

# METRO Group

*The Spirit of Commerce*



Geschäftsbericht 2002 | Konzernabschluss der METRO Group

# METRO Group

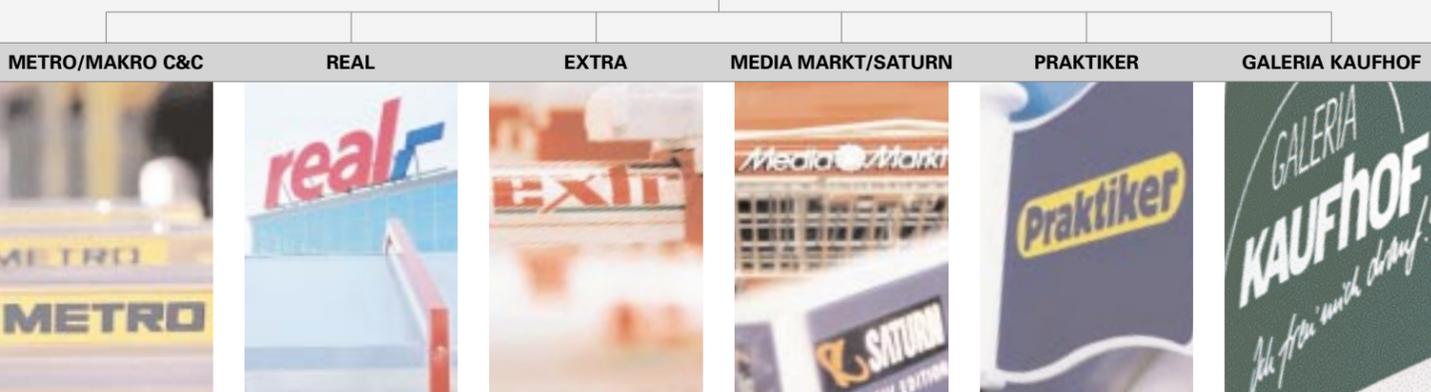
*The Spirit of Commerce*

Seit November 2002 tritt der Metro-Konzern weltweit als METRO Group auf. Darin finden das in den letzten Jahren erheblich gewachsene vertriebslinienübergreifende Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb des Konzerns und die Gemeinsamkeit der unternehmerischen Ziele der zur Gruppe gehörenden Vertriebslinien und Gesellschaften ihren Ausdruck. Die METRO Group mit ihren Vertriebslinien und Gesellschaften ist ein leistungsstarker Verbund im internationalen Handel. Sie steht für Leistungsstärke, Modernität, Erfolgsorientierung und Internationalität. Mit der Markenbotschaft: „METRO Group – The Spirit of Commerce“ unterstreicht die METRO Group ihren Anspruch auf maßgebliche Mitgestaltung des internationalen Handels in der Zukunft. Gleichzeitig bekennt sich der Konzern damit ausdrücklich zu hoher Innovationsbereitschaft und demonstriert seine Zukunftsfähigkeit.

## Konzernstruktur im Überblick

# METRO Group

## METRO AG



## Querschnittsgesellschaften

Die METRO Group ist an 2.310 Standorten in 26 Ländern tätig und gehört weltweit zu den bedeutendsten internationalen Handelskonzernen. An der Spitze der METRO Group steht die METRO AG als strategische Management-Holding. Das operative Geschäft verantworten sechs Vertriebslinien, die mit jeweils eigenen Vertriebskonzepten selbstständig am Markt tätig sind. Querschnittsgesellschaften bündeln vertriebslinienübergreifend Dienstleistungen, wie Beschaffung, Logistik, Informatik, Werbung oder Finanzierung.

Mit dem Ziel größtmöglicher Transparenz in der Konzernstruktur werden seit Ende des Jahres 2002 die Vertriebslinien des Lebensmitteleinzelhandels, Real und Extra, in der neu gegründeten Holdinggesellschaft Metro Einzelhandel Holding GmbH und die Nonfood-Vertriebslinien Kaufhof und Media Markt/Saturn in der Holdinggesellschaft Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH geführt. Als Holding für die Konzerngesellschaften im Großhandelsbereich fungiert die Metro Cash & Carry GmbH. Ein Großteil der Querschnittsgesellschaften wird über die MGS METRO Group Services Holding GmbH (vorher: MDH Metro Dienstleistungs-Holding GmbH) geführt.

## Schnellübersicht METRO Group in Zahlen

	2002 <sup>1)</sup> Mio. €	2001 <sup>1)</sup> Mio. €	2000 <sup>1)</sup> Mio. €	1999 <sup>1)</sup> Mio. €	1998 <sup>2)</sup> Mio. €
Umsatz (netto)	51.526	49.522	46.930	43.833	46.888
EBITDA	2.416	2.383	2.183	2.038	2.007
EBITA	1.427	1.378	1.273	1.219	1.120
EBIT	1.166	1.130	1.025	1.000	794
Ergebnis vor Steuern	830	673	754	681	579
Jahresüberschuss	502	449	423	305	376
Konzerngewinn ohne Anteile anderer Gesellschafter	443	401	359	234	293
Investitionen <sup>3)</sup>	1.683	1.572	1.620	1.446	1.362
Bilanzsumme	22.923	22.320	22.333	22.402	18.962
Eigenkapital <sup>4)</sup>	4.141	4.170	4.064	3.832	3.603
Eigenkapitalrendite nach Steuern	12,1%	10,8%	10,4%	8,0%	10,4%
<b>Je Aktie</b>	€	€	€	€	€
EBITDA	7,39	7,29	6,68	6,24	6,14
EBITA	4,37	4,22	3,90	3,73	3,43
Ergebnis je Aktie	1,36	1,23	1,10	0,72	–
Dividende					
• Stammaktie	1,020*	1,020	1,020	1,020	1,02
• Vorzugsaktie	1,122*	1,122	1,122	1,122	1,08
Dividende einschließlich Steuergutschrift <sup>5) 6)</sup>					
• Stammaktie	1,020*	1,020	1,020	1,020	1,02
• Vorzugsaktie	1,122*	1,122	1,122	1,122	1,08

\* vorbehaltlich des Hauptversammlungsbeschlusses.

<sup>1)</sup> Jahresabschlüsse nach IAS.

<sup>2)</sup> Jahresabschluss nach HGB.

<sup>3)</sup> Zugänge Sachanlagen, immaterielle Vermögensgegenstände ohne Firmenwerte.

<sup>4)</sup> Eigenkapital erstmals ohne Fremdanteile. Die Vorjahreszahlen wurden angepasst.

<sup>5)</sup> Für unbeschränkt steuerpflichtige Aktionäre.

<sup>6)</sup> Für die 2000er/1999er/1998er Dividenden wurden ausschließlich steuerlich unbelastete Teile des verwendbaren Eigenkapitals verwendet.

## Ergebnis METRO Group nach Vertriebslinien

	2002 Mio. €	2001 Mio. €	Veränderungen	
			Mio. €	%
Metro Cash & Carry	709,1	625,5	83,6	13,4
Real	147,0	117,8	29,2	24,8
Extra	-47,2	-14,4	-32,8	-227,8
Media Markt/Saturn	280,2	223,9	56,3	25,1
Praktiker	-41,6	-9,7	-31,9	-328,9
Kaufhof	131,4	187,0	-55,6	-29,7
<b>EBIT Metro-Vertriebslinien</b>	<b>1.178,9</b>	<b>1.130,1</b>	<b>48,8</b>	<b>4,3</b>
Sonstige	-13,4	0,1	-13,5	–
<b>EBIT METRO Group</b>	<b>1.165,5</b>	<b>1.130,2</b>	<b>35,3</b>	<b>3,1</b>
Finanzergebnis	-335,8	-456,9	121,1	26,5
Ergebnis vor Steuern	829,7	673,3	156,4	23,2
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-327,8	-224,3	-103,5	-46,1
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>501,9</b>	<b>449,0</b>	<b>52,9</b>	<b>11,8</b>
Ergebnis je Aktie	1,36 €	1,23 €	0,13 €	10,4%

# Inhalt

■ □ □ □	<b>Brief an die Aktionäre</b>	<b>2</b>
	<b>Metro-Aktie</b>	<b>4</b>
	<b>Lagebericht</b>	<b>8</b>
	Gesamtwirtschaftliches Umfeld und Branchenentwicklung	8
	Konzernumsatz	10
	Standortportfolio	14
	Investitionen	15
	Konzern-Kapitalflussrechnung	16
	Vermögens- und Kapitalstruktur	16
	EBIT/EBITDA	17
	Finanzergebnis	18
	Konzerngewinn und Ergebnis je Aktie	18
	Bilanzgewinn der METRO AG und Gewinnverwendung	19
	EVA – Konzernsteuerung	19
	Risikobericht	21
	Finanzmanagement	24
	Corporate Governance	25
	Mitarbeiter	27
	Umweltschutz	33
	Gesellschaftliches Engagement	33
	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	35
	Ausblick	35
□ ■ □ □	<b>Metro-Marken</b>	<b>36</b>
	Metro Cash & Carry	36
	Real	42
	Extra	46
	Media Markt/Saturn	50
	Praktiker	54
	Kaufhof	58
	Querschnittsgesellschaften der METRO Group	64
□ □ ■ □	<b>Themen im Fokus</b>	<b>68</b>
	Qualitätssicherung	68
	Category Management	74
□ □ □ ■	<b>Konzernabschluss 2002</b>	<b>79</b>
	Gewinn- und Verlustrechnung	80
	Bilanz	81
	Kapitalflussrechnung	82
	Eigenkapitalentwicklung	83
	<b>Konzernanhang</b>	<b>84</b>
	Organe der METRO AG	126
	Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften	130
	Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers	131
	<b>Bericht des Aufsichtsrats</b>	<b>132</b>
	<b>Ergänzende Informationen</b>	<b>134</b>
	<b>Impressum</b>	<b>140</b>

## *Weniger für die Aktionärinnen und Aktionäre,*

das Jahr 2002 war für den deutschen Einzelhandel ein schwieriges Geschäftsjahr. Es war von allgemeiner Kaufzurückhaltung in bisher nicht gekanntem Umfang geprägt. Die technisch gelungene Einführung des Euro hat bei unseren Kunden zu Teuerungsvermutungen – der „gefühlten Inflation“ – geführt. Eine negative gesamtwirtschaftliche Entwicklung, die allgemeine politische Verunsicherung sowie die verbreitete Angst der Menschen um ihren Arbeitsplatz und ihre materielle Zukunft schafften vor allem in Deutschland ein insgesamt ungünstiges Konsumklima. Auch die METRO Group konnte sich diesen äußeren Einflüssen nicht vollständig entziehen.

Wir haben die veränderten Rahmenbedingungen für den Einzelhandel als Herausforderung angenommen, noch besser zu werden. Die METRO Group und ihre Vertriebslinien haben sich 2002 in dem schwierigen Umfeld gut behauptet. Dabei hat sich gezeigt, dass wir uns mit unserer Strategie wertorientierten Wachstums und der konsequent betriebenen Internationalisierung unserer starken Vertriebskonzepte auf dem richtigen Weg befinden. Es zahlt sich zunehmend aus, dass wir uns in den vergangenen Jahren nicht dem Akquisitionsboom angeschlossen haben, sondern uns stattdessen auf organisches Wachstum der METRO Group konzentrierten. Das Vertrauen der Kapitalmärkte in unser Unternehmen haben wir im vergangenen Jahr noch weiter gestärkt. Wir haben unsere Corporate Governance Grundsätze verfasst und diese als eines der ersten Dax-30-Unternehmen auch vollständig veröffentlicht. Wir bekennen uns darin zum Prinzip der transparenten Unternehmensführung und zur Unternehmenskontrolle. Der Dialog über die Fortentwicklung der Corporate Governance Grundsätze wird von der METRO Group ausdrücklich unterstützt.

Den Konzernumsatz haben wir im Geschäftsjahr 2002 um 4 Prozent steigern können. Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz erhöhte sich im Zuge der erfolgreich fortgesetzten internationalen Expansion auf 46,3 Prozent. Unser selbst gestecktes Ziel, beim Ergebnis je Aktie eine Steigerung von rund 10 Prozent zu erzielen, haben wir trotz unvorhersehbarer negativer Einflüsse von außen erreicht. Auch der Economic Value Added (EVA), die zentrale, an der Steigerung des Unternehmenswerts orientierte Steuerungsgröße im Konzern, zeigte konzernweit eine positive Entwicklung. Der Konzern hat erstmalig seine Kapitalkosten nahezu gedeckt. Dazu haben unter anderem auch ein straffes Kostenmanagement sowie der verantwortungsvolle Einsatz des Kapitals unserer Aktionäre beigetragen.

Einer der wesentlichen Eckpfeiler des wirtschaftlichen Erfolgs der METRO Group ist und bleibt auch in Zukunft die internationale Expansion. Die METRO Group baut deshalb ihre Präsenz auf den Auslandsmärkten konsequent weiter aus und setzt dort den Schwerpunkt ihrer Investitionstätigkeit. Forciert wird vor allem die Internationalisierung der Vertriebslinien Metro Cash & Carry und Media Markt/Saturn, die überdurchschnittliche Renditen erwirtschaften. Nach Eröffnung erster Märkte in Vietnam und Japan war Metro Cash & Carry Ende des Jahres 2002 in insgesamt 24 Ländern tätig. Das Vertriebsnetz wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr um 53 Standorte ausgeweitet. Media Markt/Saturn baute seine Marktführerschaft in Europa mit der Eröffnung von 39 Elektronikfachmärkten und dem Markteintritt in Belgien aus.

Auf dem von rückläufigen Umsätzen und einem erheblichen Überhang an Verkaufsfläche im Einzelhandelsgeschäft geprägten Inlandsmarkt stand im Geschäftsjahr 2002 die noch schärfere Profilierung unserer Vertriebslinien als unverwechselbare Retail Brands im Vordergrund. Dabei sind in vielen Bereichen deutliche Fortschritte erzielt worden. Auf dieser Grundlage ist es uns gelungen, die Herausforderungen des deutschen Markts besser zu bewältigen als viele unserer Wettbewerber. Trotz einer schwachen Einzelhandelskonjunktur im Inland war die Geschäftsentwicklung bei den Vertriebslinien der METRO Group insgesamt positiv. Sie haben weitere Marktanteile hinzugewonnen. Vor allem Real und Media Markt/Saturn, aber auch Praktiker, konnten sich zum Teil deutlich von den negativen Trends innerhalb der betreffenden Branchen abkoppeln.



**Dr. Hans-Joachim Körber**, Vorsitzender des Vorstands

Wesentliche Anstrengungen hat die METRO Group im Jahr 2002 unternommen, potenzielle Nachwuchskräfte mit Führungsqualitäten für die Mitarbeit in der METRO Group zu gewinnen bzw. diese auf verantwortungsvolle künftige Aufgaben vorzubereiten. Im Rahmen der Veranstaltung „Meeting Metro“ suchte das Unternehmen dabei erstmals den Kontakt zu mehreren Hundert Studenten. Ziel dieser auf das Lebensgefühl und die Erwartungen junger Menschen zugeschnittenen Informationsveranstaltung war es, bei den Teilnehmern Interesse für die Handelswelt zu wecken und die vielfältigen, anspruchsvollen beruflichen Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten im In- und Ausland in der METRO Group vorzustellen. Die Veranstaltung fand eine außerordentlich positive Resonanz in studentischen Kreisen, aber auch in den Medien. Qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, wird auch in Zukunft ein wichtiges Thema für die METRO Group bleiben, denn talentierte und einsatzwillige Führungskräfte sind Voraussetzung für weiteres Wachstum des Unternehmens.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, die METRO Group hat den Weg profitablen Wachstums im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgreich fortgesetzt und ihr Profil als eines der bedeutendsten internationalen Handelsunternehmen weiter geschärft. Unsere strategischen Grundentscheidungen haben sich unter für den Handel schwieriger gewordenen Rahmenbedingungen als richtig und zukunftsweisend erwiesen und werden die METRO Group langfristig auf Erfolgskurs halten. Wir werden aus der gegenwärtigen Krise des deutschen Einzelhandels gestärkt hervorgehen. Es ist unser Ziel, den Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz auf über 50 Prozent zu steigern. Der Schwerpunkt unserer Investitionen wird sich auch in Zukunft auf das Ausland konzentrieren. Im Jahr 2003 eröffnen wir erste Märkte in Indien und in der Ukraine. Im Inland wollen wir durch klare Positionierung und Abgrenzung vom Wettbewerb unsere Marktführerschaft weiter ausbauen sowie zusätzliche Marktanteile hinzugewinnen. Den Umsatz und das Ergebnis der METRO Group wollen wir im Jahr 2003 abermals überdurchschnittlich steigern. Wir werden damit die Grundlage für eine bessere Entwicklung des Kurses der Metro-Aktie nach einem für unsere Kapitalgeber und den Vorstand gleichermaßen enttäuschenden Jahr 2002 schaffen.

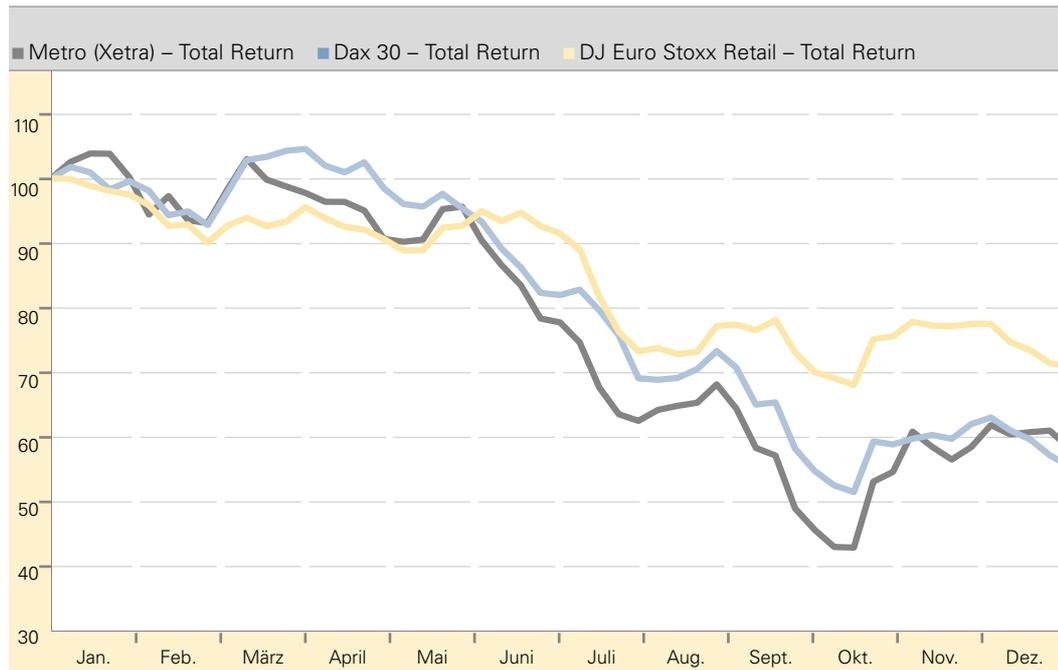
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, wir haben uns ehrgeizige Ziele gesetzt, die wir erreichen wollen. Wir wollen Ihr Unternehmen, die METRO Group, erfolgreich weiterentwickeln. Dazu brauchen wir Ihr Vertrauen als Kapitalgeber. Ihre konstruktive Unterstützung ist unverzichtbar, um die METRO Group auf Erfolgskurs zu halten. Ich bin überzeugt, dass die 235.000 Mitarbeiter des Metro-Konzerns, denen ich an dieser Stelle ausdrücklich für ihren Einsatz danke, mit ihren Leistungen dieses Vertrauen rechtfertigen.

Mit freundlichen Grüßen

Dr. Hans-Joachim Körber

## Metro-Aktie

Kursentwicklung der Metro-Stammaktie 2002\*

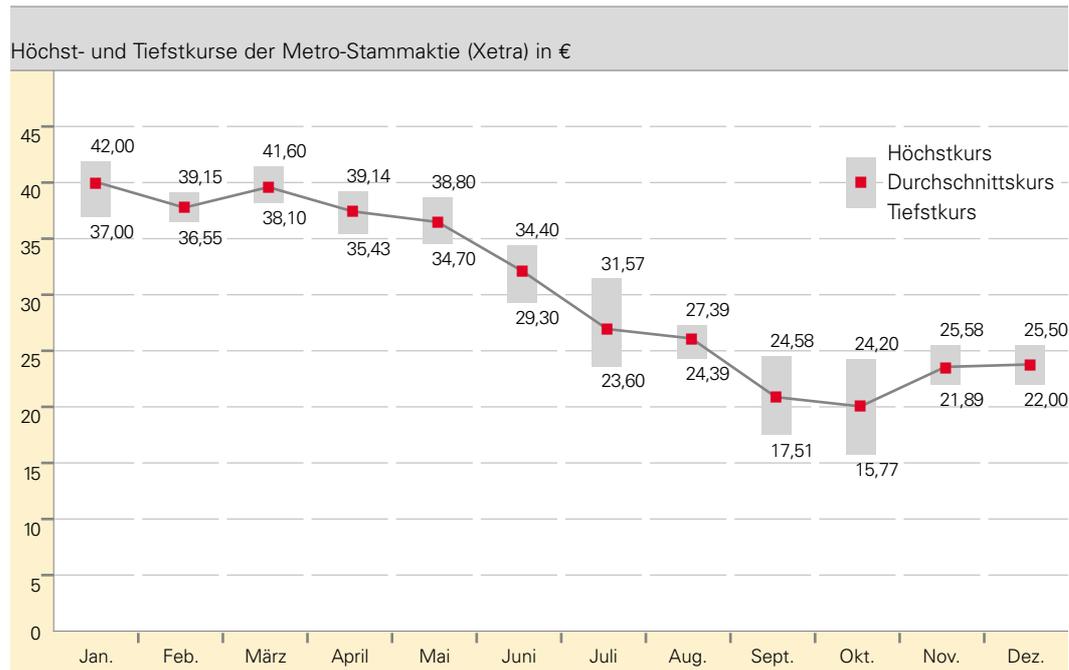


\*Metro-Stammaktie bei Wiederanlage der Dividende, Dax 30 und Dow Jones Euro Stoxx Retail Return indiziert auf 100. Quelle: Datastream.

Das Jahr 2002 war insgesamt ein enttäuschendes Börsenjahr. Die erwartete Erholung an den weltweiten Aktienmärkten blieb aus und der Abwärtstrend der Jahre 2000 und 2001 setzte sich weiter fort. Maßgebliche Ursache dieser Entwicklung war eine anhaltende Konjunkturschwäche in den bedeutenden Wirtschaftsräumen der Welt. Die politische Unsicherheit, insbesondere die drohende Kriegsgefahr im Nahen Osten, trug zusätzlich zu einer weiteren Verschlechterung des Klimas in der Wirtschaft bei. Außerdem förderten Bilanzskandale, vorwiegend in den USA, den nachhaltigen Vertrauensverlust der Anleger in die Anlageform Aktie. Im Zusammenspiel führten diese Faktoren zu allgemein erhöhter Verunsicherung in Anlegerkreisen und hoher Volatilität der Aktienkurse an den internationalen Kapitalmärkten. Die Kurse großer Standardwerte zeigten nicht nur im Jahresverlauf erhebliche Schwankungen, sondern teilweise auch im Verlauf eines einzelnen Handelstages. Zur Jahresmitte wurde die Börsenschwäche durch Umschichtungen von Versicherungsunternehmen, die ihre Aktienbestände tendenziell abbauten, weiter verstärkt.

