen	1	1
	5.257	4.862

Die bezogenen Handelswaren werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Bewertung der Handelswaren am Bilanzstichtag erfolgt zum jeweils niedrigeren Betrag aus Anschaffungskosten und Nettoveräußerungswert.

Bei den Handelswaren sind individuelle Bewertungsabschläge vorgenommen worden, sofern die aus ihrem Verkauf voraussichtlich zu realisierenden Erlöse niedriger sind als die Buchwerte der Vorräte. Als Nettoveräußerungswert werden die voraussichtlich erzielbaren Verkaufserlöse abzüglich der bis zum Verkauf noch anfallenden Kosten angesetzt.

Wenn die Gründe, die zu einer Abwertung der Handelswaren geführt haben, nicht länger bestehen, wird eine Wertaufholung vorgenommen. Die am Bilanzstichtag vorhandenen Vorräte sind zum niedrigeren Nettoveräußerungswert angesetzt.

Auf die Geschäftsfelder verteilen sich die Vorräte wie folgt:

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Cash & Carry	1.546	1.506
Lebensmitteleinzelhandel	887	969
SB-Warenhäuser	662	719
Verbrauchermärkte	225	250
Nonfood-Fachmärkte	1.952	1.505
Elektronikmärkte	1.277	972
Baumärkte	675	533
Warenhäuser	663	667
Sonstige Gesellschaften	209	215
	5.257	4.862

21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden mit dem Nennwert angesetzt. Bestehen an der Einbringbarkeit Zweifel, werden die Kundenforderungen mit dem niedrigeren realisierbaren Betrag angesetzt. Neben den erforderlichen Einzelwertberichtigungen wird den erkennbaren Risiken aus dem allgemeinen Kreditrisiko durch Bildung von pauschalen Wertberichtigungen Rechnung getragen. Zum Bilanzstichtag wurden insgesamt Wertberichtigungen in Höhe von 5 Mio € (Vorjahr 1 Mio €) gebildet.

Von den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 438 Mio € (Vorjahr 593 Mio €) weisen 1 Mio € (Vorjahr 9 Mio €) eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr auf.

22. Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Die übrigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerte sind zum Nennwert bilanziert. Sofern Risiken bestehen, sind diese durch angemessene Wertberichtigungen berücksichtigt.

Mio €	31.12.2000		31.12.1999	
	gesamt	davon Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	gesamt	davon Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen an Lieferanten	1.015	–	849	–
Steuerforderungen	777	1	406	–
Sonstige Vermögenswerte	1.555	290	2.234	282
	3.347	291	3.489	282

Die ausgewiesenen Buchwerte der in diesen Positionen erfaßten monetären Vermögenswerte entsprechen deren Marktwerten. Für die ausgewiesenen übrigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerte bestehen – wie im Vorjahr – keine wesentlichen Eigentums- oder Verfügungsbeschränkungen. In dieser Position werden auch zur Veräußerung bestimmte Beteiligungen ausgewiesen. In der Veränderung der sonstigen Vermögenswerte spiegelt sich u.a. auch der Ausgleich der im Vorjahr entstandenen Forderung gegenüber der Asset Immobilienbeteiligungen GmbH wider.

23. Flüssige Mittel

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Schecks und Kassenbestand	329	154
Guthaben bei Kreditinstituten	892	1.009
Wertpapiere und Schuldscheindarlehen	74	100
	1.295	1.263

Die Marktwerte der Wertpapiere entsprechen den ausgewiesenen Buchwerten.

24. Latente Steuern

Die Ermittlung latenter Steuern erfolgt in Übereinstimmung mit IAS 12 (Income Taxes). Danach werden für temporäre Unterschiede zwischen den im Konzernabschluß angesetzten Buchwerten und den steuerlichen Wertansätzen von Vermögenswerten und Schulden zukünftig wahrscheinlich eintretende Steuerent- und -belastungen bilanziert. Erwartete Steuerersparnisse aus der Nutzung von als zukünftig realisierbar eingeschätzten Verlustvorträgen werden aktiviert.

Aktive latente Steuern aus abzugsfähigen temporären Unterschieden und steuerlichen Verlustvorträgen, die zu versteuernde temporäre Unterschiede übersteigen, werden nur in dem Umfang ausgewiesen, in dem mit hinreichender Wahrscheinlichkeit angenommen werden kann, daß das jeweilige Unternehmen ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Nutzens erzielen wird.

Während die inländischen Verlustvorträge unbeschränkt vortragsfähig sind, bestehen für ausländische Verlustvorträge oftmals länderspezifische zeitliche Begrenzungen der Vortragsfähigkeit, die bei der Bewertung entsprechend berücksichtigt worden sind.

Potentielle Steuerersparnisse in Höhe von insgesamt 52 Mio € (Vorjahr 45 Mio €) wurden nicht aktiviert, da die Nutzung der zugrundeliegenden Verlustvorträge nicht wahrscheinlich ist.

Die bilanzierten latenten Steuern betreffen folgende Bilanzposten:

Mio €	31.12.2000		31.12.1999	
	aktiv	passiv	aktiv	passiv
Immaterielle Vermögenswerte	297	73	372	32
Sachanlagen	9	738	4	762
Finanzanlagen	5	56	1	61
Vorräte	32	4	39	0
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	8	41	9	158
Pensionsrückstellungen	190	3	178	3
Sonstige Rückstellungen	75	5	41	11
Verbindlichkeiten	848	25	1.094	30
Verlustvorräte	385	0	271	0
Summe aus Einzelabschlüssen	1.849	945	2.009	1.057
Steuerlatenzen aus der Konsolidierung	- 4	105	8	125
Saldierung	- 845	- 845	- 1.004	- 1.004
Konzernbilanz	1.000	205	1.013	178

Latente Steuern in Höhe von 12 Mio € wurden dem Eigenkapital gutgeschrieben (Vorjahr 38 Mio € belastet).

25. Rechnungsabgrenzungsposten

Die in den aktiven Rechnungsabgrenzungsposten enthaltenen Disagiobeträge in Höhe von 1 Mio € (Vorjahr 7 Mio €) werden planmäßig über die Laufzeit der zugrundeliegenden Verbindlichkeiten abgeschrieben.

26. Eigenkapital / Anteile anderer Gesellschafter

Das gezeichnete Kapital und die Kapitalrücklage betreffen die METRO AG. Das gezeichnete Kapital hat sich hinsichtlich Höhe und Zusammensetzung nach Stamm- und Vorzugsaktien gegenüber dem Stand am 31. Dezember 1999 verändert.

Am 9. Juli 1998 wurden unter der Garantie der METRO AG von ihrer 100%igen Tochtergesellschaft Metro International Finance BV, Amsterdam, über insgesamt 1,5 Mrd DM Null-Kupon-Inhaber-Teilschuldverschreibungen mit Wandlungsrecht in Inhabervorzugsaktien der METRO AG begeben („DM-Wandelanleihe“).

Danach ist jedem Anleihegläubiger das Recht eingeräumt, die Schuldverschreibungen während des Ausübungszeitraums vom 9. Juli 1999 bis 9. Juni 2013 (beide Tage einschließlich) in stimmrechtslose Vorzugsaktien der METRO AG zu wandeln. Durch Ausübung des Wandlungsrechts wurden am 15. Mai 2000 gegen Einreichung von 1.534 € = 3.000 DM Wandelschuldverschreibungen 34 neue stimmrechtslose Vorzugsaktien im rechnerischen Wert von je 2,56 € geschaffen, die das Grundkapital um 87 € erhöhten. Am 31. Dezember 2000 betrug das Grundkapital damit 835.419.052 €.

Die ordentliche Hauptversammlung und die Sonderversammlung der Vorzugsaktionäre der METRO AG haben am 4. Juli 2000 u.a. beschlossen, daß die gesamten derzeit bestehenden 23.001.346 Vorzugsaktien ohne Stimmrecht gegen Zahlung einer Umwandlungsprämie von 11,60 € im Verhältnis 1:1 bis zur gleichen

Zahl stimmberechtigter auf den Inhaber lautender Stammaktien umgewandelt werden können. Aufgrund dieses Umtauschangebots wurden insgesamt 20.323.380 Vorzugs- in Stammaktien umgewandelt, die zwischenzeitlich als „Stammaktien/anfechtungsbehaftet“ amtlich notiert sind. Dadurch haben sich Höhe und Struktur des gezeichneten Kapitals wie folgt geändert:

Gattung Inhaberstückaktien, rechnerischer Wert je 2,56 €		31.12.2000	31.12.1999
Stammaktien	Stück	324.109.563	303.786.183
	Mio €	828	776
Vorzugsaktien	Stück	2.677.966	23.001.312
	Mio €	7	59
Grundkapital gesamt	Stück	326.787.529	326.787.495
	Mio €	835	835

Bedingtes Kapital I und II

Die am 9. Juli 1997 beschlossene bedingte Erhöhung des Grundkapitals um 51.129.188 € wurde bisher in Höhe von 87 € in Anspruch genommen (bedingtes Kapital I). Das bedingte Kapital verringerte sich entsprechend. Diese bedingte Kapitalerhöhung steht im Zusammenhang mit der Ermächtigung des Vorstands, bis zum 9. Juli 2002 Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen im Gesamtbetrag von bis zu 1.022.583.762 € zu begeben und den Inhabern Options- bzw. Wandlungsrechte auf bis zu 20 Millionen neue Stamm- und/oder Vorzugsaktien der Gesellschaft zu gewähren.

Die Hauptversammlung hat am 6. Juli 1999 eine bedingte Erhöhung des Grundkapitals um bis zu 14.316.173 € durch Ausgabe von bis zu 5.600.000 Stammaktien im Rahmen der Bedienung des METRO-AG-Aktienoptionsplans beschlossen (bedingtes Kapital II).

Das bedingte Kapital II dient aufgrund des Aktienoptionsplans der METRO AG ausschließlich der Gewährung von Bezugsrechten an Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft, an Mitglieder der Geschäftsleitungsorgane (Vorstände und Geschäftsführungen) nachgeordneter verbundener Unternehmen sowie an weitere Führungskräfte der Gesellschaft und ihre nachgeordneten verbundenen Unternehmen, soweit diese nicht selbst börsennotiert sind.

Im Rahmen des Aktienoptionsplans der METRO AG sind am 3. September 1999 und am 18. August 2000 Aktienoptionen ausgegeben worden, von denen am 31. Dezember 2000 insgesamt 779.040 wirksam waren. Diese Aktienoptionen können nach Erfüllung der dazu vorgesehenen Voraussetzungen zur Ausgabe von bis zu 779.040 Stammaktien führen, was 0,24% des Grundkapitals entspricht.

Die vom Vorstand der Gesellschaft festgelegten Ausübungsbedingungen für die eingeräumten Bezugsrechte im Rahmen des METRO-AG-Aktienoptionsplans enthalten auch eine Verwässerungsschutzklausel und sehen insbesondere die Möglichkeit vor, daß die Gesellschaft anstelle der Lieferung von neuen Stammaktien den aus dem METRO-AG-Aktienoptionsplan Berechtigten einen Barausgleich in Höhe des Differenzbetrags zwischen dem Ausübungspreis und dem maßgeblichen Schlußkurs der Metro-Aktie vor der Ausübung des Bezugsrechts gewährt. Ob diese Alternative zur Anwendung kommt, wird bei der Ausübung der Bezugsrechte aus den einzelnen Tranchen von der Gesellschaft jeweils neu entschieden.

Genehmigtes Kapital I

Der Vorstand wurde durch Beschluß der Hauptversammlung vom 9. Juli 1997 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 9. Juli 2002 das Grundkapital durch Ausgabe neuer Stamm- bzw. Vorzugsaktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals um bis zu 127.822.970 € zu erhöhen (genehmigtes Kapital I).

1998 wurde das genehmigte Kapital I mit 68.047.501 € teilweise in Anspruch genommen. Danach besteht noch ein genehmigtes Kapital I in Höhe von bis zu 59.775.469 €.

Genehmigtes Kapital II

Die außerordentliche Hauptversammlung am 11. September 1997 beschloß, ein genehmigtes Kapital II zu schaffen. Der Vorstand war danach ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 11. September 2002 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stammaktien gegen Sacheinlage einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch um bis zu 178.952.158 €, zu erhöhen (genehmigtes Kapital II). Der Vorstand wurde gleichzeitig ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats über den Ausschluß des Bezugsrechts zu entscheiden und die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung festzulegen.

1998 wurde das genehmigte Kapital II mit 134.064.919 € teilweise in Anspruch genommen. Das verbleibende genehmigte Kapital II betrug danach bis zu 44.887.239 €.

Genehmigtes Kapital III

Die Hauptversammlung vom 6. Juli 1999 hat den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 6. Juli 2004 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stamm- und/oder stimmrechtsloser Vorzugsaktien gegen Geldeinlagen einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch um bis zu 100 Mio €, zu erhöhen (genehmigtes Kapital III). Dabei ist den Aktionären ein Bezugsrecht einzuräumen.

Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht insoweit auszuschließen, als es erforderlich ist, um den Inhabern der von der METRO AG und 100%igen mittelbaren oder unmittelbaren Beteiligungsgesellschaften begebenen Optionsanleihen und Wandelschuldverschreibungen ein Bezugsrecht auf neue Aktien in dem Umfang zu gewähren, wie es ihnen nach Ausübung des Options- bzw. Wandelrechts zustehen würde, sowie das Bezugsrecht weiter auszuschließen für etwa verbleibende Aufrundungsspitzen.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre für eine oder mehrere Kapitalerhöhungen im Rahmen des genehmigten Kapitals auszuschließen, wenn der Nennbetrag dieser Kapitalerhöhungen insgesamt 10% des bei der erstmaligen Ausnutzung im Handelsregister eingetragenen Grundkapitals nicht übersteigt und jeweils der Ausgabepreis der neuen Aktien den Börsenpreis der bereits börsennotierten Aktien gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der endgültigen Festlegung des Ausgabepreises nicht wesentlich unterschreitet.

Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bei Kapitalerhöhungen im Rahmen des genehmigten Kapitals das Bezugsrecht der Stammaktionäre auf Vorzugsaktien und das Bezugsrecht

der Vorzugsaktionäre auf Stammaktien auszuschließen, wenn bei einer solchen Kapitalerhöhung Stamm- und Vorzugsaktien in dem Verhältnis ausgegeben werden, in dem sie zum Zeitpunkt des Erhöhungsbeschlusses das Grundkapital bilden, und der Ausgabepreis für die neuen Stamm- und Vorzugsaktien unterschiedlich entsprechend dem zum Zeitpunkt des Erhöhungsbeschlusses bestehenden Kurswertverhältnis festgelegt wird.

Genehmigtes Kapital IV

Die Hauptversammlung vom 6. Juli 1999 hat den Vorstand ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 6. Juli 2004 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stammaktien gegen Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch um bis zu 125 Mio €, zu erhöhen (genehmigtes Kapital IV). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats über den Ausschluß des Bezugsrechts zu entscheiden und die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung festzulegen.

Kein Erwerb eigener Aktien

Die Hauptversammlung ermächtigte die Gesellschaft am 4. Juli 2000, bis zum 31. Dezember 2001 eigene Aktien bis zu insgesamt zehn vom Hundert des Grundkapitals zu erwerben (vgl. Punkt 7 der Tagesordnung der ordentlichen Hauptversammlung vom 4. Juli 2000). Von dieser Ermächtigung hat weder die Gesellschaft noch ein abhängiges oder in Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehendes Unternehmen oder ein anderer für Rechnung der Gesellschaft oder eines abhängigen oder eines in Mehrheitsbesitz der Gesellschaft stehenden Unternehmens Gebrauch gemacht (vgl. § 160 Abs. 1 Nr. 2 AktG).

Kapitalrücklage

Aus den Zuzahlungsbeträgen von je 11,60 € je Vorzugsaktie im Zusammenhang mit der Umwandlung in Stammaktien wurden 236 Mio € der Kapitalrücklage zugeführt.

Anteile anderer Gesellschafter

Die Anteile anderer Gesellschafter umfassen die Anteile Dritter am Eigenkapital der konsolidierten Tochterunternehmen. Diese betragen zum Jahresende 161 Mio € (Vorjahr 372 Mio €). Nennenswerte Anteile anderer Gesellschafter bestehen bei der Media-Saturn-Holding GmbH.

Mitteilungen gemäß §§ 21 Absatz 1, 22 Absatz 1 Nrn. 1 und 2 WpHG

Die originären Gesellschafterstämme der METRO AG haben ihre gemeinsame Mehrheitsbeteiligung an der METRO AG (56,51%) mit Wirkung ab 28. Dezember 2000, ohne daß eine wirtschaftliche Veränderung erfolgt wäre, neu geordnet und dies der METRO AG am 4. Januar 2001 mitgeteilt. Seither hält die Metro Holding AG keine Anteile an der METRO AG.

Seit dem 28. Dezember 2000 wird die METRO AG über die Metro Vermögensverwaltung GmbH & Co KG bzw. weitere Gesellschaften der Mehrheitsaktionäre Beisheim, Haniel und Schmidt-Ruthenbeck beherrscht. Durch eine vertragliche Vereinbarung haben die Gesellschafterstämme die einheitliche Wahrnehmung der Rechte aus der Mehrheitsbeteiligung an der METRO AG sichergestellt.