Der Deutsche Aktienindex Dax fiel im Jahr 2002 um 44 Prozent. Mit einem Kursrückgang von 41 Prozent bei Einbeziehung der gezahlten Dividende entwickelte sich die Metro-Aktie entsprechend negativ. Diese Entwicklung des deutschen Aktienmarkts war vor allem auf die andauernde Wachstumsschwäche in Deutschland zurückzuführen. Im europäischen Vergleich fiel das Wirtschaftswachstum in Deutschland zum wiederholten Mal unterdurchschnittlich aus. Als größter deutscher Handelswert war auch die Metro-Aktie von den sich im Jahresverlauf weiter eintrübenden Konjunkturerwartungen und der entsprechenden Belastung des Konsumklimas betroffen. Trotz starken Wachstums im Auslandsgeschäft geriet die Metro-Aktie mit in den Sog des allgemeinen Abwärtstrends des Deutschen Aktienindex. Dies spiegelt sich deutlich in der Kursperformance des Jahres 2002 wider. In den ersten zehn Monaten entwickelte sich der Kurs unter starken Schwankungen negativ und erreichte im Oktober sein Jahrestief. Mit der Veröffentlichung des Berichts zum dritten Quartal zeigte die METRO Group nicht nur eine positive Entwicklung des internationalen Geschäfts, sondern konnte sich auch am deutschen Markt deutlich von den Wettbewerbern abheben. Die Ergebnisse verdeutlichten die operative Stärke des Konzerns und führten zu einer Erholung des Aktienkurses und zu einer Abnahme der Volatilität. Mit einem Jahresschlusskurs von 22,75 € im Xetra-Handel bzw. 23,00 € an der Frankfurter Wertpapierbörse schloss die Metro-Aktie zum 31. Dezember 2002 um 44 bzw. um 49 Prozent über den Jahrestiefstständen im Oktober.

## Höchst- und Tiefsturse im Jahr 2002



## Dividendenkontinuität

Für das Geschäftsjahr 2002 wird der Vorstand der Hauptversammlung am 22. Mai 2003 vorschlagen, eine Dividende von 1,02 € je Stammaktie und 1,122 € je Vorzugsaktie zu beschließen. Mit der seit sechs Jahren unverändert hohen Dividendenausschüttung bleibt die METRO Group damit ihrer Strategie der Dividendenkontinuität treu.

## Marktkapitalisierung

Die Marktkapitalisierung der METRO Group betrug zum Jahresende 2002 7,51 Mrd. €. Damit gehörte die METRO Group zu den größten deutschen Unternehmen. Gemessen am Umsatzvolumen gehört die Metro-Aktie weiterhin zu den 20 meistgehandelten Dax-Werten. Unter Berücksichtigung der im Mai 2002 von der Deutschen Börse AG eingeführten Free-Float-Regelung hat sich die Gewichtung der Metro-Aktie im Dax leicht verringert. In Deutschland ist die Metro-Aktie an den Börsen Frankfurt und Düsseldorf zum amtlichen Handel zugelassen und ist in das elektronische Handelssystem Xetra sowie den Optionsscheinhandel an der Eurex einbezogen.

## Umwandlung von Vorzugs- in Stammaktien

Über die Anfechtungsklagen von vier Stammaktionären der METRO AG gegen den Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung der METRO AG vom 4. Juli 2000 ist noch nicht abschließend entschieden. Nachdem das Landgericht Köln am 7. März 2001 die Anfechtungsklagen abgewiesen hatte, legten die Kläger beim Oberlandesgericht Köln Berufung ein. Mit Urteil vom 20. September 2001 wies das Oberlandesgericht Köln die Berufung zurück. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig. Die Kläger haben Revision beim Bundesgerichtshof eingelegt. Der Bundesgerichtshof hat über die Annahme der Revision bislang nicht entschieden.

**Kennzahlen zur Metro-Aktie: Fünfjahresüberblick**

<b>Kennzahlen</b>		2002	2001	2000	1999	1998
<b>Jahresschlusskurs*</b>						
Stammaktie	€	23,00	39,50	49,80	53,40	68,00
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	€	21,52	38,50	47,50	–	–
Vorzugsaktie	€	33,21	44,60	26,00	30,00	41,06
<b>Jahreshöchstkurs*</b>						
Stammaktie	€	42,70	55,25	51,25	77,05	68,00
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	€	41,50	53,60	50,00	–	–
Vorzugsaktie	€	50,00	44,75	37,00	45,35	41,06
<b>Jahrestiefstkurs*</b>						
Stammaktie	€	15,40	32,20	33,60	47,60	30,49
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	€	14,50	31,00	43,50	–	–
Vorzugsaktie	€	26,00	26,00	18,76	25,50	23,77
<b>Anzahl der Aktien</b>						
Stammaktien	Stück	326.787.529	326.787.529	326.787.529	326.787.495	326.787.495
Stammaktien/anfechtungsbehaftet	Stück	20.323.380	20.323.380	20.323.380	–	–
Vorzugsaktien	Stück	2.677.966	2.677.966	2.677.966	23.001.312	23.001.312
<b>Ausschüttung</b>						
		2002	2001	2000	1999	1998
<b>Je Stammaktie</b>						
Dividende	€	1,02**	1,02	1,02	1,02	1,02
Steuergutschrift <sup>1) 2)</sup>	€	–	–	–	–	–
Gesamtausschüttung	€	1,02**	1,02	1,02	1,02	1,02
Dividendenrendite <sup>3)</sup>	%	4,4	2,6	2,0	1,9	1,5
<b>Je Vorzugsaktie</b>						
Dividende	€	1,122**	1,122	1,122	1,122	1,08
Steuergutschrift <sup>1) 2)</sup>	€	–	–	–	–	–
Gesamtausschüttung	€	1,122**	1,122	1,122	1,122	1,08
Dividendenrendite <sup>3)</sup>	%	3,4	2,5	4,3	3,7	2,6
<b>Kennzahlen je Metro-Aktie</b>						
		2002	2001	2000	1999	1998
EBITDA <sup>4)</sup>	€	7,39	7,29	6,68	6,24	6,14
EBITA <sup>4)</sup>	€	4,37	4,22	3,90	4,00	3,43
Ergebnis je Aktie <sup>4)</sup>	€	1,36	1,23	1,10	0,72	0,40
Kurs-/Buchwert <sup>4)</sup>		1,8	3,1	4,0	4,4	6,0
<b>Marktkapitalisierung</b>						
	Mrd. €	7,51	12,90	16,16	16,91	21,60

\* Kurse Frankfurter Wertpapierbörse.

\*\* Vorbehaltlich des Hauptversammlungsbeschlusses.

1) Für unbeschränkt steuerpflichtige Aktionäre.

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

3) Auf Basis Jahresschlusskurs.

4) Konzernabschluss 1998 nach HGB aufgestellt; Werte deshalb nicht vergleichbar.

## Investor Relations

Die Investor Relations-Arbeit der METRO Group ist langfristig orientiert und reflektiert damit die auf langfristige Wertsteigerung ausgerichtete Konzernstrategie. Die Kapitalmarktkommunikation wird dabei konsequent von den Grundsätzen Aktualität, Kontinuität, Glaubwürdigkeit und Gleichbehandlung bestimmt. Im Rahmen ihrer zielgerichteten Kommunikation präsentierte sich die METRO Group auch im Geschäftsjahr 2002 Investoren und Analysten turnusgemäß an allen wichtigen Finanzplätzen Europas, der USA und Asiens. Neben dem jährlich stattfindenden Analystentreffen nutzte die METRO Group fünf Konferenzen für Handelsunternehmen als Plattform, um mehr als 1.100 institutionelle Investoren über die Strategie und die erwartete Entwicklung zu informieren. Darüber hinaus führte die METRO Group mehr als 230 weitere Präsentationsveranstaltungen, Telefonkonferenzen, Einzeltermine und Besuche von Standorten im In- und Ausland durch.

Unter Beachtung ihres Corporate Governance Codes legt die METRO Group bei allen Investor Relations-Aktivitäten gesteigerten Wert auf die Einhaltung der Fair Disclosure-Grundsätze und informiert alle Marktteilnehmer offen und gleichzeitig. Dabei nimmt das Medium Internet einen hohen Stellenwert ein. In 2002 wurde dieser Kommunikationskanal weiter konsequent ausgebaut und optimiert. Die Investor Relations-Seiten der Konzern-Homepage ([www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de), [www.metro.de](http://www.metro.de)) bieten neben ausführlichen Aktien- und Unternehmensinformationen sowie Downloads aller Finanzberichte und Präsentationen auch die Möglichkeit, einen IR-Newsletter zu bestellen, der über aktuelle Entwicklungen im Konzern informiert. Darüber hinaus ermöglicht das Analystenforum einen Überblick über wichtige Kennzahlen und Empfehlungen zur Metro-Aktie.

Die Berichterstattung der METRO Group sowie die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt über die Strategie des Konzerns, seine vergangene, gegenwärtige und künftige Geschäftsentwicklung wurden im Geschäftsjahr 2002 weiter intensiviert. Die nachhaltige Betreuungsarbeit wird vom Kapitalmarkt anerkannt und spiegelt sich auch in dem von Reuters und Institutional Investor durchgeführten „European Equities Investment Survey“ wider. Bei dieser renommierten Studie zum Kapitalmarktstanding von Unternehmen belegte die METRO Group von insgesamt 930 europäischen Unternehmen den siebten Platz.

# Lagebericht

## Gesamtwirtschaftliches Umfeld und Branchenentwicklung

### **Weltwirtschaft: geringe Dynamik bei andauernden konjunkturellen und weltpolitischen Risiken**

Die Weltkonjunktur zeigte im Jahr 2002 keine Belebung. Der von vielen Wirtschaftsforschern erwartete dynamische Aufschwung blieb aus. In dieser konjunkturell schwierigen Situation erwiesen sich die in den 90er Jahren in den bedeutenden Wirtschaftsnationen aufgebauten Überkapazitäten als zusätzliche Belastung. Das Vertrauen der Anleger in die Aktienmärkte wurde weltweit erschüttert. Zusätzlich haben weltpolitische Krisen, insbesondere im Nahen Osten, zu einer Verunsicherung sowohl der Anleger als auch der Verbraucher geführt.

Die Weltwirtschaft wuchs im Jahr 2002 real um rund 2,5 Prozent, nach 2 Prozent im Vorjahr. Dabei zeigten sich wiederum große regionale Unterschiede. So setzte sich in Lateinamerika die konjunkturelle Talfahrt fort, wobei die schwere Wirtschaftskrise in Argentinien auch die wirtschaftliche Entwicklung in den anderen Staaten des Mercosur beeinträchtigte. Aus Japan und Westeuropa erhielt die Weltwirtschaft im Jahr 2002 ebenfalls nur geringe Impulse und auch die US-Wirtschaft erreichte noch nicht das erwartete dynamische Wachstum. Einen deutlichen wirtschaftlichen Aufschwung verzeichnete hingegen der ostasiatische Wirtschaftsraum (ohne Japan). So konnte China zum Beispiel das hohe Wachstumstempo der vorausgegangenen Jahre fortsetzen. Auch Russland und die mitteleuropäischen Reformländer entwickelten sich besser als die Weltwirtschaft.

Die weltwirtschaftliche Entwicklung wird seit jeher maßgeblich von der US-Wirtschaft beeinflusst. An der Weltproduktion insgesamt haben die USA einen Anteil von 20 Prozent und am weltweiten Wirtschaftswachstum sogar einen Anteil von 40 Prozent. Die konjunkturelle Situation der US-amerikanischen Wirtschaft hat dadurch in vielfacher Hinsicht eine Leitfunktion für die Weltwirtschaft. Da sich die USA vom konjunkturellen Einbruch des Jahres 2001 bisher nur geringfügig erholten, erhielt die Weltwirtschaft aus den Vereinigten Staaten im Jahr 2002 keine wesentlichen Impulse für ein stärkeres Wachstum. Obwohl die US-amerikanischen Verbraucher mit ihren Konsumausgaben die Binnennachfrage stützten und der Staat zusätzliche fiskalpolitische Impulse gab, stiegen die Investitionen kaum an. Vor allem die Überkapazitäten, insbesondere im IT-Sektor, verhinderten den Anstieg der Investitionen. Die gesamtwirtschaftliche Produktion erhöhte sich nur verhalten um real rund 2,5 Prozent. In vielen Unternehmen waren die Gewinne rückläufig. Dies führte zu einem Fall der Aktienkurse auf breiter Front, der zusätzlich durch unkorrekte Bilanzierung einiger Unternehmen verstärkt wurde.

Die Wirtschaft Japans, der weltweit zweitgrößten Wirtschaftsnation, wurde von Stagnation und Deflation geprägt. Zwar führte die steigende Nachfrage nach japanischen Produkten – besonders aus dem benachbarten ostasiatischen Raum – zu einem Exportzuwachs, die Binnennachfrage blieb jedoch insgesamt so schwach, dass das reale Bruttoinlandsprodukt auch 2002 das Niveau des Vorjahres nur knapp übertraf. Die hohe Staatsverschuldung und das große Budgetdefizit von rund 7 Prozent des Bruttoinlandsprodukts ließen der Regierung keinen Spielraum für weitere Konjunkturprogramme. Auch die expansive Geldpolitik konnte die Binnennachfrage angesichts sinkender Verbraucherpreise kaum stimulieren.

Die ostasiatischen Schwellenländer, das heißt Ostasien ohne Japan und China, erholten sich 2002 schnell vom konjunkturellen Einbruch im Vorjahr. Das reale Bruttoinlandsprodukt dieser Region wuchs mit rund 4 Prozent deutlich stärker als die Weltwirtschaft. Die Volksrepublik China, die sich seit Jahren auf einem steilen und kontinuierlichen Wachstumspfad befindet, erreichte wieder ein Wachstum von real rund 8 Prozent.

Die konjunkturelle Dynamik im Euroraum schwächte sich im Vergleich zu 2001 weiter ab. Einem stärkeren Wachstum standen rückläufige Investitionen, der äußerst geringe Anstieg des privaten Verbrauchs sowie die zögerliche Lockerung der Geldpolitik entgegen. Lediglich von einer Belebung der Exporte gingen Wachstumsimpulse aus. Die zwölf Staaten der Europäischen Währungsunion konnten ihre gesamtwirtschaftliche Produktion aufgrund dieser Situation nur um knapp 1 Prozent steigern. Überdurchschnittlich entwickelte sich die Wirtschaft in Irland, Griechenland und Spanien.

Deutschland zeigte mit einem geringen Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts um 0,2 Prozent das schwächste Wachstum in der Europäischen Union. Diese schlechte konjunkturelle Entwicklung bremste das Wachstumstempo in der Europäischen Union insgesamt. Die Investitionen in Deutschland sanken 2002 real um rund 6,7 Prozent, nachdem sie bereits im Vorjahr um 5,3 Prozent zurückgegangen waren. Die Ausgaben für den privaten Verbrauch sanken real um 0,6 Prozent. Der Staatsverbrauch stieg um real 1,5 Prozent und führte angesichts deutlich gesunkener Steuereinnahmen zu

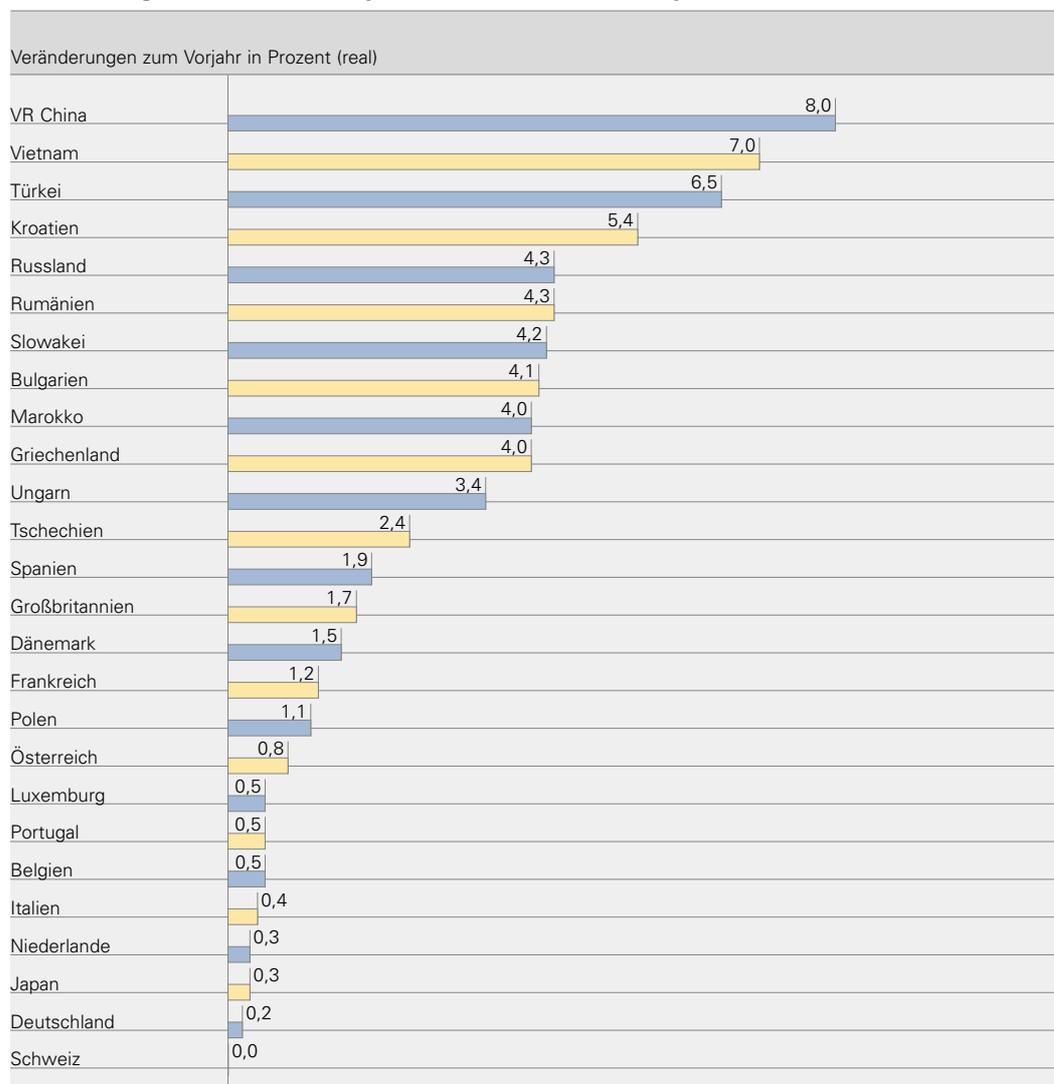
einem Budgetdefizit von 3,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Damit wurde auch das Defizitkriterium des Euro-Stabilitätspakts verfehlt. Die Arbeitslosenquote stieg, bezogen auf alle zivilen Erwerbspersonen, von 9,4 Prozent auf 9,8 Prozent. Das schwache Wirtschaftswachstum, die anhaltenden Diskussionen über Steuer- und Abgabenerhöhungen sowie die negative Arbeitsmarktsituation belasteten das Konsumklima so stark, dass der deutsche Einzelhandel 2002 eines der schlechtesten Jahre in der Nachkriegsgeschichte verzeichnete.

### Branchenkonjunktur in Deutschland

Der Einzelhandelsumsatz inklusive Kraftfahrzeuge und Tankstellen sank um nominal 0,1 Prozent auf 507 Mrd. €. Real bedeutete dies einen Rückgang um 0,8 Prozent.

Der Einzelhandel im engeren Sinne (ohne Kraftfahrzeuge, Brenn-, Kraft- und Schmierstoffe sowie Apotheken) verzeichnete sogar einen Rückgang um nominal 1,5 Prozent auf 375 Mrd. €. Dies entsprach einem realen Minus von 2,1 Prozent. Der Verkaufsflächendruck hielt unvermindert an und der Preiswettbewerb verschärfte sich angesichts der Kaufzurückhaltung der Verbraucher. Dabei wirkte sich die Diskussion um die vermeintlichen Preissteigerungen nach der Euroeinführung zum Jahresbeginn negativ auf die allgemeine Geschäftsentwicklung aus. Außerdem sank das Konsumentenvertrauen im Zuge der Steuer- und Abgabenerhöhungen nach der Bundestagswahl.

### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der METRO Group-Länder 2002



Quellen: FERI, IMF

Auch für den deutschen Großhandel war 2002 ein schwieriges Jahr. Der Großhandel mit Ge- und Verbrauchsgütern stagnierte (nominal -0,5 Prozent, real +0,4 Prozent). Ähnlich schwach war die Entwicklung im Großhandel mit Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren (nominal unverändert, real -0,3 Prozent).

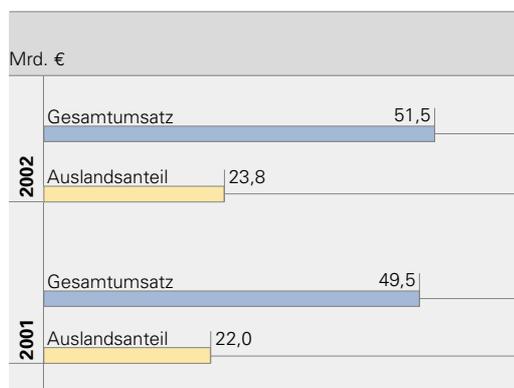
## Konzernumsatz

Die METRO Group steigerte den Umsatz im Geschäftsjahr 2002 von 49,5 Mrd. € um 4,0 Prozent auf 51,5 Mrd. €. Dabei verzeichneten die Vertriebslinien einen Umsatzzuwachs um 4,4 Prozent auf 51,1 Mrd. €. Das Wachstum des Konzerns war stark von Wechselkurseffekten beeinflusst. Bereinigt um diese Effekte lag das Umsatzplus der Vertriebslinien bei 5,0 Prozent und auf Konzernebene bei 4,7 Prozent.

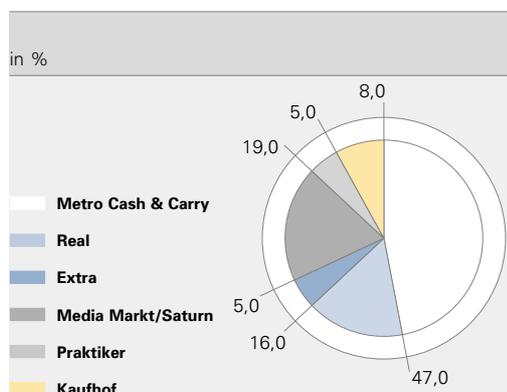
Diese Entwicklung spiegelt die operative Leistungsfähigkeit der METRO Group in einem überwiegend von rückläufigen Umsätzen geprägten Branchenumfeld wider. Das Umsatzwachstum des Konzerns lag deutlich über dem maßgeblicher Wettbewerber.

Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz des Konzerns erhöhte sich von 22,0 Mrd. € auf 23,8 Mrd. € und betrug damit 46,3 Prozent gegenüber 44,4 Prozent im Vorjahr. Die konsequente Internationalisierung des Unternehmens führte zu verringerter Abhängigkeit des Konzerns von der schwierigen Situation auf dem deutschen Markt. Zugleich partizipierte die METRO Group von der dynamischen Entwicklung der Wachstumsmärkte in Osteuropa und Asien.

### Volumen des Konzernumsatzes



### Umsatzanteil der Vertriebslinien am Konzernumsatz



### Metro Cash & Carry

Metro Cash & Carry zeigte im Jahr 2002 aufgrund der erfolgreich fortgesetzten Internationalisierung und der Verdichtung des bestehenden Vertriebsnetzes im In- und Ausland eine sehr positive Geschäftsentwicklung. Trotz negativer Währungseffekte in der Türkei und Rumänien stieg der Gesamtumsatz im Jahr 2002 von 22,7 Mrd. € um 5,5 Prozent auf 24,0 Mrd. €. Währungsbereinigt nahm der Umsatz der Cash & Carry-Märkte um 6,4 Prozent zu. Auf gleicher Fläche betrug das Wachstum 0,6 Prozent. In Deutschland stieg der Umsatz um 1,7 Prozent von 5,4 Mrd. € auf 5,5 Mrd. €. Die Umsatzentwicklung wurde durch einen deutlichen Anstieg des Anteils der preiswerten, renditestarken Eigenmarken wie „Aro“ und „Metro Quality“ beeinflusst.

Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz von Metro Cash & Carry erhöhte sich auf 77,0 Prozent und lag damit 0,9 Prozentpunkte über dem Vorjahreswert.

Metro Cash & Carry erweiterte das Standortnetz um 53 Märkte und baute damit seine Position als Weltmarktführer im SB-Großhandel weiter aus. Zum Ende des Jahres 2002 war die Vertriebslinie mit insgesamt 437 Märkten in 24 Ländern tätig. Im Inland verstärkte sie ihr Vertriebsnetz vor allem durch den Erwerb von 25 kleinflächigen Spar SB-Großmärkten mit Wirkung zum 1. Mai 2002.

Die Schwerpunkte der internationalen Expansion der Vertriebslinie lagen wie in den vorangegangenen Jahren in Asien und Europa. In Asien verstärkte Metro Cash & Carry seine Marktpräsenz deutlich.