Status Spruchstellenverfahren

Die bei den 1996 durchgeführten Verschmelzungen der Asko Deutsche Kaufhaus AG, der Deutschen SB-Kauf AG und der Kaufhof Holding AG auf die METRO AG festgesetzten Umtauschverhältnisse werden auf Antrag ehemaliger Aktionäre der drei Gesellschaften in Spruchverfahren gerichtlich überprüft. Die Antragsteller behaupten, daß das jeweilige Umtauschverhältnis der Anteile zu ihren Lasten zu niedrig bemessen worden sei. Der Stand der Verfahren und die von den Antragstellern vorgetragenen Argumente geben keinen Grund, die Richtigkeit der in den Verschmelzungsverträgen festgestellten Umtauschverhältnisse in Frage zu stellen: Das Landgericht Köln hat durch Beschluß vom 16. Februar 2000 die Anträge auf weitere bare Zuzahlung für die früheren außenstehenden Kaufhof-Aktionäre als unbegründet zurückgewiesen. Gegen diesen Beschluß wurde Beschwerde eingelegt. Weitere Spruchverfahren sind bei den Landgerichten Saarbrücken und Frankfurt/Main anhängig.

27. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Die Bewertungen erfassen Verpflichtungen aus Regelungen der betrieblichen Altersversorgung und Gehaltsverzicht, Vorpensionierungen und Altersteilzeit, Abfertigungszahlungen, Sterbe- und Jubiläumsgelder.

Grundlage dieser Bewertungen sind die rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes. Die fast ausschließlich im europäischen Wirtschaftsraum bestehenden Verpflichtungen werden mit einem Rechnungszins von 6%, einem Lohn- und Gehaltstrend von 2,5% und bei Regelungen der betrieblichen Altersversorgung des weiteren mit einem Rententrend von 1,5% bewertet. Die Mitarbeiterfluktuation ist betriebsspezifisch ermittelt und alters-/dienstzeitabhängig berücksichtigt. Den versicherungsmathematischen Bewertungen liegen länderspezifische Sterbetafeln zugrunde.

Bei den Verpflichtungen im Inland handelt es sich größtenteils um Leistungen aus Regelungen der betrieblichen Altersversorgung. Es bestehen leistungsorientierte Ansprüche aus Direktzusagen und gegenüber Unterstützungskassen; neu eintretende Mitarbeiter erhalten keine Leistungen der betrieblichen Altersversorgung.

Mio €	2000	1999
Rückstellungen für Pensionen (Direktzusagen)	539	534
Rückstellungen für Unterdeckung betrieblicher Unterstützungskassen	372	382
Sonstige Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	131	121
Stand 31.12.	1.042	1.037

Die Veränderungen des Anwartschaftsbarwerts sowie der Planvermögen ergeben sich wie folgt:

Mio €	2000	1999
Anwartschaftsbarwert		
Stand 1.1.	1.178	1.164
Zinsaufwand	65	65
Dienstzeitaufwand	13	14
Rentenzahlungen	- 70	- 67
Versicherungsmathematische Verluste	3	2
Stand 31.12.	1.189	1.178
Veränderungen der Planvermögen		
Stand 1.1.	293	297
Erwartete Erträge der Planvermögen	11	18
Rentenzahlungen	- 40	- 38
Beiträge von Arbeitgebern einschließlich Überträgen	15	16
Stand 31.12.	279	293
Finanzierungsstand		
Stand 31.12.	910	885
Noch nicht berücksichtigte versicherungsmathematische Gewinne	1	31
Rückstellung Stand 31.12.	911	916

Die Pensionsaufwendungen aus unmittelbarer und mittelbarer betrieblicher Altersversorgung bestehen aus dem Dienstzeitaufwand, der in den Umsatz-, Vertriebs- und allgemeinen Verwaltungskosten enthalten, sowie dem Zinsaufwand, der im Finanzergebnis ausgewiesen ist. Die Pensionsaufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

Mio €	2000	1999
Zinsaufwand	65	65
Dienstzeitaufwand	13	14
Erwartete Erträge der Planvermögen	- 11	- 18
	67	61

28. Übrige Rückstellungen

Übrige Rückstellungen werden gebildet, soweit rechtliche oder faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten bestehen, die auf zurückliegenden Geschäftsvorfällen oder Ereignissen beruhen, zu einem Vermögensabfluß führen und zuverlässig ermittelbar sind. Sie werden unter Berücksichtigung aller daraus erkennbaren Risiken zum voraussichtlichen Erfüllungsbetrag angesetzt und nicht mit Rückgriffsansprüchen verrechnet. Dabei wird von dem Erfüllungsbetrag mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit ausgegangen.

Langfristige Rückstellungen, z.B. für Mietunterdeckungen oder Rückbauverpflichtungen, sind mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt.

Die übrigen Rückstellungen entwickelten sich im Berichtsjahr wie folgt:

Mio €	Verpflichtungen aus dem Immobilien- bereich	Verpflichtungen aus dem Waren- geschäft	Restruk- turie- rungen	Steuer- risiken	Sonstige Rück- stellungen	gesamt
Stand 1.1.2000	75	43	99	102	360	679
Zuführung	35	40	–	57	124	256
Auflösung	– 8	– 3	– 3	– 3	– 46	– 63
Inanspruchnahme	– 25	– 24	– 22	– 5	– 113	– 189
Veränderung						
Konsolidierungskreis	– 5	–	–	–	6	1
Zinsanteil in der Zuführung/ Veränderung des Zinssatzes	–	–	–	–	– 1	– 1
Umbuchung	– 6	9	– 4	4	– 3	–
Stand 31.12.2000	66	65	70	155	327	683
davon mit einer Laufzeit bis zu 1 Jahr	29	65	9	29	164	296

Die sonstigen Rückstellungen enthalten vor allem Verpflichtungen aus Prozeßkosten/-risiken sowie Bürgschafts- und Gewährleistungsrisiken.

29. Verbindlichkeiten

Mio €	31.12.2000 gesamt	Restlaufzeit			31.12.1999 gesamt
		bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Anleihen	1.100	82	164	854	1.121
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.567	546	545	476	1.897
Schuldscheindarlehen	651		29	622	650
Wechselverbindlichkeiten	239	239			275
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	2.206	257	327	1.622	2.478
Finanzschulden	5.763	1.124	1.065	3.574	6.421
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	8.176	8.169	7		7.461
Steuerverbindlichkeiten	707	707			608
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	42	42			43
Lohn- und Gehaltsabrechnung	551	551			501
Verbindlichkeiten aus sonstigen Finanzgeschäften	218	218			261
Sonstige Verbindlichkeiten	440	357	77	6	798
Übrige Verbindlichkeiten	1.958	1.875	77	6	2.211
	15.897	11.168	1.149	3.580	16.093

Unter den Anleihen mit einer Restlaufzeit über 5 Jahre ist auch die von der Metro International Finance BV im Jahr 1998 emittierte Nullkupon-Wandelanleihe über 767 Mio € mit einer Restlaufzeit bis zum 9. Juli 2013 enthalten. Nach den Bedingungen des Emissionsprospekts kann eine vorzeitige Rückzahlung nach Wahl der Schuldnerin ab dem 9. Juli 2003 und nach Wahl der Gläubiger zum 9. Juli 2003 und zum 9. Juli 2008 erfolgen.

30. Finanzschulden

Grundsätzlich sind alle Finanzschulden zu ihrem Rückzahlungsbetrag angesetzt. Die angegebenen Fair Values der Finanzschulden sind auf Basis der am Bilanzstichtag für die entsprechenden Restlaufzeiten und Tilgungsstrukturen gültigen Zinssätze ermittelt.

Als Anleihen sind ausgewiesen:

Mio €	Laufzeit	Emissions- volumen	Buchwert 31.12.2000	Fair Value 31.12.2000
Metro International Finance BV	über 5 Jahre	767	760	587
Metro Finance BV	bis 1 Jahr	76	82	83
	1 bis 5 Jahre	154	164	164
	über 5 Jahre	94	94	95
		1.091	1.100	929

Die Anleihe der Metro International Finance BV ist unter der Garantie der METRO AG begeben.

Der Emissionserlös aus der Nullkupon-Wandelanleihe 1998/2013 wurde von der Metro International Finance BV an die METRO AG weitergeleitet. In Übereinstimmung mit IAS 32 (Financial Instruments: Disclosure and Presentation) sind die Eigenkapital- und Fremdkapitalkomponenten der Nullkupon-Wandelanleihe getrennt dargestellt. Der Fremdkapitalanteil ist zu fortgeführten Anschaffungskosten in der Position „Anleihen“ angesetzt und zum Bilanzstichtag um den Zinsanteil der Periode erhöht worden. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen bestehen nicht.

31. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind zum Rückzahlungsbetrag angesetzt. Ihre Bilanzwerte entsprechen im wesentlichen den Marktwerten. Die Verbindlichkeiten sind – wie im Vorjahr – überwiegend innerhalb eines Jahres fällig. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen bestehen nicht.

32. Übrige Verbindlichkeiten

Die übrigen Verbindlichkeiten sind zum Rückzahlungsbetrag angesetzt.

Die sonstigen Verbindlichkeiten umfassen eine Vielzahl von Einzelposten, wie Verbindlichkeiten gegenüber konzernfremden Gesellschaftern, Verbindlichkeiten aus Mietverpflichtungen und Verbindlichkeiten aus Jahresabschlußkosten.

Die unter den übrigen Verbindlichkeiten ausgewiesenen Bilanzwerte entsprechen im wesentlichen deren Marktwerten.

Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen bestehen nicht.

33. Rechnungsabgrenzungsposten

Der passive Rechnungsabgrenzungsposten enthält im wesentlichen abgegrenzte Buchgewinne aus Sale-and-leaseback-Transaktionen, die über die Laufzeit der jeweiligen Leasingverträge erfolgswirksam aufgelöst werden. Zum 31. Dezember 2000 waren 307 Mio € (Vorjahr 325 Mio €) passiviert. Im Berichtsjahr wurden 19 Mio € (Vorjahr 19 Mio €) erfolgswirksam aufgelöst. Darüber hinaus enthält der Posten Abgrenzungen von Miet- und Leasingvorauszahlungen, Agios und übrige Rechnungsabgrenzungsposten.

Von den gesamten Rechnungsabgrenzungsposten haben 39 Mio € (Vorjahr 52 Mio €) eine Restlaufzeit bis zu einem Jahr.

Erläuterungen zur Kapitalflußrechnung

Die Kapitalflußrechnung zeigt gemäß IAS 7 (Cash Flow Statement), wie sich die Zahlungsmittel im Konzern im Lauf des Berichtsjahres durch Mittelzu- und -abflüsse verändert haben.

Die Kapitalflußrechnung unterscheidet zwischen Mittelveränderungen aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitions- und Finanzierungstätigkeit. Der Bestand an Zahlungsmitteln umfaßt Kassenbestand, Schecks sowie die Guthaben bei Kreditinstituten.

Bei der Kapitalflußrechnung des METRO-AG-Konzerns ergab sich bei der laufenden Geschäftstätigkeit ein Mittelzufluß von 1,8 Mrd € gegenüber einem Mittelzufluß von 2,2 Mrd € im Vorjahr. Der Rückgang um 0,4 Mrd € resultiert bei einem um 1,2 Mrd € höheren operativen Brutto-Cash-Flow im wesentlichen aus im Vergleich zum Vorjahr gestiegenen Vertriebs- und Verwaltungskosten sowie einem geringeren Saldo der sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträge.

Aus der Investitionstätigkeit ist im Berichtsjahr ein Mittelzufluß von 0,3 Mrd € gegenüber einem Mittelabfluß von 2,1 Mrd € im Vorjahr zu verzeichnen. Der insgesamt resultierende Mittelzufluß im Berichtsjahr ergibt sich zum einen aus Mittelabflüssen durch Investitionen in das Sachanlagevermögen in Höhe von 1,3 Mrd € und dem weiteren Erwerb von Anteilen an der Kaufhof Warenhaus AG und der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG. Diesen Mittelabflüssen steht im wesentlichen ein Mittelzufluß von 1,2 Mrd € durch den Zahlungsmittelleingang der im Vorjahr an die AIB veräußerten Einzelhandelsimmobilien sowie durch weitere Anlagenabgänge in Höhe von 0,8 Mrd € gegenüber. Der Betrag der als Mittelabfluß dargestellten Investitionen in Sachanlagen unterscheidet sich gegenüber dem im Anlagespiegel dargestellten Zugang in Höhe der nicht zahlungswirksamen Zugänge aus Finanzierungsleasing.

Der Cash Flow aus Finanztätigkeit weist im Berichtsjahr einen Mittelabfluß von insgesamt 2,0 Mrd € auf. Ursächlich hierfür ist im wesentlichen der Mittelabfluß durch Tilgung von Finanzverbindlichkeiten. Für diese Rückführung der Finanzverbindlichkeiten wurde hauptsächlich der Zahlungsmittelleingang aus der Übertragung der Einzelhandelsimmobilien verwendet.

Sonstige Erläuterungen

34. Segmentberichterstattung

Die Segmentberichterstattung ist nach IAS 14 (Segment Reporting) aufgestellt. Die Segmentierung folgt der internen Steuerung und Berichterstattung des Konzerns. Angaben zu den Segmenten enthält der Lagebericht unter dem Kapitel „Geschäftsfelder des Konzerns“.

Die Primärberichterstattung erfolgt nach Geschäftsfeldern. Bei der Sekundärberichterstattung wird nach den Regionen Deutschland, Westeuropa ohne Deutschland, Osteuropa und Übrige Länder unterschieden.

- Der Außenumsatz repräsentiert den Umsatz der Geschäftsfelder mit Konzern-Externen.
- Der Innenumsatz zeigt die Umsätze mit anderen Geschäftsfeldern.
- Die Segmentsteuerungsgröße EBIT beschreibt den Jahresüberschuß der Periode vor Finanzergebnis, außerordentlichen Posten und Ertragsteuern.
- Der Segment-EBITDA umfaßt das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte und Geschäfts- oder Firmenwerte.
- Das Betriebsvermögen der Segmente setzt sich aus dem Anlagevermögen (immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen, Beteiligungen an assoziierten Unternehmen) und dem Umlaufvermögen (ohne flüssige Mittel und Wertpapiere) zusammen. Derivative Firmenwerte sind den Geschäftsfeldern zugeordnet.
- Die Segmentverbindlichkeiten betreffen die unverzinslichen Verbindlichkeiten.
- Die Segmentinvestitionen beziehen sich auf die immateriellen Vermögenswerte (einschließlich der erworbenen Firmenwerte), Sach- und Finanzanlagen.
- Die Abschreibungen betreffen das den einzelnen Geschäftsfeldern zugeordnete Segmentvermögen.

Primärsegmente (Geschäftsfelder)

Mio €	Cash & Carry		Lebensmittel-einzelhandel	
	2000	1999	2000	1999
Außenumsätze (netto)	21.032	19.473	11.087	10.912
Innenumsätze (netto)	680	748	11	80
Umsatzerlöse (netto)	21.712	20.221	11.098	10.992
EBITDA	890	794	307	274
EBIT	571	513	13	17
Finanzergebnis	50	- 17	- 73	- 70
Abschreibungen	319	281	294	257
auf Firmenwerte	85	86	102	90
alle anderen	234	195	192	167
Investitionen	577	458	413	458
Betriebsvermögen	8.528	7.798	3.964	4.087
Unverzinsliche Verbindlichkeiten	4.267	3.988	1.561	1.932
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Vollzeitbasis)	61.711	56.090	50.445	50.880
Verkaufsfläche (1.000 m ²)	2.972	2.787	2.834	2.850
Betriebsstätten (Anzahl) ¹⁾	353	322	774	791

¹⁾ Zählweise von Doppelstandorten gegenüber Segmentberichterstattung im Geschäftsbericht 1999 geändert; vgl. „Standortportfolio im In- und Ausland“

Sekundärsegmente (Regionen)

Mio €	Deutschland	
	2000	1999
Außenumsätze (netto)	27.141	26.647
Innenumsätze (netto)	4.519	4.566
Umsatzerlöse (netto)	31.660	31.213
EBITDA	1.398	1.483
EBIT	624	780
Finanzergebnis	150	- 57
Abschreibungen	774	703
auf Firmenwerte	151	122
alle anderen	623	581
Investitionen	1.115	1.334
Betriebsvermögen	12.588	13.240
Unverzinsliche Verbindlichkeiten	6.811	6.724
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt (Vollzeitbasis)	114.726	115.869
Verkaufsfläche (1.000 m ²)	6.995	6.825
Betriebsstätten (Anzahl) ¹⁾	1.726	1.716

¹⁾ Zählweise von Doppelstandorten gegenüber Segmentberichterstattung im Geschäftsbericht 1999 geändert; vgl. „Standortportfolio im In- und Ausland“