Durch den Ende März 2002 in Vietnam und im Dezember 2002 in Japan vollzogenen Markteintritt schuf die Vertriebslinie die Grundlage für weiteres Wachstum in der Region. In Westeuropa wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr insgesamt neun Märkte im Eco-Format sowie ein Classic-Markt und ein Junior-Markt eröffnet. In Osteuropa expandierte Metro Cash & Carry mit 12 Junior-Märkten, darunter vier in Rumänien.

Die Gesamtverkaufsfläche aller Metro und Makro Cash & Carry-Märkte wuchs im Jahr 2002 dadurch auf 3,4 Mio. Quadratmeter gegenüber 3,2 Mio. Quadratmetern im Vorjahr.

### **Real**

Die Geschäftsentwicklung der Real SB-Warenhäuser war im Jahr 2002 leicht rückläufig, die Vertriebslinie behauptete sich in einem schwierigen Umfeld aber besser als der Wettbewerb. Der Umsatz von Real sank, beeinflusst durch signifikante Währungseffekte in Polen und in der Türkei, von 8,4 Mrd. € um 2,1 Prozent auf 8,2 Mrd. €. Auf vergleichbarer Fläche entspricht dies einem Umsatzrückgang von 2,5 Prozent.

In Deutschland, wo Real rund 90 Prozent des Gesamtumsatzes erwirtschaftet, lag der Jahresumsatz mit 7,4 Mrd. € leicht, nämlich um 1,2 Prozent, unter dem Vorjahresvolumen. Der deutliche Zuwachs im Bereich der ertragsstarken Lebensmittel-Eigenmarken beeinflusste die Umsatzentwicklung der Vertriebslinie. Flächenbereinigt betrug der Rückgang des Umsatzes 1,4 Prozent. Durch die weitere Optimierung des Vertriebskonzepts gelang es den Real SB-Warenhäusern, sich von der schwachen Entwicklung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel abzusetzen und weitere Marktanteile hinzuzugewinnen. Der Umbau und die Modernisierung von Märkten sowie der konsequente Ausbau der Shop-in-Shop-Konzepte wirkten sich positiv auf die Geschäftsentwicklung vor allem im Nonfood-Bereich aus. Deutschlandweit wurden unter anderem 25 Shops der Modemarke „U.S. Polo Association“, 21 Buchshops der Firma „B.O.B. Best of Books“, 51 weitere Hausbäckereien, 31 „Beauty & More“-Drogerieabteilungen und elf „Baby, Kids & Co.“-Abteilungen neu eingerichtet. Besondere Umsatzimpulse gingen wie im Vorjahr von dem Kundenbindungsprogramm Payback aus, an dem die Kunden im Rahmen des „real,- clubs“ teilnehmen. Über die Hälfte des Gesamtumsatzes, nämlich 57 Prozent, erwirtschafteten die Real SB-Warenhäuser mit Payback-Kunden. Im Jahr zuvor betrug der Payback-Anteil am Gesamtumsatz 51 Prozent. Im Schnitt geben Payback-Kunden pro Einkauf rund 55 Prozent mehr aus als Kunden, die nicht an diesem Programm teilnehmen.

In Polen konnte die Vertriebslinie ihre bedeutende Marktposition festigen, wenngleich die Real SB-Warenhäuser beim Umsatz infolge einer deutlichen Aufwertung des Euro gegenüber dem Zloty nicht das Vorjahresniveau erreichten. In der Türkei stand die Umsatzentwicklung ebenfalls unter dem starken Einfluss von Währungseffekten.

Das Vertriebsnetz der SB-Warenhäuser wurde im Jahr 2002 um einen Markt erweitert, der in Cuxhaven (Norddeutschland) eröffnet wurde. Real betrieb zum Jahresende 2002 insgesamt 278 SB-Warenhäuser, davon 247 in Deutschland und 31 im Ausland.

### **Extra**

Die Extra-Verbrauchermärkte erzielten im Jahr 2002 einen Umsatz von rund 2,8 Mrd. €. Der Umsatz lag damit um 4,9 Prozent bzw. flächenbereinigt 6,7 Prozent unter dem Vorjahresniveau von 3,0 Mrd. €. Ursachen dieser Entwicklung waren ein schwieriges Branchenumfeld, ein verschärfter Wettbewerb und Überkapazitäten im deutschen Einzelhandel.

Um der allgemein rückläufigen Entwicklung im kleinflächigen Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland zu begegnen, setzte die Vertriebslinie die Optimierung des Vertriebsnetzes und die Modernisierung ihrer Märkte auch im Berichtsjahr konsequent fort. 15 weitere Märkte wurden auf das innovative Extra-Marketingkonzept umgestellt, so dass zum Ende des Berichtsjahres insgesamt 283 Extra-Filialen auf dieser Grundlage arbeiteten. Deren Umsatz entwickelte sich im Vergleich zu noch nicht umgestellten Filialen deutlich besser. Die Anzahl der Marktbäckereien wurde um 26 auf insgesamt 161 erhöht.

Im Zuge der konsequenten Optimierung des Filialnetzes wurden 18 Extra-Standorte geschlossen oder im Franchisebetrieb fortgeführt. Neun Märkte wurden neu eröffnet. Zum Jahresende umfasste das Vertriebsnetz der Extra-Verbrauchermärkte bundesweit 491 Standorte. Die Gesamtverkaufsfläche wurde von 867 Tsd. Quadratmeter auf 863 Tsd. Quadratmeter reduziert.

### **Media Markt/Saturn**

Die Elektronikfachmärkte der Vertriebslinie Media Markt/Saturn haben ihre Führungsposition im Geschäftsjahr 2002 weiter ausgebaut und ihren Umsatz deutlich gesteigert, obwohl die Branche insgesamt eine rückläufige Geschäftsentwicklung verzeichnete. Der Gesamtumsatz der Media-Saturn-Gruppe stieg von 8,3 Mrd. € um 14,9 Prozent auf 9,6 Mrd. €. Flächenbereinigt betrug der Umsatzzuwachs 3,4 Prozent. In Deutschland erzielte die Vertriebslinie Media Markt/Saturn eine Umsatzsteigerung um 9,6 Prozent auf 6,1 Mrd. €. Dies entspricht flächenbereinigt einem Umsatzzuwachs von 1,8 Prozent. Der Marktanteil von Media Markt/Saturn nahm in Deutschland zu.

Auch im europäischen Ausland steigerten die Elektronikfachmärkte der Vertriebslinie gegen den allgemeinen Markttrend ihren Umsatz deutlich, nämlich von 2,8 Mrd. € um 25,3 Prozent auf 3,5 Mrd. €. Auf vergleichbarer Fläche entspricht dies einem Zuwachs um 6,5 Prozent. Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz der Vertriebslinie erhöhte sich von 33,8 Prozent im Vorjahr auf 36,8 Prozent.

Das Vertriebsnetz von Media Markt/Saturn wurde auch im Jahr 2002 konsequent erweitert. An 39 neuen Standorten wurden Märkte eröffnet. Die Gesamtverkaufsfläche nahm dadurch im Berichtsjahr von 976 Tsd. auf 1.129 Tsd. Quadratmeter zu. Im Inland wurde das Filialnetz um 17 Märkte erweitert, und zwar wurden acht Filialen der Vertriebsmarke Media Markt und neun Saturn-Märkte eröffnet. Außerdem wurden in Deutschland zehn Märkte der Vertriebsschiene Licht in Filialen von Media Markt integriert.

Die Expansion von Media Markt/Saturn ins europäische Ausland wurde konsequent vorangetrieben. 22 Standorte wurden neu erschlossen. Folgende Märkte wurden im europäischen Ausland neu eröffnet: in Österreich eine Filiale von Saturn, in der Schweiz ein Media Markt, in Spanien vier Media Markt-Filialen, in Frankreich zwei Saturn-Märkte, in Ungarn ein Media Markt, in Italien sieben Media Märkte sowie eine Saturn-Filiale, in den Niederlanden drei Media Markt-Häuser und in Polen ein Media Markt. Außerdem wurde im Dezember 2002 im Zuge des Markteintritts in Belgien der erste Media Markt in Antwerpen eingerichtet. Die Vertriebslinie ist damit in zehn Ländern vertreten. Zum Jahresende 2002 umfasste das Filialnetz der Media-Saturn-Gruppe 386 Standorte, darunter 249 in Deutschland und 137 im Ausland.

### **Praktiker**

Die Vertriebslinie Praktiker verbesserte im Jahr 2002 gegen den rückläufigen Branchentrend ihre Marktposition. Sie erzielte einen Umsatz von 2,6 Mrd. €. Dies entspricht einem Zuwachs um 1,6 Prozent gegenüber dem Vorjahr bzw. flächenbereinigt um 0,9 Prozent.

In Deutschland ging der Umsatz im Zuge der weiteren Optimierung des Vertriebsnetzes von 2,1 Mrd. € um 2,7 Prozent auf 2,0 Mrd. € zurück. Auf vergleichbarer Fläche erreichte das Umsatzvolumen annähernd das Vorjahresniveau.

Im Ausland zeigten die Praktiker Bau- und Heimwertermärkte eine dynamische Geschäftsentwicklung. Der Auslandsumsatz stieg im Jahr 2002 von 483 Mio. € um 19,7 Prozent auf 578 Mio. € bzw. flächenbereinigt um 9,4 Prozent. Ein besonders starkes Umsatzwachstum verzeichnete die Vertriebslinie in Griechenland und Ungarn. Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz stieg im Jahr 2002 von 19,0 auf 22,4 Prozent.

Im Zuge der weiteren Verbesserung des Standortportfolios verringerte Praktiker im Jahr 2002 die Zahl der Märkte in Deutschland von 297 auf 294. In Österreich wurde ein Markt geschlossen. In Ungarn und der Türkei eröffnete Praktiker zwei neue Märkte. Mit der Eröffnung des ersten deutschen Bau- und Heimwertermarkts in Bukarest vollzog die Vertriebslinie den Markteintritt in Rumänien. Die Zahl der Auslandsstandorte erhöhte sich damit von 50 auf 52. Das Vertriebsnetz von Praktiker umfasste zum Ablauf des Geschäftsjahres 2002 insgesamt 346 Standorte.

### **Kaufhof**

Die Kaufhof-Warenhäuser verzeichneten eine bessere Entwicklung als der Wettbewerb. Sie erzielten im Geschäftsjahr 2002 einen Umsatz in Höhe von 3,9 Mrd. € und lagen damit nur leicht, nämlich um 1,8 Prozent, unter dem Vorjahresniveau. Auf vergleichbarer Fläche ging der Umsatz um 4,5 Prozent zurück. Die auf das Galeria-Konzept umgestellten Warenhäuser, auf die über 80 Prozent der Gesamtverkaufsfläche der Vertriebslinie entfallen, zeigten im Vergleich zu den übrigen Standorten wiederum eine deutlich bessere Umsatzentwicklung. Im Berichtsjahr wurden im Inland zwei weitere Filialen auf das Galeria-Konzept umgestellt. In Belgien wurde mit der Umrüstung der ersten Inno-Warenhäuser begonnen.

Eine zusätzlich positive Auswirkung auf die Umsatzentwicklung von Kaufhof konnte durch den konsequenten Ausbau des Kundenbindungsprogramms Payback erzielt werden. Die hohe Akzeptanz der Kaufhof Galeria-Card bei den Kunden zeigt sich unter anderem darin, dass der Umsatzanteil, der mit Payback-Kunden erwirtschaftet wurde, von 21,7 Prozent im Jahr 2001 auf 33,1 Prozent im Jahr 2002 angestiegen ist.

Der Umsatz der belgischen Inno-Warenhäuser, die seit April 2001 konsolidiert werden, entwickelte sich im Geschäftsjahr 2002 wiederum positiv. Zum Gesamtumsatz der Vertriebslinie trugen diese Häuser 242 Mio. € bei.

Das Standortnetz der Vertriebslinie wurde im Jahr 2002 durch die Eröffnung einer Galeria Kaufhof-Filiale in Berlin sowie einer Sportarena-Filiale in Osnabrück auf insgesamt 150 Warenhäuser ausgebaut.

#### Entwicklung des Konzernumsatzes und des Umsatzes der Vertriebslinien (netto)

	2002 Mio. €	2001 Mio. €	Veränderungen gegen Vorjahr	
			Mio. €	%
Metro Cash & Carry	23.972	22.726	1.246	5,5
Real	8.198	8.375	-177	-2,1
Extra	2.835	2.980	-145	-4,9
Media Markt/Saturn	9.583	8.341	1.242	14,9
Praktiker	2.584	2.543	41	1,6
Kaufhof	3.900	3.971	-71	-1,8
<b>Metro-Vertriebslinien</b>	<b>51.072</b>	<b>48.936</b>	<b>2.136</b>	<b>4,4</b>
Sonstige Gesellschaften	454	586	-132	-22,5
<b>METRO Group</b>	<b>51.526</b>	<b>49.522</b>	<b>2.004</b>	<b>4,0</b>
davon Ausland	23.835	21.979	1.856	8,4

## Standortportfolio im In- und Ausland

### Betriebsstätten pro Land

Land	Metro Cash & Carry		Real		Extra		Media Markt/ Saturn		Praktiker		Kaufhof		METRO Group <sup>1)</sup>	
	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001	2002	2001
Deutschland	109	83	247	246	491	500	249	242	294	297	135	133	1.744	1.734
Belgien	6	6					1	0			15	15	22	21
Bulgarien	7	6											7	6
VR China	16	15											16	15
Dänemark	4	4											4	4
Frankreich	78	75					16	14					94	89
Griechenland	6	6							7	7			13	13
Großbritannien	29	28											29	28
Italien	39	35					42	34					81	69
Japan	1	0											1	0
Kroatien	2	1											2	1
Luxemburg									3	3			3	3
Marokko	5	5											5	5
Niederlande	15	14					9	6					24	20
Österreich	11	11					21	20	5	6			40	40
Polen	20	19	25	25			16	15	16	16			77	75
Portugal	9	9											9	9
Rumänien	15	11							1	0			16	11
Russland	3	2											3	2
Schweiz							12	11					12	11
Slowakei	4	4											4	4
Spanien	25	23					13	9					38	32
Tschechien	10	9											10	9
Türkei	9	7	6	6					7	6			22	19
Ungarn	12	11					7	6	13	12			32	29
Vietnam	2	0											2	0
<b>Ausland</b>	<b>328</b>	<b>301</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>137</b>	<b>115</b>	<b>52</b>	<b>50</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>566</b>	<b>515</b>
<b>Gesamt</b>	<b>437</b>	<b>384</b>	<b>278</b>	<b>277</b>	<b>491</b>	<b>500</b>	<b>386</b>	<b>357</b>	<b>346</b>	<b>347</b>	<b>150</b>	<b>148</b>	<b>2.310</b>	<b>2.249</b>

<sup>1)</sup> inklusive 222 (Vorjahr 236) Dinea-Restaurants, davon 219 (Vorjahr 233) in Deutschland und 3 (Vorjahr 3) in Österreich.

## Investitionen

Die Gesamtinvestitionen der METRO Group beliefen sich im Geschäftsjahr 2002 auf 1,8 Mrd. €. Davon entfielen 269 Mio. € auf Finanzierungs-Leasingverhältnisse. 49 Prozent des Investitionsvolumens wurden für die weitere internationale Expansion aufgewendet. Der größte Anteil davon entfiel auf die rendite- und umsatzstarken Vertriebslinien Metro Cash & Carry und Media Markt/Saturn.

Metro Cash & Carry investierte im Jahr 2002 insgesamt 750 Mio. €. Das waren 89 Mio. € weniger als im Vorjahr, wobei zu berücksichtigen ist, dass im Geschäftsjahr 2001 in größerem Umfang Geschäftsanteile anderer Gesellschafter in Frankreich und Ungarn erworben wurden.

Im Berichtsjahr konzentrierte sich die Investitionstätigkeit von Metro Cash & Carry unter anderem auf den asiatischen Raum sowie auf den Ausbau des osteuropäischen Vertriebsnetzes. In Westeuropa investierte Metro Cash & Carry vor allem in die Einrichtung neuer Märkte im Eco-Format sowie in die Modernisierung bestehender Großmärkte und deren Umstellung auf das Konzept „Markt der Zukunft“ in Deutschland. 19 der insgesamt 30 Märkte, die im Jahr 2002 zu Märkten der Zukunft umgebaut wurden, befinden sich in Westeuropa, darunter sieben in Frankreich, fünf in Großbritannien und drei in Deutschland.

Die Investitionen der Vertriebslinie Real erreichten im Geschäftsjahr 2002 ein Volumen in Höhe von 159 Mio. € nach 248 Mio. € im Geschäftsjahr 2001. Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit lag mit 140 Mio. € im Inland. Es wurden damit weitere Märkte modernisiert und das Standortnetz optimiert.

Die Extra-Verbrauchermärkte investierten im abgelaufenen Geschäftsjahr 42 Mio. € nach 66 Mio. € im Vorjahr. Dabei standen die Umstellung von 15 Filialen auf das Extra-Marketingkonzept und neun Neueröffnungen im Vordergrund.

Die Investitionen der Media-Saturn-Gruppe erreichten im Jahr 2002 ein Volumen von 350 Mio. €. Sie lagen damit um 86 Mio. € über dem Vorjahresniveau von 264 Mio. €. In diesem Betrag sind unter anderem auch die Aufwendungen für den Erwerb von Geschäftsanteilen anderer Gesellschafter enthalten. Investiert wurde sowohl im Inland als auch im Ausland vor allem in den weiteren Ausbau der Filialnetze, die Schaffung von zusätzlichen Verkaufsflächen sowie in die Modernisierung von Märkten. So wurden beispielsweise in Deutschland 15 und im Ausland insgesamt 13 Märkte entsprechend den gestiegenen Erwartungen der Kunden an die Gestaltung der Einkaufsstätten und die Form der Warenpräsentation umgerüstet.

Die Investitionen der Vertriebslinie Praktiker beliefen sich im Geschäftsjahr 2002 auf 37 Mio. € und lagen damit um 5,1 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Investiert wurde in Deutschland vor allem in die Optimierung des Vertriebskonzepts, wobei Maßnahmen, die die Sortiments- und Preiskompetenz der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte herausstellten, im Mittelpunkt standen. Im Ausland konzentrierte sich die Vertriebslinie hingegen auf den Ausbau ihres internationalen Vertriebsnetzes durch weitere Markteröffnungen in Ungarn und in der Türkei sowie durch den Markteintritt in Rumänien.

Die Investitionen der Kaufhof-Warenhäuser beliefen sich im Geschäftsjahr 2002 auf 120 Mio. €. Sie erreichten damit nicht das Volumen von 202 Mio. € des Jahres 2001, in dem der Kauf der belgischen Inno-Warenhäuser erfolgt war.

Der Investitionsschwerpunkt lag in Deutschland auf der Umstellung weiterer Filialen auf das Galeria-Konzept. Einen weiteren Teil der Investitionssumme beanspruchten die Errichtung eines neuen Warenhauses in Berlin sowie einer Sportarena-Filiale in Osnabrück. Darüber hinaus wurden Investitionen für die weitere Optimierung der Geschäftsprozesse getätigt. In Belgien konzentrierte sich Kaufhof auf die Umrüstung der Inno-Filialen in Mechelen, Namur und Lüttich auf das Galeria-Konzept und auf verschiedene Modernisierungsmaßnahmen.

## Konzern-Kapitalflussrechnung <sup>1)</sup>

Die Kapitalflussrechnung dient der Ermittlung und Darstellung des Zahlungsmittelflusses, den die METRO Group im Geschäftsjahr aus laufender Geschäfts-, Investitions- und Finanztätigkeit erwirtschaftet oder verwendet hat. Außerdem beschreibt sie den Zahlungsmittelbestand zu Beginn und zum Ende des Geschäftsjahres.

Mio. €	2002	2001
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	2.606	2.604
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-1.616	-1.315
Cash Flow aus Finanztätigkeit	-1.343	-841
Summe der Cash Flows	-353	448
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel	-6	-18
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel	-359	430
Zahlungsmittel 1. Januar	1.651	1.221
Zahlungsmittel 31. Dezember	1.292	1.651

<sup>1)</sup> Verkürzte Fassung. Die vollständige Fassung ist im Konzernabschluss dargestellt.

## Vermögens- und Kapitalstruktur

Die Bilanz der METRO Group weist per Ende 2002 ein Eigenkapital von 4.141 Mio. € aus. Hiermit sind 35,4 Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital gedeckt. Bei einer Bilanzsumme von 22.923 Mio. € beträgt die Eigenkapitalquote 18,1 Prozent. Die bilanzielle Nettoverschuldung nach Saldierung der verzinslichen Aktiva und Passiva liegt bei 1.935 Mio. € bzw. 8,4 Prozent der Bilanzsumme.

### Bilanzstruktur der METRO Group

Mio. €		Aktiva		Passiva		
Übriges Umlaufvermögen	5.729	25%	26%	65%	66%	15.020 Fremdkapital, kurzfristig
Vorräte	5.506	24%	23%			
Finanzanlagen	229	1%	1%	12%	12%	2.697 Fremdkapital, langfristig
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	11.459	50%	50%	4%	4%	960 Pensionsrückstellungen
				<1%	<1%	105 Anteile anderer Gesellschafter
				19%	18%	4.141 Eigenkapital
		<b>2002</b>	2001	2001	<b>2002</b>	
		22.923	22.320	22.320	22.923	

## EBIT/EBITDA

Die METRO Group erzielte im Berichtsjahr ein betriebliches Ergebnis (EBIT) von 1.165,5 Mio. €. Dies entspricht einer Steigerung um 3,1 Prozent gegenüber dem Vorjahresergebnis von 1.130,2 Mio. €. Das EBITDA des Konzerns konnte von 2.382,6 Mio. € um 1,4 Prozent auf 2.416,0 Mio. € verbessert werden. Mit dieser Ergebnisentwicklung hat sich die METRO Group deutlich vom allgemein negativen Branchentrend abgesetzt.

### Entwicklung des EBIT der Vertriebslinien und des EBIT der METRO Group

	2002 Mio. €	2001 Mio. €	Veränderungen	
			Mio. €	%
Metro Cash & Carry	709,1	625,5	83,6	13,4
Real	147,0	117,8	29,2	24,8
Extra	-47,2	-14,4	-32,8	-227,8
Media Markt/Saturn	280,2	223,9	56,3	25,1
Praktiker	-41,6	-9,7	-31,9	-328,9
Kaufhof	131,4	187,0	-55,6	-29,7
EBIT Metro-Vertriebslinien	1.178,9	1.130,1	48,8	4,3
Sonstige	-13,4	0,1	-13,5	-
EBIT METRO Group	1.165,5	1.130,2	35,3	3,1
Finanzergebnis	-335,8	-456,9	121,1	26,5
Ergebnis vor Steuern	829,7	673,3	156,4	23,2
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-327,8	-224,3	-103,5	-46,1
Konzernjahresüberschuss	501,9	449,0	52,9	11,8
Ergebnis je Aktie	1,36 €	1,23 €	0,13 €	10,4%

### Ergebnisentwicklung der Vertriebslinien

Die Vertriebslinie Metro Cash & Carry steigerte im Jahr 2002 trotz expansionsbedingter Anlaufverluste das EBIT von 625,5 Mio. € um 13,4 Prozent auf 709,1 Mio. €. Die Verbesserung des EBIT ist vor allem das Ergebnis einer kontinuierlichen Optimierung der Geschäftsprozesse und der Kostenstrukturen.

Die Real SB-Warenhäuser konnten ihr Ergebnis im dritten Jahr in Folge deutlich erhöhen. Das EBIT stieg von 117,8 Mio. € um 29,2 Mio. € auf 147,0 Mio. €. Dies bedeutet einen Zuwachs um 24,8 Prozent. Diese positive Ergebnisentwicklung wurde insbesondere durch gestiegene Handelsspannen und geringere Vertriebskosten erreicht.

Die Extra-Verbrauchermärkte wiesen zum Ende des Geschäftsjahres 2002 ein EBIT von -47,2 Mio. € aus nach -14,4 Mio. € im Vorjahr. Diese Entwicklung resultiert insbesondere aus einem deutlichen Umsatzrückgang und der Fortsetzung der Investitionstätigkeit im Zuge der Umstellung weiterer Extra-Märkte auf das zukunftsweisende Extra-Marketingkonzept.