Nonfood-Fachmärkte		Warenhäuser		E-Business		Sonstige/Konsolidierung		Konzern	
2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
10.198	8.652	3.941	4.001	0		672	795	46.930	43.833
82	61	79	11			- 852	- 900	0	0
10.280	8.713	4.020	4.012	0		- 180	- 105	46.930	43.833
427	399	324	294	4		231	277	2.183	2.038
237	249	181	164	- 6		29	57	1.025	1.000
- 14	- 2	- 48	- 44	- 10		- 176	- 186	- 271	- 319
190	150	143	130	10		202	220	1.158	1.038
43	27	0	0	0		18	16	248	219
147	123	143	130	10		184	204	910	819
367	529	167	208	32		329	249	1.885	1.902
4.277	3.716	1.370	1.448	22		624	1.997	18.785	19.046
3.196	2.557	1.014	987	6		1.328	479	11.372	9.943
35.593	31.521	21.840	22.425	9		9.963	10.524	179.561	171.440
2.751	2.428	1.319	1.299			101	106	9.977	9.470
665	595	132	130			245	260	2.169	2.098

Westeuropa ohne Deutschland		Osteuropa		Übrige Länder		Konsolidierung		Konzern	
2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999	2000	1999
13.098	11.976	5.827	4.494	864	716			46.930	43.833
347	395	13	18	563	554	- 5.442	- 5.533	0	0
13.445	12.371	5.840	4.512	1.427	1.270	- 5.442	- 5.533	46.930	43.833
914	523	128	61	18	19	- 275	- 48	2.183	2.038
657	290	16	- 20	3	7	- 275	- 57	1.025	1.000
234	0	3	20	- 5	- 3	- 653	- 279	- 271	- 319
257	233	112	81	15	12	0	9	1.158	1.038
75	75	19	19	1	1	2	2	248	219
182	158	93	62	14	11	- 2	7	910	819
387	269	333	267	50	32			1.885	1.902
6.861	6.308	1.973	1.640	365	300	- 3.002	- 2.442	18.785	19.046
3.507	3.697	1.192	932	219	225	- 357	- 1.635	11.372	9.943
32.317	31.975	28.509	20.250	4.009	3.346			179.561	171.440
1.814	1.735	1.051	817	117	93			9.977	9.470
287	264	143	108	13	10			2.169	2.098

35. Berichterstattung zu Finanzinstrumenten

Die Bilanzierung und Berichterstattung zu den Finanzinstrumenten des METRO-AG-Konzerns richtet sich nach den Vorschriften des IAS 32 (Financial Instruments: Disclosure and Presentation). Sie umfassen die finanziellen Vermögenswerte und die finanziellen Schulden. Dabei wird zwischen originären und derivativen Finanzinstrumenten unterschieden.

Risikomanagement und -controlling

Der METRO-AG-Konzern verfolgt einen zentralen Ansatz des finanziellen Risikomanagements (Portefeuille-Ansatz), das der Identifizierung, Messung und Steuerung der Risiken dient.

Die Risikopositionen ergeben sich aus den konzernweiten gebuchten und geplanten zahlungswirksamen Ein- und Ausgängen, die bezüglich der Marktrisiken aus Zinssatz-, Wechselkurs- und Preisänderungen gesteuert werden. Ziel ist die Begrenzung finanzieller Risiken durch den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten. Der Erfolg der Risikosteuerung wird regelmäßig geeigneten Benchmarks gegenübergestellt.

In konzerninternen Richtlinien sind die Ziele, Grundsätze, Aufgaben und Kompetenzen für den Finanzbereich verbindlich festgelegt. Insbesondere werden finanzielle Maßnahmen unter Einhaltung der Funktionstrennung zwischen Finanzmanagement und Finanzcontrolling umgesetzt. Das Finanzcontrolling ist für die Messung der vorhandenen Marktrisiken verantwortlich.

Finanzinstrumente

Ein Finanzinstrument ist ein Vertrag, der zu einem finanziellen Vermögenswert bzw. zu einer finanziellen Schuld oder einem Eigenkapitalinstrument führt. Zu den Finanzinstrumenten zählen sowohl originäre als auch davon abgeleitete (derivative) Finanzinstrumente.

Die originären Finanzinstrumente sind aus der Bilanz abzulesen. Zu Bilanzierung und Bewertung wird auf die Erläuterungen zu den jeweiligen Positionen verwiesen.

Derivative Finanzinstrumente sind unter „Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände“ und unter „Verbindlichkeiten“ wie folgt ausgewiesen:

Alle derivativen Geschäfte der METRO AG, die in keiner Sicherungsbeziehung mit internen Geschäften stehen, sind zum Fair Value bilanziert.

Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzgeschäften, die zur Sicherung von variablen Zinszahlungen originärer externer Geschäfte der METRO AG abgeschlossen wurden, sind erfolgsneutral mit ihrem Fair Value im Eigenkapital erfaßt.

Für derivative Finanzinstrumente im Sicherungszusammenhang mit einem Grundgeschäft einer Konzerngesellschaft wurde deren Bilanzierung übernommen.

Die angesetzten Fair Values entsprechen jeweils dem Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern ein Vermögenswert oder eine Schuld beglichen werden könnte.

Zur Bewertung werden grundsätzlich die Mittelkurse am Bilanzstichtag verwandt.

Am Bilanzstichtag sind folgende derivative Finanzinstrumente zur Risikoreduzierung eingesetzt:

Mio €	Nominalvolumen (Nettopositionen)	Fair Value	
		Finanzielle Vermögens- werte	Finanzielle Verbindlich- keiten
Zinsbezogene Geschäfte			
OTC-Produkte:			
Zinsswaps	1.418	15	20
Zinsbegrenzungsvereinbarungen	33	1	2
	1.451	16	22
Währungsbezogene Geschäfte			
OTC-Produkte:			
Devisentermingeschäfte	131	6	24
Zins-/Währungsswaps	181	3	20
	312	9	44
	1.763	25	66

Das Nominalvolumen bestimmt sich aus der Nettoposition der den einzelnen Geschäften zugrundeliegenden An- und Verkaufsbeträge.

Zinsrisiken

Das Zinsänderungsrisiko ist die Gefahr, daß sich der Fair Value einer zinstragenden Position aufgrund von Schwankungen der Marktzinssätze verändert.

Mio €	Fair Value		
	Fälligkeitstermine		
	bis zu 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
Finanzinstrumente:			
Zinsswaps	–	– 6	1
Zinsbegrenzungsvereinbarungen	–	– 1	–
Devisentermingeschäfte	– 18	–	–
Zins-/Währungsswaps	–	– 19	1
	– 18	– 26	2

Unter den Fälligkeitsterminen sind die Fair Values der in diesen Zeiträumen fälligen finanziellen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten angegeben.

Die Zinsanpassungstermine variabler Zinssätze liegen unter einem Jahr.

Adressenausfallrisiko

Das Adressenausfallrisiko ist das Risiko des vollständigen oder teilweisen Ausfalls eines Kontrahenten bzw. das Risiko der Verschlechterung der Bonität eines Kontrahenten und damit die Gefahr des ganzen oder teilweisen Verlusts des Kapitals und der aufgelaufenen Erträge. Das Ausfallrisiko ist gering, da Finanzgeschäfte nur mit erstklassigen Kontrahenten abgeschlossen werden. Zusätzlich führt eine Limitsystematik zu einer Diversifikation des Risikos.

	Geschäftspartner mit Long Term Rating Standard & Poor's/Moody's		Nicht gerated ¹⁾
	AAA/AAA	AA+ bis AA-/ Aa1 bis Aa3	
Finanzinstrumente:			
Zinsswaps	5	4	20
Zinsbegrenzungsvereinbarungen	–	2	–
Devisentermingeschäfte	–	12	–
Zins-/Währungsswaps	–	5	–
	5	23	20

¹⁾ Betrifft im wesentlichen Geschäfte mit Gesellschaften, die nicht in den Konzernabschluß einbezogen wurden

36. Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	228	366
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	1.343	1.004
	1.571	1.370

37. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio €	31.12.2000	31.12.1999
Verpflichtungen aus Andienungsrechten an Gesellschaftsanteilen	125	194
Abnahmeverpflichtungen / Bestellobligo	9	18
Verpflichtungen aus Finanzderivaten	–	3
Übrige	21	1
	155	216

Zu den Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverträgen wird auf die unter Ziffer 18 aufgeführten Finanzierungs- und Operating-Leasingverträge verwiesen.

38. Angaben zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Der METRO-AG-Konzern hatte in den Jahren 2000 und 1999 zu nahestehenden Unternehmen folgende Geschäftsbeziehungen:

Mio €	Erbrachte Leistungen		Erhaltene Leistungen	
	2000	1999	2000	1999
Lieferungen und sonstige Leistungen	0,7	0,7	112,7	110,4

Die Geschäftsbeziehungen zu nahestehenden Unternehmen sind vertraglich vereinbart, Leistungen werden zu Preisen erbracht, wie sie auch mit Dritten vereinbart würden.

Der METRO-AG-Konzern hat keine Geschäftsbeziehungen zu nahestehenden Personen.

39. Aufsichtsrat und Vorstand

Die Gesamtbezüge der Mitglieder des Aufsichtsrats betragen 1,0 Mio €.

Die Mitglieder des Vorstands erhielten Gesamtbezüge von 7,3 Mio €.

Den Mitgliedern des Vorstands wurden im Rahmen des Aktienoptionsprogramms im Geschäftsjahr 123.360 Optionen zum Erwerb von Metro-Aktien gewährt. Die Ausübung der Optionen ist frühestens einen Tag nach der Hauptversammlung im Jahr 2003 unter der Bedingung möglich, daß der Aktienkurs mindestens 30% über dem Kurs bei Ausgabe der Bezugsrechte liegt.

Frühere Mitglieder der Vorstände der METRO AG und der auf die METRO AG verschmolzenen Gesellschaften sowie deren Hinterbliebene erhielten 10,6 Mio €.

Mitglieder des Aufsichtsrats

Jan von Haeften

Kaufmann
ab 2.8.2000
Vorsitzender ab 8.8.2000
a) Franz Haniel & Cie GmbH
(Vorsitzender des Aufsichtsrats)
b) Metro Holding AG
(Präsident des Verwaltungsrats)

Erwin Conradi

bis 1.8.2000
Vorsitzender bis 1.8.2000
Geschäftsführer der Beisheim Holding GmbH
Geschäftsführer der OBV Vermögens-
verwaltungs GmbH & Co KG
a) Allianz Versicherungs-AG
bis 31.12.2000
FinanzScout24 AG
(Vorsitzender des Aufsichtsrats)
b) Metro Holding AG
(Mitglied des Verwaltungsrats)
Adecco SA
Bon appetit
Jetro Holdings Inc
FinanzScout24 AG
(Präsident des Verwaltungsrats)

Klaus Bruns

stellv. Vorsitzender
Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der METRO AG
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der
Kaufhof Warenhaus AG

Peter Brenner

Landesbezirksvorsitzender der Gewerkschaft HBV
(künftig:
Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft/Ver.di),
Landesbezirk Niedersachsen/Bremen
a) DI Deutsche BauBeCon AG
LBS Norddeutsche Landesbausparkasse

- a) Mitgliedschaften in anderen gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften
- b) Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

Hans-Dieter Cleven

Geschäftsführer der Beisheim Holding GmbH
Geschäftsführer der
Metro Vermögensverwaltung GmbH & Co KG
Geschäftsführer der OBV Vermögens-
verwaltungs GmbH & Co KG
Vizepräsident der Generaldirektion der
Metro Holding AG
a) Debitel AG (stellv. Vorsitzender)
Jamba AG (Vorsitzender)
b) Metro Holding AG
(Mitglied des Verwaltungsrats)
Jetro Holdings Inc
Völkl Sports Holding AG
(Präsident des Verwaltungsrats)
Albergo Giardino SA
(Vizepräsident des Verwaltungsrats)
Walter Telemedien Holding GmbH
(Vorsitzender des Beirats) bis 1.2.2001

Peter Czigrar

ab 1.8.2000
Teamleiter bei Real SB-Warenhaus GmbH
a) Real SB-Warenhaus Holding GmbH
bis 19.12.2000
Real Holding GmbH ab 14.3.2001

Ulrich Dalibor

ab 1.1.2001
Leiter der Berufsgruppe Handel und private Dienste
der Gewerkschaft DAG (künftig: Ver.di)
a) Metro Großhandelsgesellschaft mbH

Holger Grape

bis 31.12.2000
Manager Corporate Affairs
Randstad Deutschland GmbH & Co KG
a) Kaufhof Warenhaus AG
bis 31.12.2000

Professor Dr. Erich Greipl

Geschäftsführer der
Metro Vermögensverwaltung GmbH & Co KG
a) Kaufhof Warenhaus AG
Metro Großhandelsgesellschaft mbH
Real Holding GmbH ab 2.2.2001
b) KGG Kredit Garantie-Gemeinschaft Handel
in Bayern GmbH
BBE Unternehmensberatung GmbH

Hanns-Jürgen Hengst

Abteilungsleiter
Kaufhof Warenhaus AG

Hermann Hesse

stellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
der Kaufhof Warenhaus AG

Cilli Holzer

ab 12.11.2000
Kfm. Angestellte
Kaufhof Warenhaus AG

Dr. Hermann Krämer

ehem. Mitglied des Vorstands der früheren Veba AG
a) Deutsche Bahn AG
bis 30.6.2000
Preussen Elektra AG bis 30.6.2000
Babcock Borsig AG
Balcke Dürr AG (Vorsitzender)
b) Westdeutsche Landesbank Girozentrale
(Mitglied des Verwaltungsrats)

Dr. Karlheinz Marth

Sekretär im Hauptvorstand der
Gewerkschaft HBV (künftig: Ver.di)
a) Kaufhof Warenhaus AG
Extra Verbrauchermärkte GmbH

Dr. Thomas Middelhoff

bis 31.12.2000
Vorsitzender des Vorstands der Bertelsmann AG
a) Gruner + Jahr AG & Co bis 21.11.2000
b) Vivendi SA

Fritz-Julius Nolden

† 11.11.2000
Abteilungsleiter HV
Kaufhof Warenhaus AG

Dr.-Ing. E.h. Dipl.-Ing. Bernd Pischetsrieder

Mitglied des Vorstands der Volkswagenwerk AG
ab 1.7.2000
Vorsitzender des Vorstands der Seat SA ab 1.7.2000
a) Allianz AG bis 29.2.2000
b) Dresdner Bank AG Luxembourg SA
Tetra-Laval Group

Hildegard Schäfer

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der
Real Holding GmbH ab 20.12.2000

Professor Dr. Helmut Schlesinger

Präsident der Deutschen Bundesbank i.R.

Dr. Manfred Schneider

Vorsitzender des Vorstands der Bayer AG
a) DaimlerChrysler AG
RWE AG
Allianz AG

Hans Peter Schreib

Rechtsanwalt
Mitglied des Vorstands der Deutschen Schutz-
vereinigung für Wertpapierbesitz eV
a) Gildemeister AG
K+S AG

Peter Seuberling

bis 31.7.2000
Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats
der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG
a) Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG
(stellv. Vorsitzender)

Christian Strenger

ab 1.1.2001
Mitglied bzw. Vorsitzender von in- und ausländi-
schen Aufsichtsräten/Kontrollgremien
a) BASF Coatings AG
DWS Investment GmbH
Zürich Investmentgesellschaft mbH
MLP Marschollek, Lautenschläger und Partner AG
ab 28.5.2001
b) The Germany Funds Inc (Vorsitzender)

Dr. Joachim Theye

Rechtsanwalt und Notar
a) Babcock Borsig AG
I-D Media AG
Axel Springer Verlag AG
Gerling-Konzern Globale Rückversicherungs-AG
Gerling-Konzern Rheinische Versicherungs-
gruppe AG (Vorsitzender)
Gerling-Konzern Versicherungs-Beteiligungs-AG
Messe Berlin GmbH (Vorsitzender)
b) Zimmermann & Co Bauunternehmung
(Vorsitzender des Beirats)
Gerling Security Rückversicherungs-
Gesellschaft SA

Hans-Peter Wolf

Mitglied der Betriebsleitung des ZAL Porz
Kaufhof Warenhaus AG

Ausschüsse des Aufsichtsrats

Aufsichtsratspräsidium/Personalausschuß

Jan von Haeften (Vorsitzender)
Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)
Hermann Hesse
Dr. Manfred Schneider

Bilanzausschuß

Jan von Haeften (Vorsitzender)
Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)
Hans-Dieter Cleven
Ulrich Dalibor ab 15.2.2001
Holger Grape bis 31.12.2000
Professor Dr. Erich Greipl
Dr. Karlheinz Marth

Vermittlungsausschuß

gem. § 27 Abs. 3 MitbestG

Jan von Haeften (Vorsitzender)
Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)
Hans-Dieter Cleven
Hermann Hesse

Mitglieder des Vorstands

Dr. Hans-Joachim Körber

Sprecher

- a) Kaufhof Warenhaus AG (Vorsitzender)
Real Holding GmbH ab 2.2.2001
(Vorsitzender ab 27.3.2001)
Metro Online AG (Vorsitzender)
- b) Aspiag Italia Srl ab 8.11.2000
Metro International AG
(Präsident des Verwaltungsrats)
15.2. bis 31.12.2000
Divaco AG & Co KG
Skandinaviska Enskilda Banken AB