Die Elektronikfachmärkte der Vertriebslinie Media Markt/Saturn erzielten im Berichtsjahr eine deutliche Verbesserung des EBIT auf 280,2 Mio. €. Dies entspricht einer Steigerung um 56,3 Mio. € beziehungsweise 25,1 Prozent. Die Ergebnissteigerung belegt die außerordentliche Ertragsstärke von Media Markt/Saturn. Sie konnte trotz einer insgesamt rückläufigen Umsatzentwicklung der Branche, umfangreicher Anlaufverluste im Zuge der konsequent fortgesetzten internationalen Expansion sowie hoher Aufwendungen für das Marketing erreicht werden.

Das EBIT der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte lag zum Ende des Geschäftsjahres 2002 bei -41,6 Mio. € nach -9,7 Mio. € im Vorjahr. Ursache dafür waren vor allem gezielte Maßnahmen, durch die die Vertriebslinie ihre Sortiments- und Preiskompetenz herausstellte und Marktanteile hinzugewinnen konnte. Eine positive EBIT-Entwicklung verzeichnete Praktiker in Griechenland, Ungarn, Polen und Luxemburg.

Die Kaufhof Warenhaus AG erwirtschaftete im Jahr 2002 ein EBIT in Höhe von 131,4 Mio. €. Es fiel damit um 55,6 Mio. € niedriger aus als im Jahr 2001. In dieser Ergebnisentwicklung spiegeln sich die allgemeine Konsumzurückhaltung der Verbraucher im Jahr 2002 wider und der dadurch bedingte Umsatzrückgang der Kaufhof-Warenhäuser. Durch Senkung der Geschäftskosten im Zuge einer noch effizienteren Gestaltung der Prozessabläufe konnten Umsatzverluste nur teilweise aufgefangen werden.

## Finanzergebnis

Das Beteiligungsergebnis für das Geschäftsjahr 2002 beläuft sich auf 38 Mio. €. Ende 2002 haben sich die METRO AG und die an der Divaco Beteiligungs AG & Co. KG (Divaco) beteiligten Finanzinvestoren entschlossen, die Divaco zu restrukturieren und mit einer transparenten Struktur neu auszurichten. Die operativen Handelsgeschäfte Adler Modemärkte, Reno-Schuhmärkte, die Beteiligungen an den Computeraktivitäten Vobis und Maxdata sowie das Fertighausgeschäft wurden in eine neue Verwertungsgesellschaft mit dem Namen „Divaco-neu“ eingebracht. Randaktivitäten einschließlich einiger Immobilien und einer Vielzahl lang laufender Mietverträge werden kurzfristig veräußert.

In diesem Zusammenhang war ein Anspruch der Divaco an die Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co. KG (AIB) aus einer 1999 erfolgten Übertragung von Einzelhandelsimmobilien auf die AIB in Höhe von 120 Mio. € zu berücksichtigen. Dieser ist durch die METRO AG in diesem Jahresabschluss ausgeglichen worden. Weitere 60 Mio. € sind der Divaco zur Verfügung gestellt worden, die sie für Restrukturierungsaufwendungen und die Abwicklung von Randaktivitäten verwenden kann.

Das Beteiligungsergebnis war andererseits durch eine Aufwertung der AIB in Höhe von 150 Mio. € beeinflusst. Diese konservativ vorgenommene Aufwertung war nach Aussetzung der Verkaufsverhandlungen im Herbst 2002 gemäß IAS 39 im Sinne einer „Fair-Value-Bewertung“ erforderlich.

## Konzerngewinn und Ergebnis je Aktie

Der Konzernjahresüberschuss 2002 liegt mit 501,9 Mio. € um 11,8 Prozent über dem des Vorjahres. Nach Abzug der Ergebnisanteile anderer Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallender Konzerngewinn von 443,4 Mio. €, der um 10,4 Prozent über dem Vorjahr liegt.

Die METRO Group erzielte im Geschäftsjahr 2002 ein Ergebnis je Aktie von 1,36 €. Diese unter Beachtung von IAS 33 (Earnings per Share) ermittelte Kennzahl weist gegenüber dem auf gleicher Basis errechneten Vorjahreswert von 1,23 € eine Steigerung von 10,4 Prozent aus.

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

Der Berechnung war im Geschäftsjahr 2002 eine gewichtete Anzahl von 326.787.529 Aktien zu Grunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde der den Aktionären zustehende Konzerngewinn von 443,4 Mio. € verteilt.

		2002	2001	Veränderungen	
				absolut	%
Konzernjahresüberschuss	Mio. €	502	449	53	11,8
Anteile anderer Gesellschafter	Mio. €	-59	-48	-11	22,9
Konzerngewinn nach Anteilen anderer Gesellschafter	Mio. €	443	401	42	10,4
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Aktien	Stück	326.787.529	326.787.529	-	-
Ergebnis je Aktie	€	1,36	1,23	0,13	10,4

## Bilanzgewinn der METRO AG und Gewinnverwendung

Die METRO AG hat im Berichtsjahr Beteiligungsergebnisse in Höhe von 1.248 Mio. € von Tochtergesellschaften vereinnahmt, gegenüber 1.154 Mio. € im Vorjahr. Nach Abschreibung auf Finanzanlagen (79 Mio. €) und unter Einbeziehung von sonstigen Erträgen, Aufwendungen und Steuern weist sie einen Jahresüberschuss/Bilanzgewinn von 342 Mio. € gegenüber 334 Mio. € im Jahr 2001 aus.

Aufsichtsrat und Vorstand der METRO AG werden der Hauptversammlung vorschlagen, aus dem ausgewiesenen Bilanzgewinn von 342 Mio. € eine Dividende in Höhe von 334 Mio. € auszuschütten und den verbleibenden Betrag von 8 Mio. € auf neue Rechnung vorzutragen. Danach ergibt sich eine Dividendenausschüttung von

1,020 € je Stammaktie und  
1,122 € je Vorzugsaktie.

## EVA – Konzernsteuerung

### Wertorientierte Unternehmensführung konsequent fortgesetzt

Die METRO Group bekennt sich zu einer Unternehmensführung, die an der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet ist. Die zentrale Messgröße für den wirtschaftlichen Erfolg ist dabei der Economic Value Added (EVA). An ihm orientieren sich sämtliche strategischen und investiven Entscheidungen des Konzerns.

### EVA als zentrale Messgröße für Wertwachstum

Ein positiver EVA wird erreicht, wenn das Geschäftsergebnis über den für die Finanzierung des Geschäftsvermögens notwendigen Kapitalkosten liegt.

Das Geschäftsergebnis ist definiert als der operative Gewinn vor Finanzierungskosten, aber nach Abzug der Ertragsteuern. Um die Kapitalkosten zu ermitteln, wird das Geschäftsvermögen mit dem Kapitalkostensatz (WACC, „Weighted Average Cost of Capital“) multipliziert, der sich aus einem gewichteten Mittel von Eigen- und Fremdkapitalkostensatz ergibt. Das Geschäftsvermögen errechnet sich aus der Summe des im betrachteten Zeitraum gebundenen Anlagevermögens und Nettoumlaufvermögens. Somit ergeben sich folgende Berechnungsformeln für den EVA:

$EVA = \text{Geschäftsergebnis} - \text{Kapitalkosten}$   
oder

$EVA = \text{Geschäftsergebnis} - (\text{Geschäftsvermögen} \times \text{gewichteter Kapitalkostensatz})$

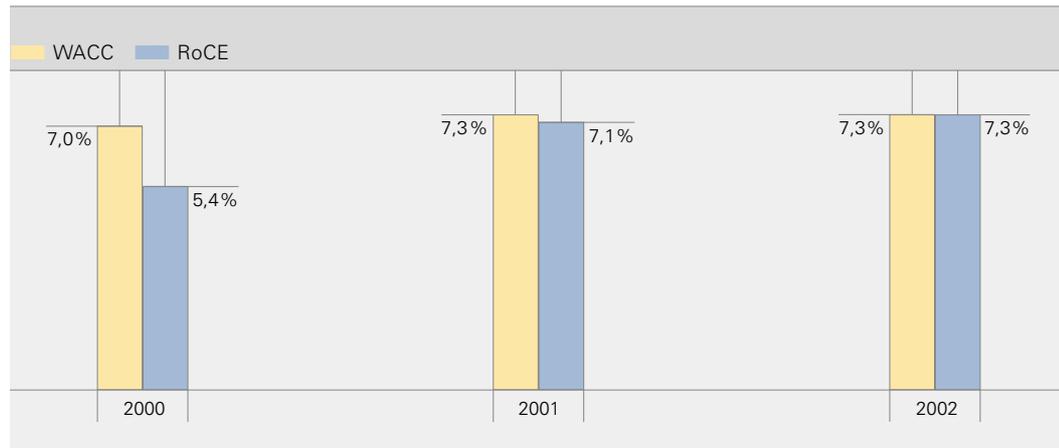
Der EVA wird errechnet, indem vom Geschäftsergebnis des Konzerns beziehungsweise der Vertriebslinien die Kapitalkosten abgezogen werden. Entscheidend für die Beurteilung des unternehmerischen Erfolgs ist der Delta-EVA, das heißt der Vergleich des aktuellen EVA mit dem des Vorjahrs.

Konsequent in der Unternehmenspraxis umgesetzt, führt der EVA dazu, dass Kapital jeweils in diejenigen Bereiche fließt, in denen die höchste Wertsteigerung zu erwarten ist. Dem EVA kommt insofern eine Ressourcen steuernde Funktion zu. Dementsprechend ist die Entwicklung des EVA auch das wesentliche Element im variablen Vergütungssystem der Führungskräfte in der METRO Group. Vom Vorstand der METRO AG bis zu den Marktgeschäftsführern der Vertriebslinien ist heute der wesentliche Teil ihrer variablen Bezüge an den Delta-EVA der jeweiligen Geschäftseinheit gekoppelt.

### EVA und Delta-EVA innerhalb der METRO Group

Die METRO Group hat im Jahr 2002 die auf profitables Wachstum ausgerichtete Unternehmensstrategie konsequent fortgesetzt. Nachdem im Jahr 2001 der RoCE („Return on Capital Employed“) um 170 Basispunkte von 5,4 Prozent auf 7,1 Prozent gesteigert worden war, konnte er im Jahr 2002 auf 7,3 Prozent verbessert werden. Damit hat der Konzern den EVA weiter gesteigert und erstmals seine Kapitalkosten nahezu gedeckt.

### Entwicklung des Kapitalkostensatzes (WACC) und der Verzinsung des Geschäftsvermögens (RoCE)



Aufgrund der Steigerung der operativen Ergebnisse der Vertriebslinien wurde das Geschäftsergebnis der METRO Group im Berichtsjahr um 63,6 Mio. € auf 1.472,1 Mio. € verbessert. Das Geschäftsvermögen der METRO Group erhöhte sich um 360,2 Mio. € auf 20.297,3 Mio. €. Damit konnte durch die weitere Optimierung der Geschäftsprozesse auch im Jahr 2002 ein gegenüber dem Umsatzzuwachs unterdurchschnittlicher Anstieg des Geschäftsvermögens erreicht werden. Bei einem unveränderten Kapitalkostensatz von 7,3 Prozent nahmen die Kapitalkosten um 26,2 Mio. € zu und stiegen auf 1.481,6 Mio. €.

Damit hat die METRO Group im Jahr 2002 sowohl die Profitabilität des Umsatzes als auch die Effizienz des eingesetzten Kapitals weiter gesteigert. Die Umsatzrendite, bezogen auf das Geschäftsergebnis, wuchs von 2,84 Prozent auf 2,86 Prozent, der Kapitalumschlag verbesserte sich von 2,48 auf 2,54.

Mio. €	2002				2001	Delta EVA
	Geschäfts- ergebnis	Geschäfts- vermögen	Kapital- kosten	EVA	EVA	
Metro Cash & Carry	693,9	5.014,2	366,0	327,9	262,1	65,8
Real	294,0	4.897,2	357,5	-63,5	-88,7	25,2
Extra	18,0	1.487,4	108,6	-90,6	-76,3	-14,3
Media Markt/Saturn	243,9	1.282,1	93,6	150,3	129,8	20,5
Praktiker	67,5	2.589,4	189,0	-121,5	-82,5	-39,0
Kaufhof	112,5	2.202,0	160,7	-48,2	-14,1	-34,1
<b>Metro-Vertriebslinien</b>	<b>1.429,8</b>	<b>17.472,3</b>	<b>1.275,4</b>	<b>154,4</b>	<b>130,3</b>	<b>24,1</b>
Sonstige Gesellschaften/ Konsolidierung	42,3	2.825,0	206,2	-163,9	-177,2	13,3
<b>METRO Group</b>	<b>1.472,1</b>	<b>20.297,3</b>	<b>1.481,6</b>	<b>-9,5</b>	<b>-46,9</b>	<b>37,4</b>

Die positive Entwicklung des EVA in der METRO Group zeigt, dass sich die wertorientierte Unternehmensführung bewährt hat. Die Wertschaffung ist als gemeinsame Zielsetzung der Mitarbeiter in der METRO Group selbstverständlich geworden.

## Risikobericht

Risikomanagement ist die gezielte Sicherung bestehender und künftiger Erfolgspotenziale. Für die METRO Group stellt das Risikomanagement einen integralen Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung dar. Das Risikomanagement der METRO Group basiert auf einem systematischen, den gesamten Konzern umfassenden Prozess der Risikoerkennung, -bewertung und -steuerung. Durch den kontrollierten Umgang mit Risiken wird die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns gesichert und das Konzernmanagement in die Lage versetzt, ungünstige Entwicklungen frühzeitig, das heißt vor Eintritt eines Schadens, zu erkennen. Dadurch können gegebenenfalls rasch gegensteuernde Maßnahmen ergriffen werden.

**Effiziente Organisation des Risikomanagements.** Der Vorstand der METRO AG hat ein zentrales Risikomanagement eingerichtet. Dieses sieht vor, dass der Vorstand kontinuierlich und zeitnah durch den Risikobeauftragten über die wesentlichen Entwicklungen im Risikomanagement informiert wird. Auf Basis einer jährlich konzernweit durchgeführten Risikoinventur erstellt der Risikobeauftragte einen Risikobericht, der alle wesentlichen Aspekte des Risikopotenzials in der METRO Group beinhaltet.

Eine wesentliche Aufgabe des Zentralbereichs Risikomanagement der METRO Group besteht darin, den konzernweiten Informationsaustausch über risikorelevante Sachverhalte sicherzustellen und das Risikomanagement in allen Vertriebslinien und Konzernbereichen weiterzuentwickeln. Hierzu gehört die Koordination der konzernweiten Erfassung und systematischen Bewertung aller wesentlichen Risiken nach einheitlichen Maßstäben. Die Ergebnisse werden vom Risikobeauftragten in einem Risikoportfolio zusammengefasst. Hieraus wird die Gesamtrisikosituation für die METRO Group abgeleitet.

**EVA als Maßstab.** Das Eingehen von Risiken orientiert sich in der METRO Group am Grundsatz der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts. Entscheidende Messgröße für den Unternehmenserfolg ist das konzernweit verankerte Prinzip des Economic Value Added (EVA), der insbesondere für Investitionsentscheidungen herangezogen wird. Unternehmerische Risiken werden dann eingegangen, wenn die damit zusammenhängenden Risiken beherrschbar sind und die mit ihnen verbundenen Chancen eine angemessene Wertsteigerung erwarten lassen.

**Risikopolitische Grundsätze.** Risiken, die im Zusammenhang mit den Kernprozessen des Groß- und Einzelhandels stehen, trägt die METRO Group selbst. Kernprozesse sind hierbei die Entwicklung und Umsetzung der jeweiligen Geschäftsmodelle, die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen, Standortentscheidungen, die Sicherstellung der Liquidität sowie die Entwicklung von Führungskräften. Risiken aus unterstützenden Prozessen wie z. B. der Datenverarbeitung werden im Konzern systematisch gemindert oder, soweit sinnvoll, auf Dritte übertragen. Risiken, die sich weder auf Kern- noch auf Unterstützungsprozesse beziehen, werden vom Konzern grundsätzlich nicht eingegangen.

**Dezentrale Zuständigkeiten.** Die METRO Group ist als Handelskonzern in eine Management-Holding mit operativen Vertriebslinien und in bereichsübergreifende, die operativen Prozesse unterstützende Querschnittsgesellschaften gegliedert. Das in dieser Struktur verankerte Führungsprinzip der Dezentralität kommt auch im Umgang mit Risiken zum Ausdruck. Diese werden am Ort des Entstehens gemanagt, wo die Steuerung am effektivsten erfolgen kann. Die Verantwortung dafür liegt bei den einzelnen Geschäftseinheiten.

**Klare Verantwortlichkeiten für Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken.** Um den koordinierten Maßnahmeinsatz zu ermöglichen, stellt die METRO Group klare Verantwortlichkeiten und den Gestaltungsrahmen sicher. Die Verantwortung für das Risikomanagement ist in mehreren Regelwerken festgelegt, zum Beispiel den Satzungen und Geschäftsordnungen der Konzerngesellschaften und konzerninternen Richtlinien. Das Risikohandbuch der METRO AG gibt Auskunft über die Funktion des Risikomanagementsystems, bietet eine umfassende Übersicht zu möglichen Risikofeldern und regelt die Verantwortung für deren Überwachung und Handhabung. Um zu vermeiden, dass relevante Geschäftsrisiken unbeachtet bleiben, erfolgt die Identifikation von Risiken konzernweit „von unten nach oben“ über alle Führungsebenen. Geschäftsrisiken werden im Rahmen des Frühwarnsystems hinsichtlich ihrer Tragweite im Planungszeitraum von drei Jahren eingeschätzt. Dabei wird

das Netto-Prinzip angewandt. Dies beschreibt das so genannte Restrisiko, das nach Durchführung möglicher Maßnahmen zur Risikoverminderung besteht.

**Zentrale Rolle des Konzernberichtswesens in der internen Risikokommunikation.** Das Konzernberichtswesen ist das wesentliche Element zur internen Kommunikation von Chancen und Risiken. Jährliche Risikoinventuren, monatliche Hochrechnungen und Abschlüsse sowie regelmäßige Kontakte zwischen den Geschäftseinheiten und den jeweiligen übergeordneten Gesellschaften sorgen für einen kontinuierlichen und zeitnahen Informationsaustausch. Die laufende Überwachung der Risikofelder erfolgt mit Hilfe festgelegter Indikatoren. Werden Schwellenwerte überschritten, wird durch die Risikoberichterstattung die Aufmerksamkeit des zuständigen Managements auf relevante Entwicklungen gelenkt. Plötzlich auftretende wesentliche Risiken werden durch ein hierfür eingerichtetes Eilmeldungssystem an die festgelegten Entscheidungsgremien kommuniziert.

**Konsequente Risikoüberwachung.** Die Umsetzung und Effektivität des Risikomanagements zu überwachen, ist Aufgabe jeder Führungskraft. Risikobeauftragte sichern darüber hinaus die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems insgesamt. Anhand einer Self-Audit-Checkliste werden die Geschäftseinheiten in der Aktualisierung und Vervollständigung ihres Risikomanagementsystems unterstützt. Die Konzernrevision der METRO AG prüft das zentrale und dezentrale Risikomanagement auf Funktionalität, Aktualität, Vollständigkeit, Zuverlässigkeit und Effektivität. Sie berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden. Darüber hinaus finden Prüfungen bei den Konzerngesellschaften durch die jeweiligen internen Revisionsabteilungen statt. Im Hinblick auf die Vorschriften des KonTraG unterziehen die Wirtschaftsprüfer unser Risikomanagementsystem einer periodischen Beurteilung. Über das Ergebnis dieser Prüfung werden Vorstand und Aufsichtsrat unterrichtet.

Aus dem Risikoinventar (interne und externe Risiken) ergeben sich folgende wesentliche Risiken:

**Geschäftsrisiken.** Der starke Wettbewerb im Groß- und Einzelhandel und die Konkurrenz von Vertriebskonzepten, angebotenen Leistungen und Servicequalitäten kennzeichnen die Handelsbranche. Auch die typische Abhängigkeit des Handels von der Ausgabenneigung der Verbraucher birgt Risiken. Die zunehmende Internationalität des Metro-Geschäfts reduziert zwar die Abhängigkeit von den konjunkturellen und rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland, zugleich muss sich der Konzern aber zusätzlichen volkswirtschaftlichen, rechtlichen und politischen Risiken in anderen Staaten stellen, nicht zuletzt in den Schwellenländern. Diese Risiken werden zum Beispiel durch umfangreiche Machbarkeitsstudien, in denen die Rahmenbedingungen und Chancen für ein geschäftliches Engagement detailliert analysiert werden, identifiziert und durch darauf aufbauende Maßnahmen verringert. Ein Beispiel für wesentliche Risiken im rechtlichen Umfeld ist die Durchführung der derzeitigen Verpackungsverordnung („Einwegpfand“).

Veränderungen im Konsumverhalten der Kunden erfordern die ständige Anpassung der Vertriebskonzepte. Die METRO Group unterstützt diesen Prozess, indem regelmäßig interne Informationen und ausgewählte externe Quellen ausgewertet werden, um Veränderungen der Wünsche und des Verhaltens der Konsumenten frühzeitig zu erkennen. Die konzerninterne Marktforschung bedient sich gängiger quantitativer Verfahren wie Zeitreihenanalysen (z. B. Beobachtung von Produkten im Markt über einen bestimmten Zeitraum) oder Trendextrapolationen (Prognosen für die Marktentwicklung), die auf Analysen von konzerninternen Verkaufsdaten oder auf Marktforschungsergebnissen beruhen. Konsequentes Benchmarking gegenüber Wettbewerbern bietet Anregungen zur qualitativen Verbesserung der Vertriebskonzepte. Praktikabilität und Akzeptanz von Konzepten werden zunächst in Testmärkten verifiziert und mit Hilfe klarer Projektorganisation schnellstmöglich flächendeckend umgesetzt. Kontinuierliche Investitionen sichern den Vertriebslinien ein wettbewerbsfähiges Standortportfolio.

Da der stationäre Handel eine große Artikelvielfalt und einen hohen Warenumsatz aufweist, ergeben sich organisatorische, informationstechnische und logistische Risiken. Die internationale Ausrichtung der METRO Group, bei der die Warensortimente nationalen und lokalen Gewohnheiten angepasst werden, verstärkt diese Risiken noch. Störungen in der Wertschöpfungskette, etwa bei der Lieferung von Waren, bergen die Gefahr von Betriebsunterbrechungen. Risiken dieser Art wird durch konzerninterne Backup-Systeme, die parallele Nutzung mehrerer Dienstleister und spezielle Notfallpläne begegnet. Gleichmaßen vermindern eine effiziente Arbeitsteilung und gegenseitige Kontrolle operative Risiken.

**Lieferantenrisiken.** Die METRO Group ist als Handelsunternehmen bei der Versorgung mit Waren und Dienstleistungen auf Fremdanbieter angewiesen. Die genaue Beobachtung der Marktgegebenheiten, die breite Basis von Lieferanten, eigene Kontrollen und einkaufspolitische Maßnahmen begegnen den Unwägbarkeiten beim Bezug der Waren und Dienstleistungen. Ein Beispiel für solche Maßnahmen ist die Food-Safety-Initiative, mit der für eine hohe Sicherheit von Lebensmitteln auf allen Erzeugungs-, Produktions- und Vertriebsstufen gesorgt wird.

**Personalrisiken.** Die METRO Group ist für die Realisierung ihrer strategischen Ziele auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte angewiesen. Es ist eine dauerhafte Herausforderung, dieses Personal in einem intensiven Wettbewerb für den Konzern zu gewinnen und an ihn zu binden. Vor allem in Expansionsländern besteht großer Bedarf an qualifiziertem Personal, was entsprechende Anstrengungen für unternehmensinterne Qualifikationen erfordert. Die auf allen Ebenen des Konzerns vorangetriebene Aus- und Weiterbildung für Mitarbeiter sichert die unverzichtbare fachliche Kompetenz des Personals. Personalführung sowie Schulungen und Personalentwicklungsmaßnahmen bewirken, dass die Mitarbeiter auf allen Stufen des Unternehmens eine unternehmerische Denk- und Handlungsweise entwickeln. Dazu dient auch die Verankerung von variablen, am Geschäftserfolg bemessenen Gehaltsbestandteilen bei mindestens drei Führungsebenen. Die direkte Beteiligung am Unternehmenserfolg (EVA) steigert die Identifikation der Mitarbeiter mit der METRO Group und schärft den Blick für Chancen und Risiken bei allen unternehmerischen Entscheidungen.