Dr. A. Stefan Kirsten

ab 1.10.2000

- a) Metro Online AG ab 5.10.2000
Real SB-Warenhaus Holding GmbH
bis 19.12.2000
Real Holding GmbH ab 2.2.2001
- b) Assevermag AG
(Präsident des Verwaltungsrats) ab 11.10.2000
Metro International AG
(Präsident des Verwaltungsrats) ab 1.1.2001
Metro Capital BV
Metro Euro Finance BV
Metro Finance BV
Metro International Finance BV
Metro MPV AG

Dr. Wolf-Dietrich Loose

bis 30.9.2000

Arbeitsdirektor bis 30.9.2000

- a) Metro Großhandelsgesellschaft mbH
bis 30.9.2000
Real SB-Warenhaus Holding GmbH
(Vorsitzender) bis 19.12.2000
Extra Verbrauchermärkte GmbH
(Vorsitzender) bis 6.12.2000
Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG
Kaufhof Warenhaus AG
Dinea Gastronomie GmbH bis 30.9.2000
Metro Online AG bis 30.9.2000
Horten AG ab 5.10.2000
(Vorsitzender) ab 1.12.2000
- b) Assevermag AG
(Präsident des Verwaltungsrats) bis 30.9.2000
Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co KG
ab 10.2.2000 (Vorsitzender des
Gesellschafterausschusses ab 22.11.2000)
Metro MPV AG (Präsident des
Verwaltungsrats) bis 30.9.2000

Zygmunt Mierdorf

Arbeitsdirektor ab 1.10.2000

- a) Horten AG
(Vorsitzender) bis 10.5.2000
Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG
(Vorsitzender)
Extra Verbrauchermärkte GmbH
ab 6.12.2000
Real Holding GmbH ab 2.2.2001
- b) Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co KG
Metro MPV AG
Praktiker Yapi Marketleri AS
Tertia Handelsbeteiligungs GmbH
(Vorsitzender)
Josef Wagner GmbH

Theo de Raad

bis 30.9.2000

- a) Metro Großhandelsgesellschaft mbH
bis 30.9.2000
- b) Aspiag Italia Srl bis 18.10.2000
Metro Holding France SA
(Präsident) bis 30.9.2000

Joachim Suhr

- a) Real Holding GmbH ab 2.2.2001
Extra Verbrauchermärkte GmbH
(Vorsitzender) ab 6.12.2000
Metro Online AG ab 5.10.2000
- b) Gemex Trading AG
(Präsident des Verwaltungsrats)

Düsseldorf, 28. März 2001

DER VORSTAND



Dr. Körber



Dr. Kirsten



Mierdorf



Suhr



Die Rahmenbedingungen nicht nur der deutschen Wirtschaft haben sich in den letzten Jahren grundlegend geändert; den Ausschlag geben rasch zunehmende Wechselbeziehungen in der Weltwirtschaft. Dieser Wandel impliziert kürzere Innovationszyklen, anspruchsvollere Produkte auch im Dienstleistungssektor, neue Vertriebswege, Vorantreiben der Internationalisierung, wachsenden Konkurrenzdruck, Konzentration auf das Kerngeschäft sowie Optimierung von Unternehmensstrukturen und Prozeßabläufen zur Erfüllung gesteigerter Kundenanforderungen.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Geschäftsführung des Vorstands entsprechend den uns nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben überwacht und beratend begleitet. Im Geschäftsjahr 2000 fanden sechs Sitzungen des Aufsichtsrats statt.

Die Entwicklung des METRO-AG-Konzerns mit seinen Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland war Gegenstand vertiefter mündlicher und schriftlicher Berichterstattung an den Aufsichtsrat. Ausführlich haben wir die strategische Ausrichtung und die Unternehmensplanung der METRO AG und ihrer Vertriebslinien für das Geschäftsjahr 2001 unter Annahme variabler Parameter und Realisierungsoptionen erörtert. Kriterium war die innere Verfassung des Unternehmens im Hinblick auf seine operative Stärke, Finanzkraft, Effizienz und die lokalisierten Potentiale zur Erreichung der definierten Ziele.

Die Expansion des Geschäftsfelds Cash & Carry nach Osteuropa (einschließlich Rußland) und Asien wurde eingehend behandelt. Kontinuierlich haben wir uns vom Vorstand über die Integration der akquirierten Unternehmen in das Geschäftsfeld Lebensmitteleinzelhandel und die Restrukturierung der Baumärkte informieren lassen. In der Berichterstattung an den Aufsichtsrat nahm der Einstieg in das E-Business breiten Raum ein.

Ausführlich wurden das Überwachungssystem zum Risikomanagement, die Kapitalallokation innerhalb des Konzerns sowie die Effekte der Erstanwendung der International Accounting Standards (IAS) auf die Jahresabschlüsse und das Berichtswesen erörtert.

Im Rahmen der verantwortlichen, auf Wertschöpfung ausgerichteten und der Corporate Governance verpflichteten Unternehmensführung hat der Aufsichtsrat – in Anlehnung an den von der OECD 1999 publizierten und von der deutschen „Grundsatzkommission Corporate Governance“ befürworteten „Code of Best Practice“ – für sich und den Vorstand verbindliche Regeln bei Interessenkonflikten und für Eigengeschäfte normiert.

In ständigem Kontakt zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und den Vorstandsmitgliedern wurden alle wichtigen Geschäftsvorfälle und die Entwicklung der Finanzkennzahlen erörtert.

Der Aufsichtsrat hat aus seiner Mitte das Aufsichtsratspräsidium/den Personalausschuß, den Bilanzausschuß und den nach dem Mitbestimmungsgesetz notwendigen Vermittlungsausschuß gebildet. Das Aufsichtsratspräsidium/der Personalausschuß stand dem Vorstand beratend zur Seite, bereitete die dem Aufsichtsrat obliegenden Entscheidungen vor und befaßte sich mit den Personalangelegenheiten des Vorstands. Dieser Ausschuß trat dreimal zusammen.

Der für Fragen der Rechnungslegung und Prüfung der Gesellschaft sowie des Konzerns zuständige Bilanzausschuß tagte einmal – gemeinsam mit dem Aufsichtsratspräsidium/ Personalausschuß – und beriet in Anwesenheit des Abschlußprüfers ausführlich über den Konzern- und Einzelabschluß der METRO AG. Dabei wurden die Prüfungsberichte des Abschlußprüfers ausgewertet und dem Aufsichtsrat hierüber sowie über die für die Unternehmensentwicklung zu ziehenden Schlußfolgerungen berichtet.

Der Vermittlungsausschuß, der dem Aufsichtsrat Personalvorschläge für den Fall zu unterbreiten hat, daß die für die Bestellung und Aberufung von Vorstandsmitgliedern erforderliche Zweidrittelmehrheit nicht erreicht worden ist, brauchte nicht zusammenzutreten.

Der Konzernabschluß ist nach den International Accounting Standards (IAS) aufgestellt.

Der Abschlußprüfer, die Fasselt & Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Duisburg, hat den Konzernabschluß und den Konzernlagebericht sowie den Jahresabschluß der METRO AG und deren Lagebericht geprüft und uneingeschränkte Bestätigungsvermerke erteilt.

Die Abschlüsse und Lageberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern rechtzeitig vor der Bilanzaufsichtsratssitzung ausgehändigt. Die Prüfungsberichte des Wirtschaftsprüfers zu diesen Abschlüssen lagen den Aufsichtsratsmitgliedern ebenfalls vor.

Die Vorlagen sind in der Bilanzaufsichtsratssitzung sowie zuvor in einer gemeinsamen Sitzung des Aufsichtsratspräsidiums mit dem Bilanzausschuß in Anwesenheit des Abschlußprüfers eingehend besprochen worden. Mit dem Ergebnis der Prüfung, das keine Beanstandungen enthält, erklärt sich der Aufsichtsrat einverstanden.

Der Aufsichtsrat hat die vom Vorstand vorgelegten Jahresabschlüsse des METRO-AG-Konzerns sowie der METRO AG einschließlich der Lageberichte geprüft und gebilligt; der Jahresabschluß der METRO AG ist damit festgestellt. Dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns schließen wir uns an.

Herr Jan von Haeften wurde per 2. August 2000 gerichtlich zum Aufsichtsratsmitglied bestellt und in einer außerordentlichen Sitzung am 8. August 2000 anstelle des am 1. August 2000 ausgeschiedenen Herrn Erwin Conradi zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt.