**Finanzwirtschaftliche Risiken.** Der Finanzbereich der METRO AG steuert die finanzwirtschaftlichen Risiken der METRO Group. Dies sind speziell das

- Zinsrisiko,
- Währungsrisiko und
- Bonitätsrisiko.

Die Organisation des Finanzbereichs der METRO AG trägt den daraus resultierenden Anforderungen Rechnung und orientiert sich an den bankentypischen „Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute“ (MaH). Damit genügt der Finanzbereich der METRO AG in vollem Umfang den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG). Das Management der Zins- und Währungsrisiken erfolgt im Rahmen von Treasury-Richtlinien, die generell den Grundsatz der Begrenzung von Risiken festschreiben.

**Zinsrisiko.** Zinsrisiken treten durch marktbedingte Schwankungen der Zinssätze auf. Sie wirken sich zum einen auf die Höhe der Zinszahlungen in der METRO Group aus. Zum anderen beeinflussen sie den Wert von Finanzinstrumenten.

**Währungsrisiko.** Der Einkauf von Waren erfolgt in den einzelnen Ländern überwiegend lokal und in der jeweiligen Landeswährung. Der Verkauf wird fast durchweg in der jeweiligen Landeswährung realisiert. Der Währungsrisikoanteil in diesem Warenkreislauf ist daher sehr gering. Der METRO Group entstehen jedoch Währungsrisiken im internationalen Einkauf von Waren und aufgrund von Kosten, die in anderen Währungen als der jeweiligen Landeswährung anfallen oder an die Entwicklung einer anderen Währung gebunden sind.

**Bonitätsrisiko.** Bonitätsrisiken können durch den Ausfall von Partnern entstehen, beispielsweise durch Insolvenz, im Rahmen von Geldanlagen sowie bei derivativen Finanzinstrumenten. Als Geschäftspartner für Finanzgeschäfte kommen nur Partner mit einwandfreier Bonität in Frage. Im Rahmen des Bonitätsmanagements sind für alle Partner der METRO Group Mindestanforderungen an die Bonität und zudem individuelle Höchstgrenzen für das Engagement festgelegt. Kreditrisiken ist die METRO Group nur in geringem Maße ausgesetzt.

#### **Zusammenfassung der Risikosituation in der METRO Group**

Insgesamt hat die Beurteilung der gegenwärtigen Risikosituation ergeben, dass keine den Fortbestand des Unternehmens gefährdenden Risiken bestehen und künftige bestandsgefährdende Risiken gegenwärtig nicht erkennbar sind.

## Finanzmanagement

Dem Finanzbereich der METRO AG obliegt das Finanzmanagement der METRO Group. Durch diese zentrale Organisation des Finanzmanagements ist ein einheitlicher Auftritt der METRO Group an den Finanzmärkten, eine optimale Nutzung der Synergieeffekte aus der Bündelung der Finanzvolumina der Konzerngesellschaften und ein alle Faktoren berücksichtigendes Risikomanagement sichergestellt.

**Konzernfinanzierung.** Mit der Zentralisierung der Finanzwirtschaft übernimmt die METRO AG die Verpflichtung, im Rahmen der Konzernfinanzierung eine möglichst kostengünstige und betragsmäßig stets ausreichende Deckung des Finanzbedarfs der Gesellschaften der METRO Group für das operative Geschäft und für Investitionen sicherzustellen. Die erforderlichen Informationen werden durch eine alle relevanten Gesellschaften erfassende, regelmäßig aktualisierte, rollierende Konzernfinanzplanung bereitgestellt.

Zur Finanzierung werden neben Geld- und Kapitalmarktinstrumenten (u. a. Commercial Papers und Anleihen im Rahmen der Daueremissionsprogramme) bilaterale und syndizierte Bankkredite eingesetzt. Die METRO Group verfügt stets über eine ausreichende Liquiditätsreserve, so dass auch bei unerwartet auftretenden Ereignissen mit negativen finanzwirtschaftlichen Auswirkungen die Handlungsfähigkeit des Konzerns nicht beeinträchtigt ist.

Die Vermittlung und Verbürgung von Krediten und die Gewährung von Finanzierungshilfen in Form von Garantien und Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften werden ebenfalls durch den Finanzbereich der METRO AG gesteuert.

**Finanzmarktkommunikation und Rating.** Von wesentlicher Bedeutung für die erfolgreiche Nutzung des Kapitalmarkts zur Konzernfinanzierung ist eine offene Kommunikation mit den relevanten Marktteilnehmern und den Ratingagenturen. So dient beispielsweise das Rating zur Kommunikation der Bonität der METRO Group gegenüber potenziellen Fremdkapitalinvestoren. Die aktuellen Bewertungen der METRO Group durch die beiden Ratingagenturen sind

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

Die im Dezember erfolgte Herabstufung durch Standard & Poor's reflektiert im Wesentlichen die negative Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung in Deutschland und eine gestiegene Risikosensitivität an den Kapitalmärkten. Analog hat Moody's seine Rating-Einschätzung von Baa1 mit einem negativen Ausblick versehen.

**Zins- und Währungsrisikomanagement.** Ziel des Zins- und Währungsrisikomanagements der METRO Group ist nicht die Ausnutzung aktueller oder erwarteter Marktsituationen zur Ergebnisoptimierung. Vielmehr hat die METRO Group in ihren Treasury-Richtlinien den Grundsatz der Begrenzung von Risiken festgeschrieben: Jede Absicherungsmaßnahme hat im Rahmen vorher definierter Limite zu erfolgen und darf in keinem Fall zu einer Erhöhung der Risikoposition führen.

Zur Absicherung dürfen ausschließlich marktgängige derivative Finanzinstrumente eingesetzt werden, deren korrekte finanzmathematische und buchhalterische Abbildung und Bewertung in den Treasury-Systemen sichergestellt sind. Diese Instrumente werden in der Regel zusammen mit den dazugehörigen Grundgeschäften bilanziert („Hedge Accounting“).

**Cash Pooling und Konzernverrechnung.** Durch den konzerninternen Finanzausgleich (Cash Pooling) werden eine Reduzierung des Fremdfinanzierungsvolumens sowie eine Optimierung der Geld- und Kapitalanlagen der METRO Group mit positiven Auswirkungen auf das Zinsergebnis erreicht. Das Cash Pooling ermöglicht die Nutzung der Liquiditätsüberschüsse einzelner Konzerngesellschaften zur internen Finanzierung des Geldbedarfs anderer Konzerngesellschaften.

Durch Verrechnung von Lieferungen und Leistungen zwischen den Konzerngesellschaften über interne Finanzkonten wird die Anzahl der Banktransaktionen reduziert. Dadurch sinken die Kosten des Zahlungsverkehrs erheblich.

**Betreuung der Konzerngesellschaften.** Die METRO AG nutzt das im Finanzbereich gebündelte Finanz-Know-how, um die Konzerngesellschaften in Finanzfragen zu beraten und zu betreuen. Das reicht von grundsätzlichen Überlegungen zur Finanzierung von Investitionsvorhaben bis hin zur Unterstützung der Finanzverantwortlichen der einzelnen Konzerngesellschaften in den Gesprächen mit Banken und Finanzdienstleistern vor Ort. Dadurch wird sichergestellt, dass zum einen die Finanzressourcen der METRO Group im In- und Ausland optimal eingesetzt werden und zum anderen alle Konzerngesellschaften an der Stärke und Bonität der METRO Group im Hinblick auf ihre Finanzierungskonditionen teilhaben.

## Corporate Governance

Im Nachfolgenden berichten Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam über die Corporate Governance der METRO AG und der METRO Group. Der Corporate Governance Code der METRO AG wurde im Juni 2002 der Öffentlichkeit vorgestellt und ist seitdem im Internet abrufbar. Damit hat sich die METRO AG sehr früh an den Anforderungen und Erwartungen insbesondere der internationalen Kapitalmärkte und deren Verständnis von guter Corporate Governance orientiert und damit den hohen Standard der Geschäftstätigkeit der METRO AG und der METRO Group nochmals verbessert. Die in ihm enthaltenen Grundsätze sollen das Vertrauen in die METRO AG als exzellenten Partner auf dem Kapital-, dem Arbeits-, dem Absatz- und Beschaffungsmarkt national wie international fördern und vertiefen. Der Corporate Governance Code der METRO AG enthält neben dem gesetzlichen Grundverständnis der Corporate Governance auch die „Soll“-Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Februar 2002.

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG haben gemeinsam am 19. Dezember 2002 die erste vom Aktiengesetz vorgesehene Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex abgegeben. Diese Erklärung ist den Aktionären ab dem 19. Dezember 2002 auf der Internet-Homepage der Gesellschaft zugänglich gemacht worden. Die Erklärung lautet: „Die METRO AG entspricht den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.“

Die METRO AG hat sich in ihrem Corporate Governance Code weitergehende Verpflichtungen auferlegt. Sie dokumentiert auf diesem Wege, wie sie eine verantwortungsbewusste, auf Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtete Unternehmensführung und -überwachung verwirklichen will. Der Corporate Governance Code der METRO AG enthält neben einer Darstellung der Ziele und der Struktur der METRO AG und der METRO Group Erläuterungen zu grundlegenden Aktionärsrechten und den Beziehungen zu den Aktionären, den Aufgaben und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat sowie den Anforderungen an die Transparenz und die Rechnungslegung.

Der Corporate Governance Code der METRO AG wird u. a. durch folgende Maßnahmen umgesetzt:

- Vorstand und Aufsichtsrat erörtern mindestens einmal jährlich, ob die Verhaltensvorschriften eingehalten werden. Um die Einhaltung der Grundsätze zu überwachen, hat der Vorstand im Einvernehmen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden den Leiter der Revision zum Corporate Governance-Beauftragten ernannt.
- Die Individualverpflichtungen der Organmitglieder der METRO AG sind in den Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat sowie in den Anstellungsverträgen der Vorstandsmitglieder verankert worden, insbesondere zu Interessenkonflikten und Informationspflichten. Dadurch werden gemeinsame Werte und Verhaltensanforderungen festgelegt.
- Der Aktienbesitz einschließlich der Optionen und der sonstigen Derivate des einzelnen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieds wird angegeben, wenn er direkt oder indirekt ein Prozent der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien übersteigt. Übersteigt der Aktienbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder die vorgenannten Werte, wird der Gesamtbesitz getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat angegeben.
- Um die komplexen Sachverhalte des Aufsichtsrats in Ausschüssen behandeln und vorberaten zu können, hat der Aufsichtsrat neben dem gesetzlich vorgesehenen Vermittlungsausschuss das Aufsichtsratspräsidium, den Personal- und Nominierungsausschuss und den Bilanz- und Prüfungsausschuss gebildet.

- Durch Erfüllung der festgelegten Informationspflichten wird eine höhere Transparenz erreicht. So werden Informationen zur Zusammensetzung der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat gegeben und die an die Mitglieder des Vorstands im Berichtszeitraum gewährten Aktienoptionen individualisiert veröffentlicht.
- Vor Unterbreitung des Vorschlags zur Wahl des Abschlussprüfers holt der Aufsichtsrat die Unabhängigkeitserklärung des vorgesehenen Prüfers ein. Der Prüfungsauftrag wird um Informationspflichten bezüglich während der Prüfung auftretender Vorkommnisse und Feststellungen erweitert.
- In den Geschäftsordnungen der Konzerngesellschaften sind die erforderlichen Anpassungen vorgenommen worden, damit der Corporate Governance Code der METRO AG im Konzern gelebt wird.

Vorstand und Aufsichtsrat sind zu der Überzeugung gelangt, dass die Berichts- und Informationspflichten des Corporate Governance Codes der METRO AG mit Veröffentlichung im Internet oder im Geschäftsbericht erfüllt wurden. Aufsichtsrat und Vorstand haben festgestellt, dass der Corporate Governance Code der METRO AG in der METRO Group gelebt wird und dass über Abweichungen vom Corporate Governance Code der METRO AG nicht zu berichten ist.

Aufsichtsrat und Vorstand der METRO AG verstehen Corporate Governance als einen kontinuierlichen Prozess. Der Corporate Governance Code der METRO AG wird in regelmäßigen Abständen auf der Grundlage neuer Erfahrungen, gesetzlicher Vorgaben und der Weiterentwicklung nationaler und internationaler Standards überprüft und gegebenenfalls angepasst. Anerkannte Grundsätze und Empfehlungen, die sich auf das unternehmerische Handeln der METRO AG oder die Unternehmensleitung und deren Kontrolle auswirken, sollen integriert werden.

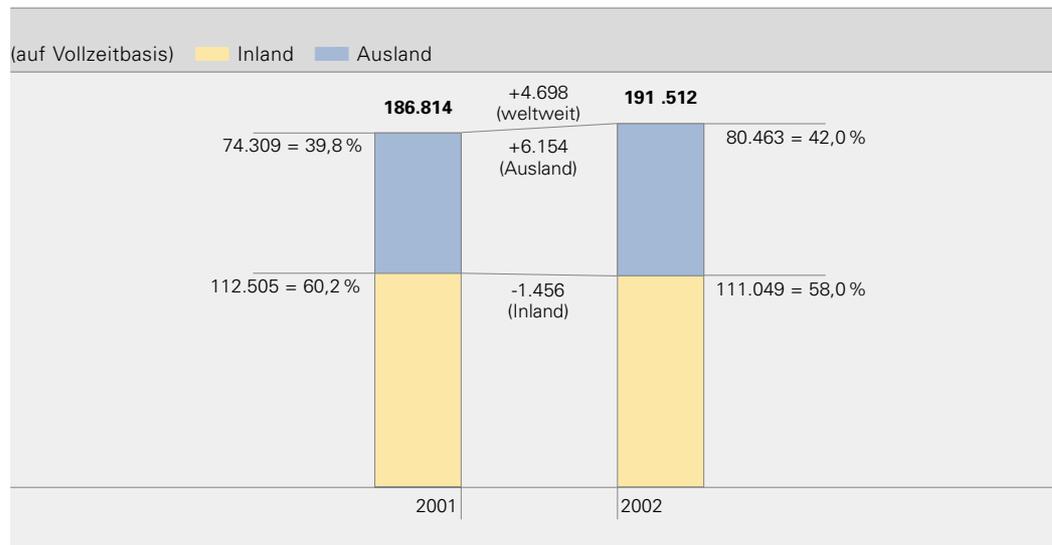
## Mitarbeiter

### Personalstruktur

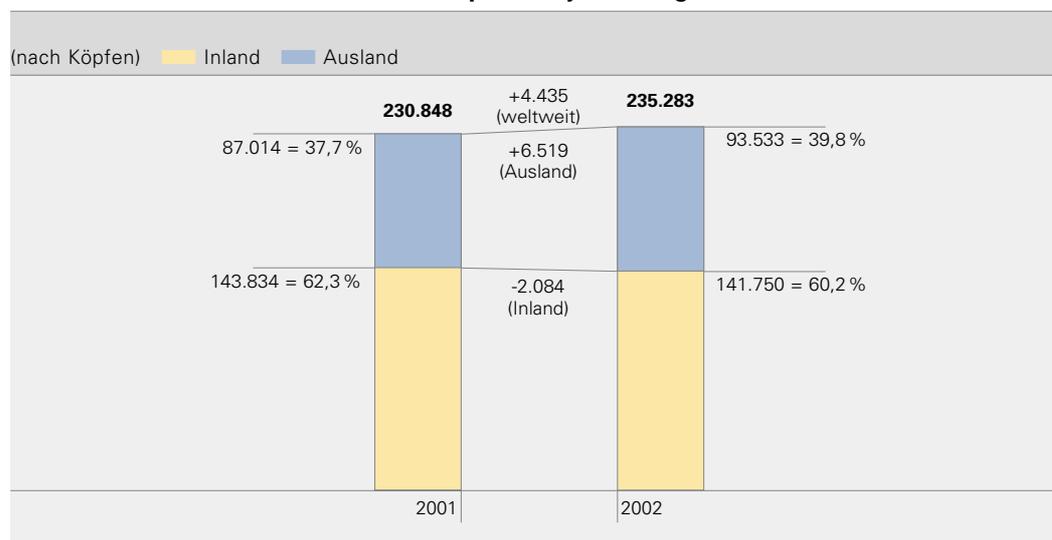
#### METRO Group schafft neue Arbeitsplätze

Mit dem Wachstum der METRO Group im abgelaufenen Geschäftsjahr hat auch die Zahl der Mitarbeiter im Konzern weiter zugenommen. Die METRO Group beschäftigte im Jahr 2002 im Jahresdurchschnitt 235.283 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (ohne Auszubildende). Umgerechnet auf Vollzeitkräfte erhöhte sich der Personalbestand damit von 186.814 Mitarbeitern um 2,5 Prozent auf 191.512 Mitarbeiter. Unter Berücksichtigung der Anpassung von Personalkapazitäten im Inland schuf der Konzern demnach insgesamt 4.698 neue Vollzeitarbeitsplätze. Die METRO Group ist damit ein wichtiger Arbeitgeber im In- und Ausland.

#### Mitarbeiterstand 2002 der METRO Group im Vorjahresvergleich



#### Mitarbeiterstand 2002 der METRO Group im Vorjahresvergleich



Die Teilzeitquote blieb im Jahr 2002 mit 45,0 Prozent konzernweit auf dem Niveau des Vorjahrs. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten stieg gegenüber dem Vorjahr von 8,2 auf 8,6 Jahre. In dieser Entwicklung findet die hohe Identifikation der Mitarbeiter der METRO Group mit den Unternehmen ihren Ausdruck. Darüber hinaus verdeutlicht sie die Attraktivität der METRO Group als Arbeitgeber und die Zufriedenheit der Beschäftigten mit den gebotenen Möglichkeiten zum beruflichen Aufstieg innerhalb des Konzerns.

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter lag mit 37,9 Jahren leicht über dem Vorjahreswert von 37,6 Jahren.

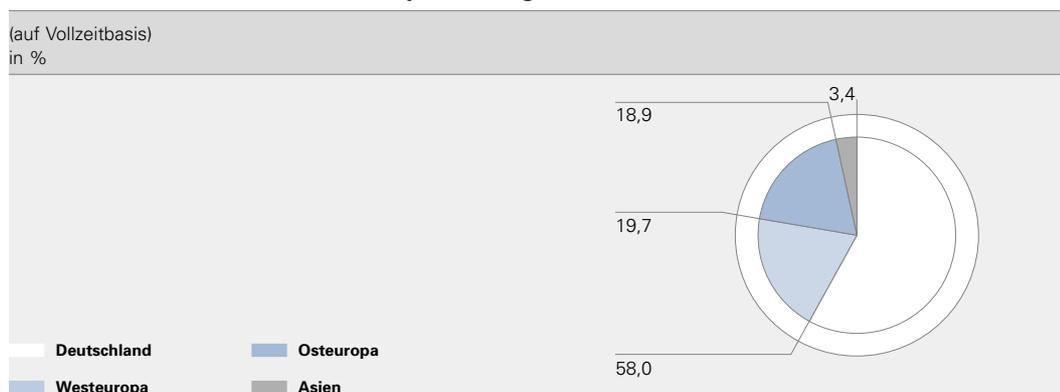
### Internationale Expansion führt zu deutlichem Personalzuwachs im Ausland

Im Zuge der im Geschäftsjahr 2002 konsequent fortgesetzten Internationalisierung der METRO Group ist die Zahl der Mitarbeiter des Konzerns im Ausland, umgerechnet auf Vollzeitkräfte, um 6.154 Mitarbeiter gestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs um fast 8,3 Prozent. Der Anteil der im Ausland Beschäftigten am Gesamtpersonalbestand des Konzerns nahm damit von 39,8 Prozent im Jahr 2001 auf 42,0 Prozent zu. Im Jahresdurchschnitt arbeiteten an allen internationalen Standorten der METRO Group zusammen 80.463 Vollzeitkräfte, davon 45,0 Prozent an Standorten des Konzerns in Osteuropa. Entsprechend der konzentrierten Ausweitung des Vertriebsnetzes auf den osteuropäischen Märkten wuchs die Zahl der Mitarbeiter in diesen Ländern im abgelaufenen Geschäftsjahr besonders stark. In Rumänien wurde der Personalbestand gegenüber dem Vorjahr um 1.086 Beschäftigte aufgestockt, in Russland um 871 Beschäftigte und in Ungarn um 654 Beschäftigte.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr waren 91,8 Prozent der ausländischen Mitarbeiter im europäischen Raum beschäftigt, davon 37.716 in Westeuropa und 36.177 in Osteuropa, wo die Mitarbeiterzahl um 12,2 Prozent anstieg. Im asiatischen und nordafrikanischen Raum nahm die Mitarbeiterzahl um 10,2 Prozent auf 6.570 Beschäftigte zu.

Im Inland belief sich der Personalbestand im Jahresdurchschnitt 2002 auf 111.049 Beschäftigte nach 112.505 Mitarbeitern im Vorjahr. Einer Zunahme der Mitarbeiter bei den Vertriebslinien Metro Cash & Carry und Media Markt/Saturn stand eine leichte Abnahme bei den übrigen Vertriebslinien gegenüber.

### Mitarbeiteranteil der METRO Group nach Regionen



### Uneinheitliche Entwicklung des Personalbestands bei den Vertriebslinien

Metro Cash & Carry hat die Zahl der Mitarbeiter im Inland und im Ausland dem hohen Wachstumstempo der Vertriebslinie entsprechend deutlich erhöht. Sie stieg um 7,5 Prozent auf insgesamt 72.010 Vollzeitmitarbeiter. In Deutschland wuchs die Zahl der Mitarbeiter in den SB-Großhandelsmärkten gegenüber dem Jahr 2001 um 3,8 Prozent auf 15.573 Mitarbeiter. Im Ausland wurden – umgerechnet auf Vollzeitarbeitsplätze – 4.469 neue Stellen geschaffen. Damit stieg die Gesamtzahl der im Ausland Beschäftigten gegenüber dem Vorjahr um 8,6 Prozent auf 56.437 Mitarbeiter. Mit einem Anteil von 37,6 Prozent am Personalbestand der METRO Group ist Metro Cash & Carry die mitarbeiterstärkste Vertriebslinie innerhalb des Konzerns.

Die Real SB-Warenhäuser verzeichneten aufgrund der kontinuierlichen Optimierung des Vertriebskonzepts im Jahr 2002 einen leichten Rückgang der Mitarbeiterzahl um 2,3 Prozent, nämlich von 35.352 auf 34.526 Beschäftigte.

**Mitarbeiterverteilung nach Ländern und Vertriebslinien 2002** (auf Vollzeitbasis)\*

	Metro Cash & Carry	Real	Extra	Media Markt/ Saturn	Praktiker	Kaufhof	Sonstige Gesell- schaften	METRO Group
Deutschland	15.573	27.607	13.311	15.275	10.496	19.912	8.875	111.049
Polen	4.948	5.828		1.516	1.263		285	13.840
Frankreich	7.196			1.180			11	8.387
Italien	3.945			2.529			42	6.516
Ungarn	3.240			646	1.119			5.005
VR China	4.375						512	4.887
Großbritannien	4.206							4.206
Belgien	2.710			35		1.358		4.103
Rumänien	3.839				35			3.874
Niederlande	3.089			748			4	3.841
Österreich	1.893			1.535	211		33	3.673
Spanien	2.278			1.101				3.379
Tschechien	3.363							3.363
Türkei	1.494	1.091			547		187	3.319
Griechenland	1.081				996		8	2.085
Portugal	1.857							1.857
Bulgarien	1.717							1.717
Russland	1.310							1.310
Slowakei	1.174							1.174
Schweiz				833			178	1.011
Marokko	921							921
Vietnam	610							610
Dänemark	547							547
Kroatien	466							466
Luxemburg					195			195
Japan	86							86
Indien	61							61
Ukraine	24							24
Singapur	6							6
<b>Gesamt</b>	<b>72.010</b>	<b>34.526</b>	<b>13.311</b>	<b>25.398</b>	<b>14.861</b>	<b>21.270</b>	<b>10.136</b>	<b>191.512</b>

\* Rundungsdifferenzen eingeschlossen.

Die Extra-Verbrauchermärkte reduzierten ihren Personalbestand im Zuge der fortgesetzten Verbesserung des Standortnetzes und der Schließung kleinflächiger Filialen von 13.617 um 2,2 Prozent auf 13.311 Mitarbeiter.