Wir danken Herrn Conradi für seine mehr als neunzehnjährige, überaus wirkungsvolle Tätigkeit als Aufsichtsratsvorsitzender der METRO AG und ihrer Vorgängergesellschaften. Ihm ist es – als Ideengeber und treibender Kraft – zu verdanken, daß sich die METRO AG als eines der erfolgreichen Handelsunternehmen positioniert hat.

Herr Peter Seuberling ist am 31. Juli 2000 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden, Herr Peter Czigliar als von den Arbeitnehmern gewähltes Ersatzmitglied in den Aufsichtsrat nachgerückt.

Herr Fritz-Julius Nolden ist am 11. November 2000 überraschend verstorben. Wir werden ihm ein ehrendes Andenken bewahren. Für ihn ist Frau Cilli Holzer als ebenfalls von den Arbeitnehmern gewähltes Ersatzmitglied in den Aufsichtsrat eingetreten.

Herr Dr. Thomas Middelhoff hat sein Mandat zum 31. Dezember 2000 niedergelegt; an seiner Stelle wurde Herr Christian Strenger gerichtlich zum Aufsichtsratsmitglied bestellt.

Herr Holger Grape hat auf sein Mandat ebenfalls zum 31. Dezember 2000 verzichtet, für ihn wurde daraufhin Herr Ulrich Dalibor gerichtlich zum Aufsichtsratsmitglied bestellt.

Parallel zum Wechsel an der Aufsichtsratsspitze wurde die Besetzung des Vorstands umgebildet und mit Blick auf das Wettbewerbsumfeld gestrafft. In diesem Kontext sind die Herren Dr. Wolf-Dietrich Loose und Theo de Raad zum 30. September 2000 in freundschaftlichem Einvernehmen aus dem Vorstand ausgeschieden. Herr Dr. A. Stefan Kirsten wurde per 1. Oktober 2000 zum ordentlichen Vorstandsmitglied bestellt.

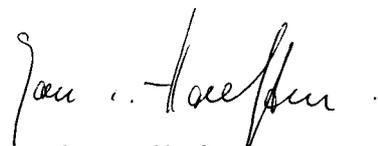
Innerhalb des Vorstands werden die Aufgaben wie folgt wahrgenommen: Der Zuständigkeitsbereich von Herrn Dr. Körber als Vorstandssprecher umfaßt Unternehmensentwicklung, Recht, Revision, Personalentwicklung/ Führungskräfte, Investor Relations und Unternehmenskommunikation. Herr Dr. Kirsten verantwortet Finanzen, Controlling, Rechnungswesen und Steuern. Herr Mierdorf ist Arbeitsdirektor und außerdem für Informatik und Logistik zuständig. Herr Suhr betreut die Ressorts Einkauf und Werbung.

Den ausgeschiedenen Mitgliedern des Aufsichtsrats und des Vorstands haben wir für ihre Verdienste persönlich gedankt.

Der Aufsichtsrat dankt auch auf diesem Weg dem Vorstand, den Unternehmensleitungen der Vertriebslinien und Dienstleistungsgesellschaften, den Betriebsräten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der METRO AG sowie aller mit ihr verbundenen Gesellschaften für ihr Engagement und die von ihnen geleistete erfolgreiche Arbeit.

Düsseldorf, im April 2001

DER AUFSICHTSRAT



Jan von Haefen
Vorsitzender

Bestätigungsvermerk des Konzernabschlußprüfers

Wir haben den Konzernabschluß der METRO AG, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflußrechnung und Anhang, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2000 geprüft. Aufstellung und Inhalt des Konzernabschlusses liegen in der Verantwortung des Vorstands der METRO AG. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung zu beurteilen, ob der Konzernabschluß den International Accounting Standards (IAS) entspricht.

Wir haben unsere Konzernabschlußprüfung nach den deutschen Prüfungsvorschriften und unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlußprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, daß mit hinreichender Sicherheit beurteilt werden kann, ob der Konzernabschluß frei von wesentlichen Fehlaussagen ist. Im Rahmen der Prüfung werden Nachweise für die Wertansätze und Angaben im Konzernabschluß auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfaßt die Beurteilung der angewandten Bilanzierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen des Vorstands sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses. Wir sind der Auffassung, daß unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Auf der Grundlage unserer Prüfung vermittelt nach unserer Überzeugung der Konzernabschluß in Übereinstimmung mit den IAS ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns sowie der Zahlungsströme des Geschäftsjahres.

Unsere Prüfung, die sich nach den deutschen Prüfungsvorschriften auch auf den vom Vorstand aufgestellten Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2000 erstreckt hat, hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Überzeugung gibt der Konzernlagebericht insgesamt eine zutreffende Vorstellung von der Lage des Konzerns und stellt die Risiken der künftigen Entwicklung zutreffend dar. Außerdem bestätigen wir, daß der Konzernabschluß und der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2000 die Voraussetzung für eine Befreiung der Gesellschaft von der Aufstellung eines Konzernabschlusses und Konzernlageberichts nach deutschem Recht erfüllen.

Duisburg, 30. März 2001

FASSELT & PARTNER
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. P. Schöneberger
Wirtschaftsprüfer

Dr. M. Fasselt
Wirtschaftsprüfer

Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften

Name	Sitz	Anteil %	Eigenkapital
METRO AG	Düsseldorf		8.431.496 TDM
Cash & Carry			
Metro Cash & Carry GmbH	Düsseldorf	100,00	4.636.390 TDM
Metro Großhandelsgesellschaft mbH	Düsseldorf	100,00	72.335 TDM
Metro Cash & Carry International Holding GmbH	Düsseldorf	100,00	6.647.118 TDM
Lebensmitteleinzelhandel			
SB-Warenhäuser			
Real Holding GmbH	Alzey	100,00	724.689 TDM
Verbrauchermärkte			
Extra Verbrauchermärkte GmbH	Sarstedt	100,00	69.000 TDM
Nonfood-Fachmärkte			
Elektronikmärkte			
Media-Saturn-Holding GmbH	Ingolstadt	73,18	420.216 TDM
Baumärkte			
Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG	Kirkel	99,59	738.875 TDM
Warenhäuser			
Kaufhof Warenhaus AG	Köln	100,00	330.000 TDM
E-Business			
Metro Online AG	Düsseldorf	100,00	95.006 TDM
Sonstige Gesellschaften			
Metro MGE Einkauf GmbH	Düsseldorf	100,00	3.550 TDM
Gemex Trading AG	CH-Baar	100,00	34.939 TCHF
Metro International AG	CH-Baar	99,00	437.334 TCHF
Dinea Gastronomie GmbH	Köln	100,00	16.050 TDM
MRE Metro Real Estate Management GmbH	Saarbrücken	100,00	23.703 TDM
Metro MGI Informatik GmbH	Düsseldorf	100,00	2.859 TDM

Kenn-Nummern Termine

Metro-Aktie

Reuters-Kürzel	
Stammaktie	MEOG.F
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	MEOGa.F
Vorzugsaktie	MEOG_p.F

Bloomberg-Kürzel	
Stammaktie	MEO GR
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	MEO2 GR
Vorzugsaktie	MEO3 GR

Kenn-Nummern	
Stammaktie	725 750
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	725 752
Vorzugsaktie	725 753

ISIN	
Stammaktie	DE 000 725 750 3
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	DE 000 725 752 9
Vorzugsaktie	DE 000 725 753 7

Börsenplätze	Frankfurt*, Düsseldorf*, Xetra*, Genf, Wien *amtlicher Handel
--------------	---

Metro-Wandelanleihe

Reuters-Kürzel	DE248 600=F
Bloomberg-Kürzel	ID248600
Kenn-Nummer	248 600
Börsenplatz	Frankfurt

Investor-Relations-Kalender

Bilanzpressekonferenz/Analystentreffen	10. Mai 2001
IAS-Quartalsbericht Q1 2001	10. Mai 2001
Hauptversammlung	20. Juni 2001
IAS-Quartalsbericht Q2 2001	31. Juli 2001
IAS-Quartalsbericht Q3 2001	31. Oktober 2001

Herausgeber:
METRO AG
Schlüterstraße 41
40235 Düsseldorf

Postfach 23 03 61
40089 Düsseldorf

METRO AG im Internet:
www.metro.de

Investor Relations:
Telefon: +49 (211) 68 86-19 36
Telefax: +49 (211) 68 86-37 59
investorrelations@metro.de

Presse und Kommunikation:
Telefon: +49 (211) 68 86-28 70
Telefax: +49 (211) 68 86-20 00
presse@metro.de

Redaktion und Gestaltung:
Hildegard Lüke
lueke@metro.de

Fotografie:
Georg Valerius, Köln
email@georg-valerius.de

Realisation:
Advantage, Frankfurt
www.advantage.de

Englische Version:
EXPERTTEAM, Rheinbach
jemarchand@compuserve.com