Bei Media Markt und Saturn führte die dynamische nationale und internationale Expansion im Jahr 2002 zu einer weiteren Erhöhung des Personalbestands. Im Inland nahm die Zahl der Mitarbeiter in den Elektronikfachmärkten um 3,6 Prozent auf 15.275 zu. An den Auslandsstandorten wuchs die Beschäftigtenzahl um 20,7 Prozent auf 10.123 Mitarbeiter.

Die Vertriebslinie Praktiker erhöhte im Zuge der forcierten europäischen Expansion die Zahl ihrer Mitarbeiter im Ausland, im Inland verringerte sie die Beschäftigtenzahl nur leicht. Insgesamt waren in den in- und ausländischen Praktiker Bau- und Heimwerkermärkten im Jahresdurchschnitt 14.861 Mitarbeiter beschäftigt. Dies entspricht einem Rückgang um 5,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

### Anteil der Mitarbeiter der METRO Group nach Vertriebslinien



Die Kaufhof-Warenhäuser haben ihren Mitarbeiterbestand im Ausland im Jahr 2002 ausgebaut, und zwar um 9,5 Prozent auf 1.358 Mitarbeiter. Insgesamt lag die Zahl der Kaufhof-Mitarbeiter mit 21.270 Vollzeitbeschäftigten nur leicht unter dem Vorjahresniveau.

### METRO Group bietet jungen Menschen interessante Ausbildungsplätze

Als größtes Handelsunternehmen Deutschlands übernimmt die METRO Group Verantwortung im Bereich der beruflichen Ausbildung und leistet damit zugleich einen Beitrag zur Zukunftssicherung des Unternehmens. Die zum Konzern gehörenden Vertriebslinien bieten jährlich mehreren Tausend jungen Menschen eine qualifizierte, praxisnahe Ausbildung. Im zurückliegenden Geschäftsjahr starteten in Deutschland 2.847 Auszubildende bei der Metro in die Berufswelt des Handels. Damit beschäftigte die METRO Group im Inland 8.469 Auszubildende.

### Mitarbeiterportal „mymetro“ verbessert Wissensmanagement im Konzern

Im Jahr 2002 wurde das Mitarbeiterportal „mymetro“ entwickelt. Dies stellt eine umfassende technische Arbeitsplattform dar, auf der Informationen, Programme sowie elektronische Arbeitsabläufe gebündelt und verknüpft werden. Diese Aufgabe erfüllten bisher das Intranet der METRO AG sowie die vertriebslinienspezifischen Intranet-Plattformen. Das neue System wird es ermöglichen, dass jeder Mitarbeiter die Arbeitsoberfläche an seinem PC seinen Bedürfnissen entsprechend individuell gestalten und damit noch schneller auf die von ihm am Arbeitsplatz benötigten Informationen zugreifen kann. Mit „mymetro“ entsteht ein System, das die tägliche Arbeit erleichtert und die Arbeitseffizienz der Mitarbeiter erhöht. Zum Ende des Berichtsjahres stand in der Konzernzentrale der METRO Group eine erste Version zur Verfügung. Die schrittweise Einführung des Systems hat im Jahr 2003 begonnen.

### Tarifpolitik

#### Tragfähige Ergebnisse nach schwierigen Tarifverhandlungen

Die Tarifrunde 2002 stellte für den Einzelhandel und den Groß- und Außenhandel eine große Herausforderung dar. Die von der neu gegründeten Dienstleistungsgewerkschaft Verdi anfänglich formulierten Forderungen standen im Gegensatz zur außerordentlich schwierigen Situation des Einzelhandels in Deutschland und zur allgemeinen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Vereinbart wurde nach konfliktreichen Auseinandersetzungen schließlich eine Lohnsteigerung von 3,1 Prozent. Dabei trug die zeitliche Verschiebung des In-Kraft-Tretens der neuen Tarife in Kombination mit Einmalzahlungen vor allem im Einzelhandel dazu bei, die zusätzlichen Belastungen für die Arbeitgeber in einem noch überschaubaren Rahmen zu halten.

Abermals bewährte sich in dieser Tarifrunde die enge Kooperation zwischen den beiden Handelsbereichen und den beteiligten Arbeitgeberorganisationen, an der Führungskräfte der METRO Group erheblichen Anteil hatten.

### **Innovative Tarifpolitik**

Da eine Tarifpolitik, die einen fairen Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern schafft, eine wichtige Voraussetzung für nachhaltiges, profitables Wachstum im Konzern darstellt, will die METRO Group künftig gemeinsam mit anderen namhaften Handelsunternehmen sowie der Gewerkschaft Verdi neue tarifpolitische Wege gehen. Aus diesem Grund engagiert sich die METRO Group in Deutschland in der „Fachgemeinschaft Innovative Tarifpolitik“ (FIT). Aufgabe von FIT ist es, wirkungsvolle Beiträge zur grundlegenden Erneuerung der bestehenden Flächentarifverträge zu entwickeln. Gemeinsam mit der Gewerkschaft Verdi werden abseits der üblichen Tarifaueinandersetzungen, jedoch unter fester Einbindung der Arbeitgeberverbände HDE und BAG, innovative Ansätze in der Tarifpolitik erarbeitet. Dabei sollen zeitgemäße, den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen Rechnung tragende Lösungsmechanismen der Konfliktvermeidung und Verständigung entwickelt werden.

Wenn sich die neuen Konzepte während einer Erprobungsphase in der Praxis bewährt haben, sollen sie über die bestehenden Verbandsstrukturen Eingang in die Flächentarifverträge finden. Ziel ist es dabei, die Tarifverträge so weiterzuentwickeln, dass sie Arbeitnehmern und Arbeitgebern ausgewogene Vorteile eröffnen.

Damit soll auch die Grundlage für eine neue Qualität der verantwortungsvollen Sozialpartnerschaft gelegt werden.

### **Regelungen über die betriebliche Altersvorsorge angepasst**

Die METRO Group unterstützt seit 1997 im Rahmen des Metro-Zukunfts-Pakets die Mitarbeiter beim Aufbau einer freiwilligen Altersvorsorge. Dieses Programm wurde bereits 2001 vom Vorstand der METRO AG in Abstimmung mit dem Konzernbetriebsrat den neuen gesetzlichen und tariflichen Regelungen angepasst. Die Ausgestaltung der betrieblichen Altersvorsorge in der METRO Group bildete im Jahr 2002 einen besonderen Schwerpunkt in der Zusammenarbeit der Unternehmensleitung mit dem Konzernbetriebsrat. Die Mitarbeiter in Deutschland haben seit letztem Jahr die Möglichkeit, durch freiwillige Leistungen im Rahmen einer Entgeltumwandlung ihre Altersvorsorge steuer- und sozialversicherungsbegünstigt zusätzlich zu verbessern. Hieran beteiligt sich die METRO Group in Deutschland mit Beiträgen sowie zusätzlichen, über die branchenüblichen Tarifansprüche hinausgehenden Zuschüssen. Damit entspricht die METRO Group ihrem sozialpolitischen Selbstverständnis und stärkt zugleich die Mitarbeiterbindung im Konzern. Das Konzept hat auch Aufmerksamkeit außerhalb der METRO Group gefunden.

### **Langzeitarbeitskonten schaffen hohe Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung**

Die Regelungen über die so genannte Altersteilzeit werden nach gegenwärtig geltendem Recht im Jahr 2008 auslaufen. Ab diesem Zeitpunkt bieten langfristig angelegte Arbeitszeitkonten, auf denen Zeitguthaben von den Mitarbeitern angespart werden können, u. a. eine attraktive Möglichkeit, finanziell abgesichert vorzeitig aus dem Arbeitsleben auszuschneiden oder Abschläge bei vorzeitiger Inanspruchnahme der Rente auszugleichen. Deshalb wird bereits jetzt im Vorgriff auf die auslaufenden Altersteilzeitregelungen und auf eine entsprechende Anpassung der Branchentarifverträge ein Langzeitkontenmodell innerhalb der METRO Group konzipiert. Im Bereich außerhalb der Branchentarifverträge sind bereits erste Pilotprojekte gestartet. Von der geplanten flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit werden nicht nur die Arbeitnehmer profitieren, sondern auch das Unternehmen, da die langfristige, bedarfsgerechte Personaleinsatzplanung wesentlich erleichtert wird.

## **Sozialpartnerschaft**

### **Konzernbetriebsrat**

Der Konzernbetriebsrat hat in regelmäßigen Arbeitssitzungen getagt und sich mit den Themen seines Zuständigkeitsbereichs und dabei mit den Themen Stellenmarkt, Berufsausbildung und Schwerbehindertenpolitik befasst. Ein besonderer Schwerpunkt war die Ausgestaltung der betrieblichen Altersvorsorge im Konzern. Das gemeinsam mit Konzernleitung und Konzernbetriebsrat konzipierte Modell wurde von allen Vertriebslinien umgesetzt. Auch dieses Konzept hat Aufmerksamkeit außerhalb der METRO Group gefunden.

### **Initiative zur Einstellung schwerbehinderter Auszubildender**

Einen besonderen Schwerpunkt der Schwerbehindertenpolitik bildete die Initiative zur Einstellung schwerbehinderter Auszubildender, die vom gemeinsamen Koordinationskreis eingerichtet und betreut wurde. Mit Leitfaden und Hotline wurden den örtlichen Führungskräften, die für die Einstellung und Ausbildung junger Menschen verantwortlich sind, Mittel an die Hand gegeben, die einfach zu nutzen sind und die Hemmungen zur gezielten Suche nach schwerbehinderten Jugendlichen abbauen helfen sollten. Unterstützt wurde diese Initiative vom Landesarbeitsamt NRW und dem Sozialverband VdK Deutschland e. V. Konzernweit konnte der Anteil schwerbehinderter Auszubildender über alle Vertriebslinien hinweg leicht ausgebaut werden.

### **Ausblick**

Schwerpunkte der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit in der METRO Group werden die länderübergreifende Koordination und Harmonisierung von Personalkonzepten und die konsequente Fortentwicklung des Personalberichts wesens sein. Zudem sollen die Einstellung schwerbehinderter Auszubildender weiter verstärkt und die Auswirkungen der demografischen Entwicklung analysiert werden.

### **Personalentwicklung**

#### **Effiziente Auswahl und Förderung künftiger Führungskräfte und Mitarbeiter sichern die Zukunft des Unternehmens**

Von grundlegender Bedeutung für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der METRO Group ist die zielgerichtete und systematische Personalentwicklung. Die Zukunft des Unternehmens hängt entscheidend davon ab, ob es gelingt, die Managementpositionen auch künftig mit leistungsorientierten, qualifizierten Nachwuchskräften zu besetzen. Dementsprechend hat die METRO Group ein starkes Interesse daran, Talente innerhalb des Konzerns frühzeitig zu entdecken und durch planvollen Einsatz in verschiedenen Positionen kontinuierlich an die Übernahme verantwortungsvoller Führungspositionen heranzuführen. Aufgrund positiver Erfahrungen in der Vergangenheit wird die METRO Group auch in Zukunft den Führungsnachwuchs nach Möglichkeit aus den eigenen Reihen rekrutieren. Grundlage der Auswahl und Vorbereitung der angehenden Führungskräfte ist ein konzernweit gültiges Personalentwicklungskonzept mit dem Namen Metro Management Planung (MMP). Es legt die Kriterien, vor allem die unverzichtbaren Kernkompetenzen, und Beurteilungsmaßstäbe für die Auswahl und Entwicklung des Führungsnachwuchses einheitlich für den gesamten Konzern fest.

Zur Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsaufgaben bietet die METRO Group unter dem Dach der Corporate University außerdem eine Reihe von individuellen Fortbildungsprogrammen an.

Darüber hinaus stellt die METRO Group mit der Metro Business Simulation (MBS) als erstes Handelsunternehmen seinen potenziellen Nachwuchskräften, aber auch den übrigen Mitarbeitern im Konzern ein eigenes internetbasiertes Handelsplanspiel zur Verfügung. Die Teilnehmer agieren in der Rolle von Geschäftsführern der Vertriebslinien, deren Ziel es ist, ihr Unternehmen unter Berücksichtigung der Interessen des Gesamtkonzerns nach vorne zu bringen.

Nicht nur der Führungsnachwuchs, sondern alle Mitarbeiter haben des Weiteren Zugang zu den regelmäßig unternehmensintern durchgeführten Schulungen zu fachbezogenen Themen. Im Jahr 2002 startete der Konzern im Metro-Trainingscenter in Düsseldorf eine Trainingsoffensive. An den angebotenen 1.600 Weiterbildungsveranstaltungen nahmen im Berichtsjahr rund 20.000 Mitarbeiter teil.

#### **Profilierung der METRO Group als interessanter Arbeitgeber**

Um langfristig talentierten Nachwuchs für eine Mitarbeit in der METRO Group gewinnen zu können und sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren, führte die METRO Group im Jahr 2002 unter dem Namen „Meeting Metro“ zwei aufmerksamkeitsstarke Veranstaltungen durch. „Meeting Metro“ wendet sich in erster Linie an Studenten der Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Wirtschaftsinformatik. Die Teilnehmer lernten in ungewöhnlichem Ambiente das breite Spektrum beruflicher Aufgabenfelder und die Karrieremöglichkeiten innerhalb eines führenden internationalen Handelsunternehmens kennen. Sie machten überdies regen Gebrauch von der gebotenen Möglichkeit, mit Metro-Mitarbeitern ihre konkreten Berufschancen zu besprechen. Eine Stellenbörse im Internet informierte außerdem über aktuell zu besetzende Nachwuchs- und Führungspositionen.

Mit der Fortbildungsveranstaltung „Übergangsmanagement Schule & Wirtschaft – Berufsorientierung Handel“ vertiefte die METRO Group im Berichtsjahr außerdem die bestehende enge Kooperation zwischen den Schulen und den Vertriebslinien. Ziel dieser Initiative ist es, vor allem Lehrer und Berufsberater als Multiplikatoren praxisorientiert über die wesentlichen Arbeitsgebiete im Handel zu informieren und die vielfältigen Karriereperspektiven für Berufseinsteiger aufzuzeigen.

## Umweltschutz

Im Selbstverständnis der METRO Group bilden Ökonomie und Ökologie keine Gegensätze. Die Konzernstrategie ist dementsprechend auf die Harmonisierung von ökonomischen und ökologischen Interessen angelegt. Auf dieser Basis ist es im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut gelungen, zusätzliche Einspar- und Ertragspotenziale zu generieren und gleichzeitig Umweltbelangen noch besser Rechnung zu tragen. Beispielhaft dafür steht die weitere Optimierung der Logistiksysteme. Sie hat es möglich gemacht, die Zahl der Warentransporte und die damit verbundenen Kosten zu verringern. Gleichzeitig konnte dadurch der transportbedingte Kohlenmonoxidausstoß verringert und damit ein Beitrag zur Entlastung der Umwelt geleistet werden. Im Verpackungsbereich wurden im Jahr 2002 verstärkt Mehrwegverpackungen verwendet und bei Einwegverpackungen die Recyclingquoten erhöht. Gemeinsam mit anderen Unternehmen unterstützte die METRO Group darüber hinaus die Entwicklung neuer Verpackungstypen. Ziel dieser gemeinsamen Initiative ist es, die Prozesskette im Handel unter ökologischen und ökonomischen Gesichtspunkten konsequent zu verbessern.

Die Bereitschaft der METRO Group, umweltpolitische Verantwortung zu übernehmen, findet auch darin ihren Ausdruck, dass sich das Unternehmen für eine Mitgliedschaft in der Initiative „emission55“ entschieden hat. Darin haben sich weltweit mehr als 150 Unternehmen zusammengeschlossen. Sie setzen sich für die zeitnahe Umsetzung des Kyoto-Protokolls und der darin vorgesehenen Reduzierung von Treibhausgas ein.

Umweltschutz erfolgt bei der METRO Group nach einheitlichen Standards. Alle umweltrelevanten Dienstleistungen der Vertriebslinien werden von der Querschnittsgesellschaft MFS METRO Group Facility Services GmbH (bisher: Metro Wertstoff Circle Services GmbH - MWCS) organisiert und ausgeführt. Die Zusammenfassung dieses Leistungsangebots unter dem Dach einer Gesellschaft senkt die Kosten und erhöht die Effizienz im Umweltmanagement der METRO Group (eingehendere Informationen über das Leistungsspektrum der MFS bietet der Beitrag „Querschnittsgesellschaften der METRO Group“).

Im Jahr 2002 hat die METRO Group erstmals einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Er trägt den Titel „Nachhaltig handeln“ und dokumentiert unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit die Fortschritte des Konzerns in den Bereichen Wirtschaft, Umwelt, Personal und gesellschaftliches Engagement. Der nächste Bericht wird im Jahr 2004 vorgelegt werden. Indem die METRO Group ihr Entscheidungsverhalten konsequent auf den Prüfstand der wirtschaftlichen Nachhaltigkeit stellt, gelingt es ihr, zukunftsorientiert zu handeln, künftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und sich darauf einzustellen sowie sich bietende neue Marktchancen zu nutzen.

## Gesellschaftliches Engagement

Die METRO Group bekennt sich als einer der international führenden Handelskonzerne zu ihrer besonderen gesellschaftspolitischen Verantwortung. Ausdruck dieses Selbstverständnisses des Konzerns ist ein umfangreiches Engagement des Unternehmens in den Bereichen Wirtschaft, Soziales, Kultur, Bildung und Sport.

### Intensiver Dialog mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Die METRO Group beteiligt sich aktiv an der Gestaltung der wirtschaftspolitischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen des Handels, und zwar auf nationaler wie internationaler Ebene. Deshalb pflegt das Unternehmen einen intensiven Dialog mit Gremien und Vertretern aus unterschiedlichen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Gruppen. Führungskräfte der METRO Group wirken in vielen bedeutenden nationalen, europäischen sowie weltweiten wirtschafts- und handelspolitischen

Verbänden mit. Dabei bringt der Konzern seine Kompetenz und Erfahrung im Handel ein, um gemeinsam mit anderen wirtschaftlich und sozial engagierten Gruppen innovative Lösungen für aktuelle Herausforderungen der Handelsbranche zu entwickeln. Darüber hinaus formuliert die METRO Group auch eigene unternehmens- sowie branchenspezifische Interessen gegenüber den verantwortlichen Entscheidungsträgern.

#### **Förderung von Bildung und internationaler Verständigung**

Für den weiteren Erfolg der METRO Group im nationalen wie internationalen Geschäft wird es von entscheidender Bedeutung sein, ob es auch in Zukunft gelingt, qualifizierte und engagierte junge Menschen für eine Mitarbeit im Konzern zu begeistern. Deshalb spricht das Unternehmen bereits seit mehreren Jahren konzernweit mit einer Vielzahl von Einzelinitiativen und Veranstaltungen gezielt Schüler und Studenten an, um sie über die vielfältigen beruflichen Angebote und Karrieremöglichkeiten innerhalb eines international tätigen Handelsunternehmens zu informieren und dadurch ihr Interesse für den Handel zu wecken. Auf diese Weise erschließt sich die METRO Group den Zugang zu potenziellen künftigen Mitarbeitern und leistungsorientierten Führungskräften.

Beispielhaft dafür steht das deutsch-polnische Projekt „Metro Edukacja“. Im Rahmen dieses Projekts setzt sich die METRO Group für die fachliche Schulung von jungen Menschen im Bereich des Handels ein. „Metro Edukacja“ ist eine Kooperation zwischen den polnischen Handelsschulen und dem Bildungszentrum des Einzelhandels (BZE) Sachsen. Die Partner haben Unterrichtsinhalte entwickelt, um in den Handelsschulen Polens das Fachwissen über den Handel zu stärken. Die Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real und Praktiker stellen den Handelsschülern Praktikantenplätze zur Verfügung. Im Berichtsjahr haben insgesamt rund 400 polnische Schülerinnen und Schüler an dem Projekt teilgenommen. Der große Erfolg und die positive Resonanz von „Metro Edukacja“ haben die ohnehin hohe Akzeptanz der METRO Group auf dem polnischen Markt noch weiter gesteigert.

In Nordrhein-Westfalen setzte die METRO Group ihre Beteiligung an den Lernpartnerschaften des Instituts Unternehmen & Schule fort. Die Zusammenarbeit zielt darauf ab, die systematische und nachhaltige Vernetzung von Schulen und Wirtschaftsunternehmen weiterzuentwickeln. Es geht darum, jungen Menschen praxisnah das Verständnis für wirtschaftliche Zusammenhänge und die Bedeutung des Handels im Wirtschaftsleben zu vermitteln. Zu diesem Zweck kooperierte die METRO Group im Jahr 2002 mit neun nordrhein-westfälischen Schulen.

#### **Gesellschaftliches Engagement auf lokaler Ebene**

Die METRO Group unterstützt eine Vielzahl von sozialen Projekten im direkten Umfeld ihrer Cash & Carry-, Verbraucher- und Fachmärkte sowie ihrer Warenhäuser. Dazu gehört unter anderem das „Azubi-Sozialengagement“. Im Rahmen dieser Initiative fördert der Konzern jedes Jahr ein gemeinnütziges Projekt, indem etwa 25 besonders begabte Auszubildende aus den sechs Metro-Vertriebslinien zwei Tage lang freiwillig für einen karitativen Zweck arbeiten. Die jungen Erwachsenen erwerben auf diese Weise während ihrer Berufsausbildung nicht nur Fachwissen, sondern steigern darüber hinaus ihre soziale Kompetenz und ihren Teamgeist.

Zum sozialen Engagement vor Ort zählt auch die Teilnahme der METRO Group an der Initiative „Die Tafel“. Seit dem Jahr 2000 stellen bundesweit rund 500 Metro Cash & Carry-Märkte, Real SB-Warenhäuser und Extra-Verbrauchermärkte für dieses Projekt kostenlos Lebensmittel bereit. „Die Tafel“ verteilt die Waren in ihrem jeweiligen lokalen Umfeld an Bedürftige.

#### **Umfangreiches Kultur- und Sportsponsorings**

Gesellschaftliche Verantwortung übernimmt die METRO Group auch als Förderer von Projekten in den Bereichen Kultur und Sport. Am Stammsitz in Düsseldorf ist der Konzern zum Beispiel eine langfristige Partnerschaft mit dem Museum Kunst Palast eingegangen. Dessen Ausstellung „Altäre – Kunst zum Niederknien“ im Jahr 2002 wurde durch eine finanzielle Unterstützung des Unternehmens erst ermöglicht. Im Rahmen eines Sponsorenvertrags engagiert sich die METRO Group seit 2002 überdies im Eishockeysport in der nordrhein-westfälischen Landeshauptstadt Düsseldorf. Seit Frühjahr 2002 trägt die Mannschaft den Namen „DEG METRO STARS“.

In Berlin unterstützte die Vertriebslinie Real im abgelaufenen Geschäftsjahr zum dritten Mal den Berlin-Marathon als Titelsponsor.

## Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres

Vorgänge, die für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der METRO AG und der METRO Group wesentlich wären, sind nach Schluss des Geschäftsjahres nicht eingetreten.

## Ausblick

Die METRO Group wird ihren renditeorientierten Wachstumskurs und die internationale Expansion auch im Jahr 2003 fortsetzen. Die Vertriebskonzepte werden kontinuierlich weiter verbessert und den jeweils aktuellen Bedürfnissen des Marktes angepasst. Die erfolgreiche Unternehmensstrategie und die starke Position der METRO Group auf den Auslandsmärkten und im Inland bilden eine gute Voraussetzung dafür, dass sich der Metro-Konzern auch im Jahr 2003 besser als vergleichbare Wettbewerber entwickeln wird.

Der geschäftliche Erfolg der METRO Group in den letzten Jahren beruhte auf einer konsequent betriebenen Internationalisierung. Das Unternehmen wird an der erfolgreichen Strategie organischen Wachstums festhalten, wobei die Internationalisierung der besonders umsatz- und renditestarken Vertriebslinien Metro Cash & Carry und Media Markt/Saturn nachhaltig vorangetrieben wird. Die METRO Group wird das bestehende internationale Vertriebsnetz weiter ausbauen und neue Märkte erschließen, vor allem in Osteuropa und Asien. Für 2003 ist der Markteintritt in Indien und in der Ukraine geplant. Die METRO Group wird danach in insgesamt 28 Ländern tätig sein.

Die Profilierung der Vertriebslinien als unverwechselbare Retail Brands bleibt auch im laufenden Geschäftsjahr ein Schwerpunkt innerhalb der METRO Group. Mit Blick auf dieses Ziel wird sich die Geschäftspolitik des Unternehmens in Zukunft noch stärker an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausrichten. Die Vertriebslinien werden außerdem ihre Preis- und Sortimentskompetenz stärker herausstellen. Des Weiteren werden die wirtschaftlich interessanten Möglichkeiten der Kundenbindung, die attraktive Kundenbindungsprogramme bieten, noch intensiver ausgeschöpft werden als bisher. Außerdem werden die Geschäftsprozesse in der METRO Group konsequent weiter optimiert, um die Wettbewerbsvorteile durch Kostenführerschaft auszubauen.

Für das Jahr 2003 strebt der Konzern ein profitables Wachstum, eine weitere Verbesserung des Ergebnisses je Aktie sowie eine Steigerung des Economic Value Added an. Dafür sind Investitionen in Höhe von rund 2 Mrd. € geplant. Mit der Konzentration der internationalen Expansion auf die in hohem Maße selbstfinanzierenden Vertriebslinien Metro Cash & Carry und Media Markt/Saturn werden sich im Jahr 2003 auch die ratingrelevanten Kennzahlen weiter verbessern.

**Metro Cash & Carry :** Mit einem umfassenden Warenangebot unter einem Dach und günstigen Großmarktpreisen ist der Marktführer im Selbstbedienungsgroßhandel der ideale Partner für gewerbliche Kunden – und zwar weltweit. Die erfolgreich betriebene internationale Expansion basiert auf einem standardisierten Vertriebskonzept, das sich den spezifischen Marktbedingungen anpasst.





## Metro Cash & Carry

METRO CASH & CARRY SETZT WEITER AUF INTERNATIONALISIERUNG UND BAUT SEINE MARKTFÜHRERSCHAFT IM SELBSTBEDIENUNGSGROSSHANDEL AUS. EIN AUSGEREIFTES, LEISTUNGSFÄHIGES UND INTERNATIONAL MULTIPLIZIERBARES KONZEPT SICHERT DEN ERFOLG BEI DER ERSCHLISSUNG NEUER MÄRKTE. ES BIETET GEWERBLICHEN KUNDEN EINE HOHE SORTIMENTS-KOMPETENZ SOWOHL BEI FOOD- ALS AUCH NONFOOD-WAREN MIT EINEM ATTRAKTIVEN PREIS-LEISTUNGS-VERHÄLTNIS. ZIELSETZUNG IST EIN WEITERES ORGANISCHES WACHSTUM UND DIE STEIGERUNG DER ERTRAGSKRAFT.

Metro Cash & Carry erreichte im Jahr 2002 einen Gesamtumsatz in Höhe von 24,0 Mrd. € und blieb mit einem Anteil von 46,5 Prozent am Konzernumsatz wiederum die umsatzstärkste Vertriebslinie innerhalb der METRO Group. Dass 77,0 Prozent des Umsatzes außerhalb Deutschlands erwirtschaftet wurden, unterstreicht ihre internationale Ausrichtung. Zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres war Metro Cash & Carry unter den Markennamen Metro und Makro in insgesamt 24 Ländern mit insgesamt 437 Großhandelsmärkten vertreten. Die Beschäftigtenzahl stieg im Berichtszeitraum weltweit von 66.966 auf 72.010 Mitarbeiter (Vollzeitarbeitskräfte im Jahresdurchschnitt).

### Metro Cash & Carry – der ideale Partner für gewerbliche Kunden

Das Metro Cash & Carry-Vertriebskonzept ist auf die speziellen Bedürfnisse von gewerblichen Kunden und Großverbrauchern zugeschnitten. Leitsatz ist: „Von Profis für Profis“. Angesprochene Zielgruppen sind insbesondere das Hotel-, Gaststätten- und Kioskgewerbe sowie der Lebensmitteleinzelhandel und in zunehmendem Maß auch Unternehmen der Dienstleistungsbranche. Diese Kunden finden bei Metro Cash & Carry unter einem Dach ein außerordentlich breit gefächertes Warenangebot. Es setzt sich je nach Marktformat aus bis zu 17.000 Artikeln im Nahrungsmittelbereich und 30.000 Artikeln im Non-food-Bereich zusammen. Das Sortiment umfasst nahezu das gesamte Produktspektrum der national und international bekannten Markenhersteller. Eigenmarken wie „Aro“, „Metro Quality“, „Watson“, „Fleurette“ und „Steinbach“ runden das attraktive Sortiment ab. Weltweit anerkannt ist vor allem die Frischekompetenz der Metro- und Makro-Großmärkte. Effiziente Logistiksysteme und

das lückenlose Qualitätssicherungssystem der METRO Group schaffen und garantieren dauerhaft hohe Frischequalität. Die professionelle Qualitätssicherung des Konzerns wurde 2002 auf alle internationalen Metro-Standorte ausgedehnt. Sie garantiert weltweit allen Kunden von Metro Cash & Carry die Erfüllung der hohen Metro-Qualitätsstandards.

Neben der großen Sortimentsvielfalt und der gleichbleibend hohen Warenqualität zeichnen sich Metro- und Makro-Märkte durch günstige Großhandelspreise und eine hohe Versorgungssicherheit aus. Die permanente Verfügbarkeit großer Warenmengen, die Vielfalt der Verpackungseinheiten, die gute Erreichbarkeit der Märkte und die erweiterten Öffnungszeiten steigern die Attraktivität von Metro Cash & Carry für die gewerblichen Kunden.

### Fortsetzung der erfolgreichen internationalen Expansion

Metro Cash & Carry ist die am stärksten international ausgerichtete Vertriebslinie innerhalb der METRO Group und erschließt jährlich ein bis zwei neue Auslandsmärkte. Sie konzentriert sich dabei schwerpunktmäßig auf die Wachstumsmärkte in Asien und Europa. Im abgelaufenen Geschäftsjahr eröffnete Metro Cash & Carry die ersten Großmärkte in Japan und in Vietnam.

Parallel zum Eintritt in neue Märkte verdichtete die Vertriebslinie das Vertriebsnetz in denjenigen Ländern, in denen sie bereits vertreten ist. Insgesamt nahm die Zahl der Großmärkte im Berichtsjahr um 53 zu. Die Zahl der Standorte erhöhte sich dadurch auf insgesamt 437.

Der Erfolg der von Metro Cash & Carry konsequent betriebenen Internationalisierung ist zu einem wesentlichen Teil auf das kontinuierlich weiterentwickelte Vertriebskonzept



### Das Unternehmen

Metro Cash & Carry	
Umsatz	24,0 Mrd. €
EBIT	709,1 Mio. €
Standorte	437 in 24 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	3,4 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter	72.010
(Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	



zurückzuführen, das dem Unternehmen beim Eintritt in neue Märkte einen erheblichen Wettbewerbsvorsprung verschafft. Es lässt sich auf allen Auslandsmärkten in gleicher Weise umsetzen. Gleichzeitig eröffnet dieses Konzept aber hinreichende Spielräume, um den landesspezifischen Marktverhältnissen Rechnung zu tragen. So können die von Land zu Land unterschiedlichen Ansprüche und Wünsche der Kunden, zum Beispiel bei der Zusammensetzung des Sortiments, optimal befriedigt werden. Die hohe Akzeptanz der Vertriebslinie auf den Auslandsmärkten beruht im Übrigen darauf, dass sie im Regel-

fall 80 bis 90 Prozent der Waren von ortsansässigen Lieferanten und Produzenten bezieht und nahezu ausschließlich einheimische Mitarbeiter in den Märkten beschäftigt, auch im Management.

Um künftig auch Auslandsmärkte mit geringerem Potenzial profitabel erschließen zu können, wurde die im Geschäftsjahr 2001 eingeführte transnationale Organisationsform 2002 weiterentwickelt. Danach wird in Ländern mit kleinerem Marktpotenzial auf ein eigenes Headquarter verzichtet. Dessen Aufgaben werden vielmehr vom Metro Cash & Carry-Management eines Nachbarlands wahrge-

**Umsatzentwicklung**

Umsatz in Mrd. €	
2001	22,7
2002	24,0



nommen. Durch diese Verfahrensweise können die Geschäftskosten in diesen Ländern auf einem niedrigen Niveau gehalten werden.

Metro Cash & Carry verfolgt aber nicht allein die eigene internationale Expansion, sondern unterstützt auch andere Vertriebslinien der METRO Group beim Eintritt in neue Märkte. Dabei kommt Metro Cash & Carry die Funktion des „First Mover“ zu. Metro Cash & Carry sammelt Erfahrungen in einem fremden Land und schafft eine Plattform, welche die Einführung anderer Vertriebskonzepte erleichtert.

#### **Steigerung der Ertragskraft durch Weiterentwicklung des Vertriebskonzepts**

Metro Cash & Carry hat sein erfolgreiches Vertriebskonzept auch in 2002 mit dem Ziel weiter optimiert, den Weg profitablen Wachstums fortzusetzen. Dazu gehörten unter anderem die kontinuierliche Verbesserung der Prozessabläufe sowie die Modernisierung der Großmärkte.

30 Märkte wurden nach Maßgabe des vor rund drei Jahren eingeführten Konzepts „Markt der Zukunft“ umgestaltet. Ziel ist eine aus Sicht der professionellen Kunden noch effizientere Marktgestaltung und Warenpräsentation, die eine rasche Erledigung der Einkaufsvorgänge ermöglicht.

Im Zusammenhang mit der angestrebten weiteren Steigerung der Profitabilität des Vertriebskonzepts ist die 2002 begonnene weltweite Vereinheitlichung von Geschäftsprozessen zu sehen. Mit Blick auf die Rentabilität und die Effizienz wurden die Organisationsabläufe speziell in den Bereichen IT und Logistik weiterentwickelt und weiter verbessert. Länderübergreifend wurden zudem Grundlagen für ein einheitliches IT-Netz geschaffen, das in mehreren Stufen in den nächsten Jahren fertig gestellt wird. Nach umfangreichen Organisations- und Kostenanalysen wurde 2002 zudem der Grundstein gelegt, um weltweit die Arbeitsabläufe und die damit verbundenen Prozesse zu vereinheitlichen. Dabei wurde der Fokus verstärkt auf die enge Zusammenarbeit mit den anderen Vertriebslinien und den Querschnittsgesellschaften der METRO Group gerichtet. Durch schnellen weltweiten Datenaustausch und einheitliche Prozessabläufe ergeben sich hohe Einsparpotenziale.

#### **Stärkere Marktdurchdringung durch optimale Marktformate**

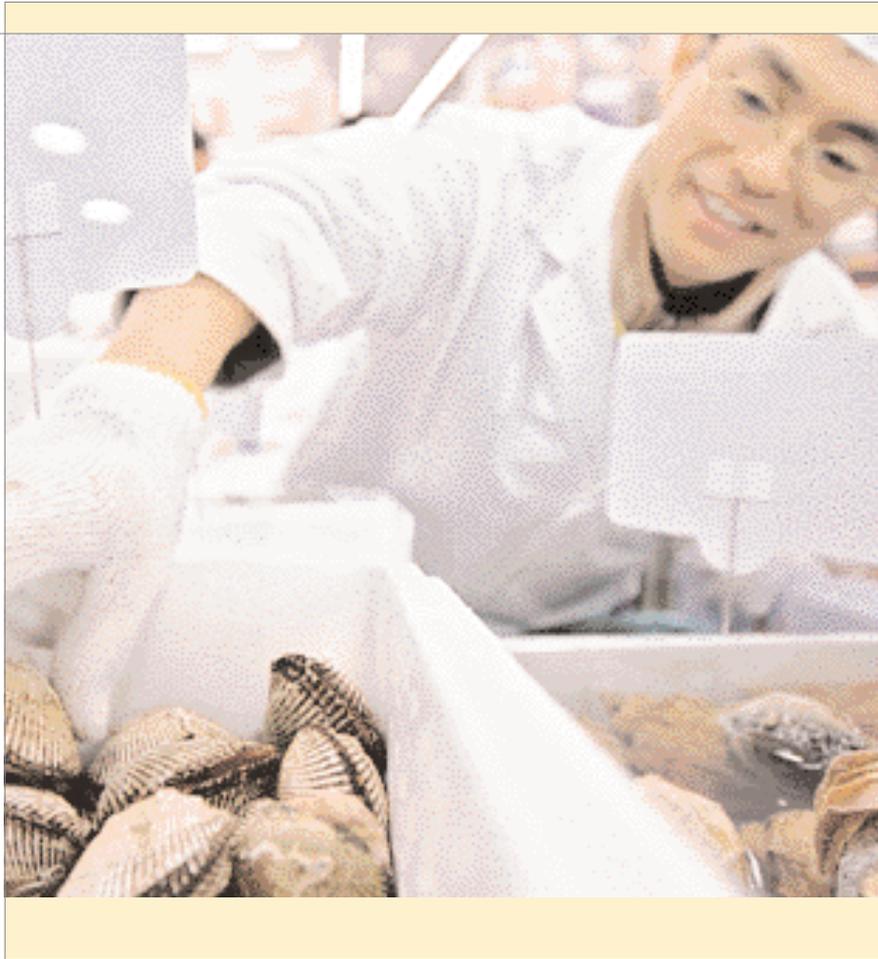
In der kontinuierlichen Erschließung neuer Markt- und Kundenpotenziale zeigt sich die Leistungsfähigkeit von Metro Cash & Carry. Mit ihren drei verschiedenen Marktformaten, den Classic-, Junior- und Eco-Märkten, ist die Vertriebslinie in der Lage, unterschiedlichen standortbedingten Marktverhältnissen in optimaler Weise Rechnung zu tragen. Dabei sind die spezifischen Bedürfnisse der Kunden vor Ort bei der Wahl des Marktformats und somit der Marktgröße und der darin angebotenen Warenvielfalt entscheidend.

Die größte Warenvielfalt halten die Classic-Märkte vor. Diese bieten dem Kunden auf einer Verkaufsfläche zwischen 10.000 und 16.000 Quadratmetern jeweils ein umfassendes Sortiment sowohl im Food- als auch im Nonfood-Bereich. In Deutschland wurden bis 1999 nahezu ausschließlich Märkte dieses Formats betrieben.

Dagegen ist Metro Cash & Carry in Südeuropa vor allem mit Märkten im Junior- und Eco-Format vertreten. Das Warenangebot der Eco-Märkte beschränkt sich hauptsächlich auf den Food-Bereich mit besonderer Betonung der Frischesortimente. Ihre Verkaufsfläche liegt zwischen 2.500 und 4.000 Quadratmetern. Im osteuropäischen Raum und in Ländern, deren Wirtschaft sich noch im Aufbau befindet, seit 2001 aber auch in einzelnen Regionen Deutschlands, hat sich Metro Cash & Carry nach eingehenden Marktanalysen für die Einrichtung von Märkten im Junior-Format entschieden. Auf einer Fläche von durchschnittlich 7.000 bis 9.000 Quadratmetern bieten diese Märkte dem Kunden eine reichhaltige Auswahl von Food-Produkten an, ergänzt um ein umfangreiches Nonfood-Sortiment.

In Deutschland strebt Metro Cash & Carry mittelfristig im kleinflächigen Cash & Carry-Geschäft eine bundesweite Präsenz mit ihren insgesamt 54 Schaper-Märkten an. Sie haben eine Verkaufsfläche von 2.300 bis 6.700 Quadratmetern und konzentrieren sich auf Kunden aus dem Hotel-, Gastronomie- und Catering-Bereich. 25 dieser Märkte wurden im Jahr 2002 nach Übernahme von der Spar Handels-AG in das Vertriebsnetz integriert.





#### Ausblick

Die Internationalisierung wird auch im Jahr 2003 der Wachstumsmotor der Vertriebslinie Metro Cash & Carry bleiben. Der weitere Ausbau des Auslandsgeschäfts und das hohe Leistungspotenzial der Vertriebslinie ermöglichen eine Steigerung der Profitabilität auch in Zeiten verschärften Wettbewerbs und unter schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen auf dem Heimatmarkt.

Die Schwerpunkte der internationalen Expansion sieht Metro Cash & Carry auch für 2003 in Europa und Asien. Im Sommer 2003 wird die Eröffnung eines ersten Metro

Cash & Carry-Markts in der Ukraine erfolgen. Für das zweite Halbjahr 2003 ist der Markteintritt in Indien geplant. Danach wird die Vertriebslinie in insgesamt 26 Ländern vertreten sein. Gleichzeitig sollen im Jahr 2003 neue, zusätzliche Cash & Carry-Märkte in bereits erschlossenen Ländern eingerichtet und bestehende Märkte modernisiert bzw. umgestaltet werden.

Verstärkt wird Metro Cash & Carry im kommenden Geschäftsjahr außerdem die Synergien und Einsparpotenziale nutzen, die sich durch eine intensive, länderübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Vertriebslinie realisieren lassen.





**Real :** Jeden Tag kaufen rund eine Million Menschen bei Real ein. Sie schätzen die Vielfalt an Markenartikeln und Eigenmarken von Produkten des täglichen Bedarfs. Mit seinem innovativen Vertriebskonzept belegt Real in Deutschland den Spitzenplatz unter den Selbstbedienungswarenhäusern.





beauty & more  
**real**

A hand is pointing to a display of Dettol disinfectant bottles. The bottles are arranged in a row, and the hand is reaching towards them. The background is a light blue color with the text 'beauty & more real' and a graphic of two faces.

## Real

DER MARKENNAME REAL STEHT FÜR 278 SELBSTBEDIENUNGSWARENHÄUSER MIT EINEM UMSATZVOLUMEN VON 8,2 MRD. € IM ABGELAUFENEN GESCHÄFTSJAHR UND EINER KUNDENFREQUENZ VON TÄGLICH BIS ZU EINER MILLION MENSCHEN ALLEIN IN DEUTSCHLAND. GEGEN DEN ALLGEMEIN RÜCKLÄUFIGEN BRANCHENTREND GELANG ES DER VERTRIEBSLINIE, IHRE MARKTFÜHRERSCHAFT IN DEUTSCHLAND NOCHMAL WEITER AUSZUBAUEN. GRUNDLAGE DIESES ERFOLGS SIND EIN LEISTUNGSSTARKES VERTRIEBSKONZEPT, EIN ATTRAKTIVES SORTIMENT MIT DEM SCHWERPUNKT IM FRISCHEBEREICH UND EIN DAUERHAFT HOHER QUALITÄTSSTANDARD DES WARENANGEBOTS BEI GÜNSTIGEN PREISEN. IN DER TÜRKEI UND IN POLEN BEHAUPTETE DIE VERTRIEBSLINIE IM GESCHÄFTSJAHR 2002 ABERMALS IHRE BESONDERE MARKTSTELLUNG.

247 Filialen mit einer Verkaufsfläche von durchschnittlich 5.000 bis 8.000 Quadratmetern und einem Sortiment von bis zu 70.000 Artikeln umfasst das Vertriebsnetz von Real in Deutschland. Markenartikel und starke Eigenmarken gewährleisten ein qualitativ hochwertiges Angebot. Das trifft sowohl auf den Food- als auch auf den Nonfood-Bereich zu, wobei Lebensmittel mit einem Anteil von 76 Prozent am Gesamtumsatz den Schwerpunkt des Warenangebots bilden. Innerhalb des Lebensmittelbereichs überzeugt vor allem die Kompetenz von Real im Frischebereich. Das Angebot an frischem Fisch, Fleisch, Obst, Gemüse, Backwaren und Milchprodukten lässt weder in qualitativer noch in quantitativer Hinsicht Kundenwünsche offen.

In Polen und in der Türkei, wo die Vertriebslinie mit 25 bzw. sechs SB-Warenhäusern vertreten ist, gehört Real zu den Marktführern. Die Vertriebslinie konnte ihre Wettbewerbsposition in diesen Ländern gut behaupten, wengleich die gesamtwirtschaftlichen Probleme in der Türkei auch bei Real nicht ohne Auswirkungen blieben.

### Kundenorientierte Optimierung des Vertriebskonzepts stärkt Marktstellung

Im Jahr 2002 stand bei Real die kontinuierliche, kundenorientierte Optimierung des Vertriebskonzepts im Fokus der Geschäftspolitik. Unter anderem wurden die erfolgreichen Shop-in-Shop-Konzepte im Nonfood-Bereich mit dem Ziel weiterentwickelt, neue Kundenpotenziale zu erschließen. So offerieren beispielsweise die „Best of Books“-Shops in 48 Filialen dem Kunden ein reichhaltiges Leseprogramm. Nach Abschluss einer Kooperation mit der U.S. Polo Association wurden in 2002 unter diesem Markenlabel 25 neue Shops mit einer anspruchsvollen Sportswear-Kollektion ein-

gerichtet, die sportliche und freizeitorientierte Kundenkreise anziehen. Der Bereich „Baby, Kids & Co.“ deckt den Bedarf von Kindern bis sechs Jahren sowohl im Food- als auch im Nonfood-Bereich nahezu vollständig ab.

Die Shop-in-Shop-Konzepte haben insgesamt im Berichtsjahr wesentlich dazu beigetragen, dass Real sich im Nonfood-Bereich auch ertragsmäßig deutlich besser entwickelt hat als der Markt.

Im Lebensmittelbereich konnte Real 2002 durch aufmerksamkeitsstarke Marketingmaßnahmen neue Verbraucherkreise erschließen und Kunden längerfristig an die Vertriebslinie binden. Durch zeitlich begrenzte, attraktive Rabattaktionen ist es Real gelungen, die Kundenfrequenz in den SB-Warenhäusern gegen den allgemeinen Branchentrend zu erhöhen und die Verbraucher zu zusätzlichen Einkäufen zu animieren.

### Payback als zentrales Instrument der Kundenbindung

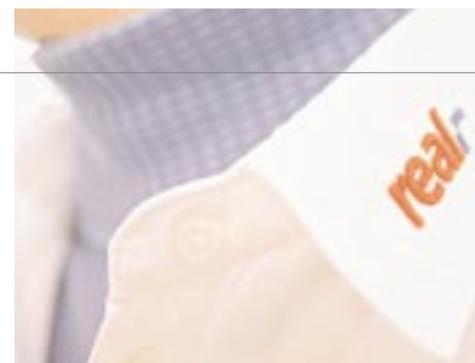
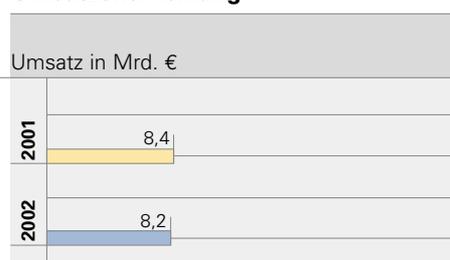
Die Kundenbindung ist in Zeiten eines sich zunehmend verschärfenden Wettbewerbs im SB-Warenhausgeschäft von zentraler Bedeutung. Real hat sich aus diesem Grund bereits frühzeitig mit dem Real-Kundenclub dem Payback-System angeschlossen; Payback ist mit 22 Millionen Mitgliedern in Deutschland das marktführende Kundenbindungsprogramm. Das Interesse an der Payback-Karte von Real hat 2002 abermals deutlich zugenommen. Der Anteil der Payback-Kunden am Gesamtumsatz der Vertriebslinie lag im abgelaufenen Geschäftsjahr bei 57 Prozent. Das geschäftliche Potenzial des Kundenbindungsprogramms wird daraus erkennbar, dass die Einkaufsumsätze von Payback-Teilnehmern durchschnittlich um 55 Prozent über denen der übrigen Kunden lagen.

In Zukunft wird Real die vielfältigen Möglichkeiten eines gezielten Marketings mit einer individuellen Kundenanspra-

### Das Unternehmen

Real	
Umsatz	8,2 Mrd. €
EBIT	147,0 Mio. €
Standorte	278 in 3 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	2,0 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter	34.526
(Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	

### Umsatzentwicklung





che, die das Payback-System eröffnet, noch intensiver nutzen. Neue Impulse für den Umsatz werden von der Ausgabe von Treue-Coupons erwartet, die klar definierten Kundengruppen in regelmäßigen Abständen per Post zugesandt werden. Den Inhabern der Coupons wird ein Preisnachlass auf einzelne Artikel oder auf das gesamte Warenangebot eines bestimmten Sortimentsbereichs gewährt, oder es wird der kostenlose Bezug von Produktproben offeriert. Dies fördert den fortlaufenden Kundenkontakt und schafft Vertrauen als Grundlage einer engeren Bindung des Kunden an die Vertriebslinie. Marktforschungsstudien belegen, dass auf spezifische Kundengruppen zugeschnittene Vergünstigungen und Rabatte eine höhere Aufmerksamkeit finden und vom Kunden im Vergleich zu pauschalen, undifferenziert gewährten Preisnachlässen als attraktiver eingeschätzt werden. Der bislang den Inhabern der Payback-Karte pauschal gewährte Rabatt wird deshalb gleichzeitig auf jeweils einen Payback-Punkt je zwei Euro Umsatz zurückgeführt.

#### **Prozessoptimierung steigert nachhaltige Ertragsentwicklung**

Das im Jahr 2001 eingeführte Programm „Kompass“ hat im abgelaufenen Geschäftsjahr zu ertragswirksamen Effizienzsteigerungen durch die weitere Optimierung der Geschäftsabläufe geführt. „Kompass“ stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter, setzt zusätzliche Motivationen frei und erhöht die Eigeninitiative. Die Verbesserungen der Arbeitsabläufe werden bei Real nicht von der Zentrale vorgegeben, sondern die Schwachstellenanalyse findet unmittelbar in jedem einzelnen SB-Warenhaus statt und dort werden auch effizientere Alternativen entwickelt. Anhand weniger transparenter Eckdaten können die Beschäftigten den Erfolg ihrer selbst initiierten Maßnahmen eigenständig prüfen. Die Grundlage von „Kompass“ ist eine Balanced Scorecard, ein System zur betriebswirtschaftlichen Erfolgsmessung.

Von den Mitarbeitern, bei denen „Kompass“ großen Anklang gefunden hat, gingen in 2002 wesentliche Impulse zur

Verbesserung der Geschäftsabläufe aus. Unter anderem konnten die Abwicklung an den Kassen beschleunigt und die Kommissionierung der Waren in den Lebensmittel-Zentralagern optimiert werden.

#### **Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter als Instrument der Ertragssteigerung und der Mitarbeiterbindung**

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde eine Gesamtbetriebsvereinbarung mit dem Ziel abgeschlossen, künftig jeden Mitarbeiter von Real am wirtschaftlichen Erfolg der Vertriebslinie zu beteiligen. Es wird damit ein Anreiz geschaffen, dass sich jeder Beschäftigte an seinem Arbeitsplatz für die Steigerung der Ertragskraft der Vertriebslinie einsetzt. Gleichzeitig wird auf diesem Weg eine noch stärkere Mitarbeiterbindung erreicht.

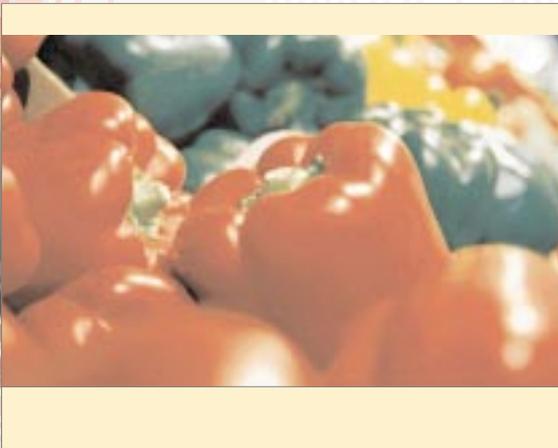
Die Höhe der Erfolgsbeteiligung wird jährlich auf der Basis des Economic Value Added (EVA) errechnet, eines Verfahrens, durch das sich die erzielte Wertsteigerung der Vertriebslinie und der einzelnen SB-Warenhäuser ermitteln lässt. Der auf jeden Mitarbeiter entfallende Anteil an der Wertsteigerung wird im Rahmen der betrieblichen Altersvorsorge mit einem Betrag von bis zu 100 € jährlich zu seinen Gunsten bei einer externen Pensionskasse angelegt.

#### **Ausblick**

Im Jahr 2003 steht die weitere Optimierung des Vertriebskonzepts mit dem Ziel einer nachhaltigen Steigerung der Profitabilität der Real-Märkte im Vordergrund. Real wird in den kommenden Jahren zudem verstärkt seine Wachstumschancen im Ausland nutzen. Dass das Vertriebskonzept der Real SB-Warenhäuser internationalisierbar ist, zeigt unter anderem die starke Marktposition der Vertriebslinie in Polen. Für Ende 2003 plant Real den Markteintritt in Russland. In der Hauptstadt Moskau wird, aufbauend auf der bereits bestehenden Infrastruktur von Metro Cash & Carry, ein erster Real-Markt eröffnet. Der Markteintritt in Russland ist ein außerordentlich wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einer noch stärkeren internationalen Ausrichtung der Vertriebslinie.

**Extra :** Die Verbrauchermarktkette steht für ausgeprägte Frischekompetenz und ein umfangreiches Warenangebot zu attraktiven Preisen. Mit einem kundenorientierten Marketingkonzept profiliert sich der sympathische Nahversorger im deutschen Lebensmittelhandel.





## Extra

DIE VERTRIEBSLINIE EXTRA HAT IM ABGELAUFENEN GESCHÄFTSJAHR IHRE MARKTPPOSITION IN EINEM WETTBEWERBSSTARKEN UMFELD BEHAUPTET. SIE PROFILIERTEN SICH ALS MODERNE VERBRAUCHER-MARKTKETTE MIT EINEM INNOVATIVEN MARKETINGKONZEPT. ZU DEN AUFGABENSCHWERPUNKTEN GEHÖRTE IM JAHR 2002 DIE KONTINUIERLICHE OPTIMIERUNG DES VERTRIEBSNETZES. DIE ALLGEMEIN DEUTLICHE KAUFZURÜCKHALTUNG DER VERBRAUCHER UND DIE SCHWIERIGE GESAMTWIRTSCHAFTLICHE SITUATION IN DEUTSCHLAND STellten EINE GROSSE HERAUSFORDERUNG FÜR DIE GESAMTE BRANCHE EINSCHLIESSLICH EXTRA DAR.

Extra betreibt bundesweit ein dichtes Vertriebsnetz von fast 500 kundennah gelegenen Verbrauchermärkten mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von rund 1.750 Quadratmetern und insgesamt über 13.000 Mitarbeitern. Extra gehört damit in Deutschland zum Kreis der führenden Verbrauchermarktbetreiber. Mit ihrem anspruchsvollen Warenangebot sprechen die Extra-Märkte gezielt den qualitätsbewussten Kunden an.

### Extra bietet hohe Qualität und Kundenorientierung

Der Schwerpunkt des Sortiments liegt im Lebensmittelbereich, auf den 90 Prozent des Gesamtumsatzes entfallen. Der Kunde kann bei Extra zwischen dem Produktprogramm der führenden Markenartikelhersteller und den bekannten Artikeln der Eigenmarke Tip auswählen. Zu den Kernkompetenzen der Vertriebslinie gehört der Frischebereich. Extra-Märkte bieten ein reichhaltiges Angebot an Fleisch, Wurst, Obst, Gemüse und Milchprodukten sowie offenfrischen Backwaren. Neben dieser hohen Produktvielfalt erwarten den Kunden bei Extra außerdem eine fachkundige, freundliche Beratung und eine angenehme Einkaufsatmosphäre. Die neu eingerichteten sowie die modernisierten Märkte zeichnen sich durch helle Verkaufsräume, ein kundenfreundliches Leitsystem, eine übersichtliche Warenpräsentation, eine logisch gut nachvollziehbare Anordnung der Warengruppen, breite Gänge und großzügig gestaltete Kassenbereiche aus.

Mit diesem umfassenden Leistungsangebot und insbesondere der individuellen Kundenbetreuung, die auf dem 1999 neu eingeführten Extra-Marketingkonzept basieren, schärften die Extra-Märkte ihr Profil als kundennahe Verbrauchermärkte und grenzten sich damit bewusst vom Wettbewerb ab.

### Umsetzung des neuen Vertriebskonzepts als Schwerpunktaufgabe

Im Jahr 2002 standen für die Vertriebslinie die weitere Umsetzung des Extra-Marketingkonzepts und die Verbesserung der Profitabilität der Märkte im Vordergrund der Geschäftspolitik.

Zum Ende des Berichtsjahrs waren 283 der insgesamt fast 500 Verbrauchermärkte auf das neue Marketingkonzept umgestellt. Neun Märkte sind neu eröffnet worden. Die Bereinigung des Standortportfolios wurde weiter fortgesetzt. Insgesamt wurden 18 Märkte mit einer Verkaufsfläche von jeweils weniger als 1.500 Quadratmetern an Franchiseunternehmer übergeben oder wegen mangelnder Rentabilität geschlossen.

Ein weiteres Schwerpunktthema war die Verbesserung der Prozessabläufe bei Extra durch Automatisierung. Die verstärkte Nutzung des Data Warehouse ermöglicht es beispielsweise seit 2002, das Warensortiment zu optimieren und Bestellvorgänge zu vereinfachen. Außerdem wurde dadurch eine ständige Verfügbarkeit von 98 Prozent des Sortiments erreicht. Die Lagerhaltung konnte um 20 Prozent zurückgeführt werden, der Bedarf an Lagerraum verringerte sich entsprechend.

Im Zuge der Weiterentwicklung und kontinuierlichen Verbesserung des Vertriebskonzepts wurde im Berichtsjahr das „Fresh & Easy“-Konzept im Rahmen eines Pilotprojekts in vier Verbrauchermärkten umgesetzt. Diesem liegen Anregungen aus Kunden- und Mitarbeiterkreisen zu Grunde. Die auf das Fresh & Easy-Konzept umgerüsteten Märkte unterscheiden sich deutlich von Verbrauchermärkten herkömmlicher Prägung und lassen den Einkauf für den Kunden zum Erlebnis werden. Nach diesem Kon-

### Das Unternehmen

Extra	
Umsatz	2,8 Mrd. €
EBIT	-47,2 Mio. €
Standorte	491
Gesamtverkaufsfläche	863 Tsd. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	13.311

### Umsatzentwicklung





zept präsentieren bestimmte Frische-Abteilungen, wie beispielsweise Obst und Gemüse, Fleisch- und Grillstationen, Backwaren etc. ihre Warenangebote wie auf dem Marktplatz mit eigenen Marktständen, die in die betreffenden Filialen integriert sind. Eine spezielle Lichttechnik und Farbgebung tragen dazu bei, eine echte, marktähnliche Einkaufsatmosphäre entstehen zu lassen.

#### **Professionelle Mitarbeiterschulung und Gewinnbeteiligung der Beschäftigten fördern den Wandel**

Freundlichkeit, schnelle Bedienung und die qualifizierte, kompetente Beratung – das sind die markanten Unterscheidungsmerkmale, die Extra im Kundenbewusstsein unverwechselbar machen sollen. Damit die Extra-Mitar-

beiter dem hohen Anforderungsprofil gerecht werden können, wurden sie im Jahr 2002 intensiv geschult. Erklärtes Ziel ist dabei, die Servicestärke und Fachkompetenz der Mitarbeiter weiter auszubauen.

Um die größtmögliche Leistungsbereitschaft sämtlicher Mitarbeiter zu erreichen, enthalten alle Gehälter einen variablen Bestandteil, der auf Basis des Economic Value Added (EVA) errechnet wird. Abhängig von der Wertentwicklung in der Vertriebslinie oder den einzelnen Märkten erhalten die Mitarbeiter eine Bonuszahlung oder Warengutscheine. Diese Maßnahme hat bei den Mitarbeitern zu einer Steigerung des unternehmerischen Denkens und zur Identifizierung mit den Unternehmenszielen beigetragen.

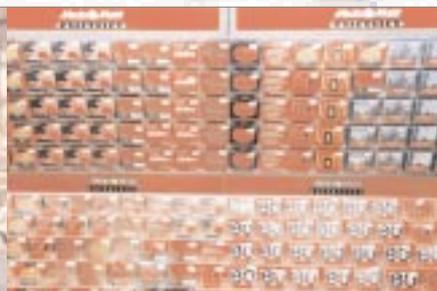
#### **Ausblick**

Im Jahr 2003 wird Extra 16 weitere Märkte auf das Extra-Marketingkonzept umstellen. Zum Jahresende werden dann voraussichtlich 308 Märkte auf einer durchschnittlichen Fläche von jeweils 1.750 Quadratmetern nach dem neuen Vertriebskonzept betrieben werden. Die Vertriebslinie hat sich zum Ziel gesetzt, die Modernisierung des Filialportfolios fortzuführen, durch innovative Maßnahmen neue Kundenkreise zu erschließen und ihre Marktanteile zu steigern.





**Media Markt/Saturn :** Hochwertige Markenprodukte zu dauerhaften Tiefpreisen und ein umfassendes Sortiment aus allen Bereichen des modernen Elektronikfachhandels begründen den Erfolg von Media Markt und Saturn. Mit innovativen Vertriebskonzepten sowie Schnelligkeit und Flexibilität bei der Erfüllung der Kundenerwartungen belegen beide Marken zusammen europaweit den ersten Platz in ihrer Branche.





## Media Markt/Saturn

MIT WETTBEWERBSSTARKEN VERTRIEBSKONZEPTEN, EINEM ATTRAKTIVEN SORTIMENT, GÜNSTIGEN PREISEN UND DEZENTRALEN ORGANISATIONSSTRUKTUREN HABEN MEDIA MARKT UND SATURN IM JAHR 2002 IHRE MARKTFÜHRENDE POSITION ALS BETREIBER VON ELEKTRONIKFACHMÄRKTEN IN EUROPA WEITER AUSGEBAUT.

Gegen den allgemein rückläufigen Branchentrend setzen Media Markt und Saturn, die als selbstständige Marken unter dem gemeinsamen Dach der Media-Saturn-Holding geführt werden, im Jahr 2002 ihren dynamischen Wachstumskurs konsequent fort. Als eigenständige Retail Brands konnten sie ihre herausragende Marktposition unter den europäischen Elektronikfachmärkten weiter ausbauen. Grundlage des Erfolgs beider Marken sind ihre Vertriebskonzepte, deren Eckpfeiler ein außerordentlich breites, fortlaufend aktualisiertes Sortiment von Markenprodukten und ein durchgängig sehr attraktives Preis-Leistungs-Verhältnis bilden. Mit unterschiedlichen Schwerpunkten decken Media Markt und Saturn alle Bereiche des modernen Elektronikmarkts ab: von Computern über Telekommunikationsanlagen, Unterhaltungselektronik, Fotografie und digitale Technik bis hin zu Tonträgern und Haushaltsgeräten. Ein qualifiziertes Beratungsangebot durch fachkundiges Personal in den Märkten und zahlreiche weitere Dienstleistungen, wie beispielsweise die Lieferung, Montage und der Einbau von Großgeräten, runden das Angebot ab.

Media Markt/Saturn blieb auch im Jahr 2002 europaweit die Nummer eins der Elektronikfachmarktbranche. Media Markt betrieb in Deutschland mit 168 Filialen das dichteste Vertriebsnetz aller Fachmarktbetreiber. Markenzeichen der 81 Saturn-Märkte ist das große CD-Angebot von durchschnittlich 60.000 Titeln bzw. sogar von 300.000 CDs im Kölner Stammhaus. In Hamburg betreibt Saturn auf 16.000 Quadratmetern den größten Elektronikfachmarkt der Welt. Innovative Verkaufskonzepte wie die Neuigkeitenmesse von Saturn erhöhen die Markenpräsenz im Bewusstsein der Kunden.

Entscheidende Faktoren für das profitable Wachstum von Media Markt und Saturn sind deren Flexibilität und Schnelligkeit bei der Erfüllung der Kundenerwartungen. Die Basis

dafür ist die besondere Organisationsstruktur der Vertriebslinien. In jedem Markt verantwortet ein Geschäftsführer als Mitgesellschafter Sortiment, Umsatz und Gewinn. Dieses unternehmerische Prinzip gibt den Geschäftsführern die notwendigen Handlungsfreiräume, um kundennah entscheiden zu können und die Märkte den verschiedenen, ortsspezifischen Kundenbedürfnissen und Marktgegebenheiten anzupassen. Dies ermöglicht es, schnell auf Preis- und Sortimentstrends im Wettbewerb zu reagieren. So wurde zum Beispiel der Rückgang der Nachfrage nach Computer-Hardware aufgefangen, indem das Warenangebot zeitnah umgestellt und der Umsatz in anderen Warengruppen erhöht wurde.

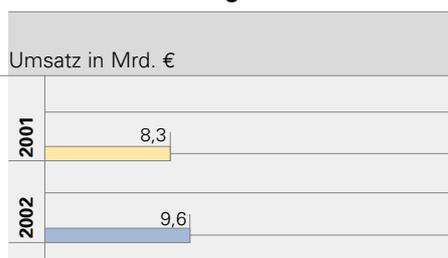
### Expansion im In- und Ausland konsequent fortgesetzt

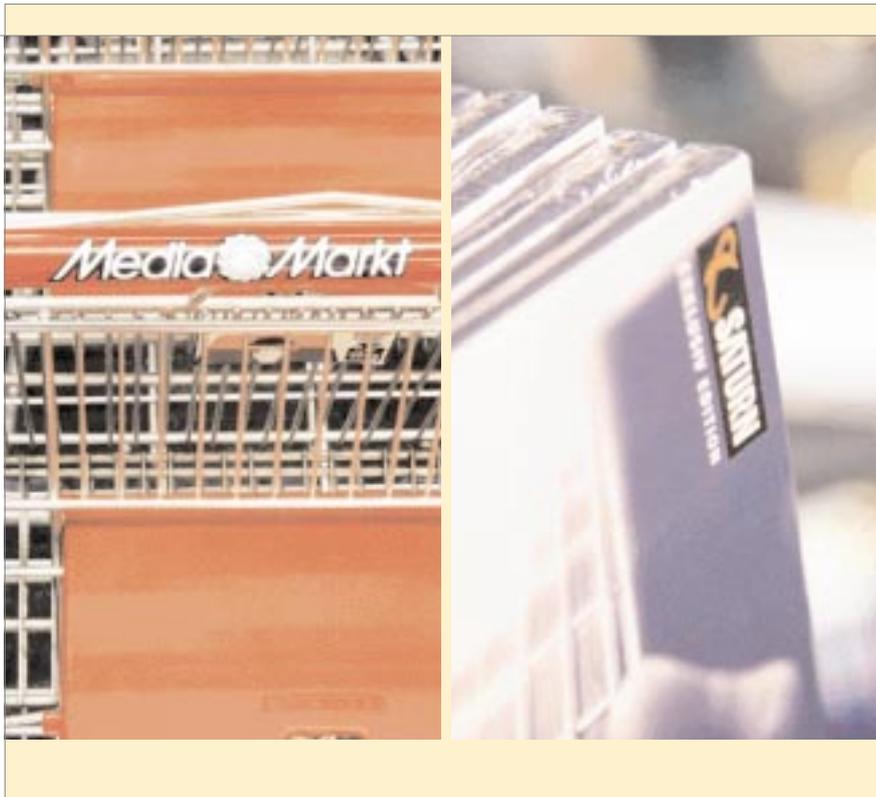
Media Markt und Saturn haben im vergangenen Geschäftsjahr ihre Strategie des organischen Wachstums zielstrebig fortgeführt. Dieses Wachstum ist Bestandteil der Unternehmensphilosophie und verfolgt den Zweck, die erfolgreiche Marktführerschaft europaweit noch weiter auszubauen. Mit diesem Ziel haben die beiden Unternehmen zusammen im Berichtsjahr ihr Vertriebsnetz auf 386 Elektronikfachmärkte erweitert. In Deutschland wurden 17 und im europäischen Ausland 22 Fachmärkte neu eröffnet. Die Media-Saturn-Gruppe war zum Ende des Jahres 2002 nach Eröffnung eines ersten Elektronikfachmarkts in der belgischen Stadt Antwerpen in insgesamt zehn Ländern vertreten. In vielen dieser Länder ist die Vertriebslinie aufgrund ihrer hohen Expansionsgeschwindigkeit in nur wenigen Jahren zum Marktführer aufgestiegen. Parallel zum forcierten Ausbau des Vertriebsnetzes im europäischen Ausland betrieben Media Markt und Saturn die systematische Optimierung der bestehenden Standorte. Im letzten Geschäftsjahr wurden insgesamt 28 Fachmärkte modernisiert.

### Das Unternehmen

Media Markt/Saturn	
Umsatz	9,6 Mrd. €
EBIT	280,2 Mio. €
Standorte	386 in 10 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	1,1 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	25.398

### Umsatzentwicklung





### Konsequente Profilierung der Marken als Motor der Geschäftsentwicklung

Außergewöhnliche Werbekampagnen haben in den vergangenen Jahren den Bekanntheitsgrad von Media Markt und Saturn kontinuierlich erhöht und ihre Profilierung als starke Retail Brands wesentlich unterstützt. Diese Marketingstrategie wurde im Jahr 2002 mit originellen, unverwechselbaren Werbeauftritten fortgeführt. Sie trugen dazu bei, die Bekanntheit der Marken weiter zu steigern. Umfragen belegen, dass inzwischen 98 Prozent der deutschen Bevölkerung mindestens eine der beiden Marken kennen.

Die vielfältigen Aktivitäten in der Werbung ergänzten die modern gestalteten und benutzerfreundlichen Internetauftritte von Media Markt und Saturn. Die fortlaufend aktualisierten und den sich ändernden Kundenwünschen angepassten Websites leisteten einen positiven Beitrag, um das Markenimage noch stärker im Kundenbewusstsein zu festigen. So wurde beispielsweise die Homepage von Media Markt zur unterhaltsamen Informations- und Kommunikationsplattform ausgebaut, die über reine Produktinformationen hinaus auch komplexe Themen zur digitalen Technik allgemein verständlich aufbereitet. Mehr als 130 Millionen Zugriffe auf die Internetseiten von Media Markt und Saturn im Jahr 2002 verdeutlichen das große Interesse der Verbraucher an dieser zeitgemäßen techni-

schen Form der Information und Kommunikation, die im Übrigen hervorragend zum Leistungsangebot der Vertriebslinie passt.

### Ausblick

Media Markt und Saturn haben sich zum Ziel gesetzt, ihre Marktführerschaft auf dem europäischen Markt im Jahr 2003 noch weiter auszubauen. Die Vertriebslinien setzen dabei auch in Zukunft auf ihre Fähigkeit, dem Kunden hochwertige Markenprodukte zu günstigen Preisen anzubieten und neue Trends im schnelllebigen Elektronikgeschäft durch zeitnahe Aktualisierung ihres Warenangebots aufzugreifen. Die anerkannte Preisführerschaft von Media Markt und Saturn stellt einen erheblichen Wettbewerbsvorteil dar, der gute Chancen bietet, weitere Marktanteile hinzuzugewinnen. Gleichzeitig werden beide Marken ihre Strategie des organischen Wachstums im Jahr 2003 konsequent fortsetzen. Geplant ist die Einrichtung neuer Elektronikfachmärkte an verschiedenen Standorten im In- und Ausland. Parallel zur Erweiterung des Vertriebsnetzes wird eine größere Zahl bestehender Fachmärkte modernisiert und den aktuellen Kundenansprüchen angepasst werden. Die geplante weitere Optimierung der Prozessabläufe und der Organisationsstrukturen bleibt mit Blick auf die Steigerung des Ertrags auch im Jahr 2003 eine wichtige Aufgabe.

**Praktiker :** Egal ob für Profis oder Hobby-Heimwerker – der Komplettanbieter von Heim- und Handwerkerprodukten zeichnet sich durch eine breite Produktvielfalt aus. Mit seiner Beratungs- und Servicestärke behauptet sich Praktiker erfolgreich im Wettbewerb.





## Praktiker

GUT BEHAUPTET SCHLOSSEN DIE PRAKTIKER BAU- UND HEIMWERKERMÄRKTE DAS GESCHÄFTSJAHR 2002 AB. IN EINEM SCHWIERIGEN GESAMTWIRTSCHAFTLICHEN UMFELD UND TROTZ EINES DEUTLICHEN NACHFRAGERÜCKGANGS IM INLAND GELANG ES DEUTSCHLANDS DRITTGRÖSSTEM ANBIETER FÜR BAU- UND HEIMWERKERBEDARF, SEINEN MARKANTEIL ZU VERTEIDIGEN. DIES WURDE DURCH EINE KONSEQUENTE FORTSETZUNG DES REPOSITIONIERUNGSPROGRAMMS, OPTIMIERUNG DES SORTIMENTS, WEITER VERBESSERTE SERVICEANGEBOTE UND VON DEN KUNDEN GUT ANGENOMMENE MARKETING-AKTIVITÄTEN ERREICHT. DIE INTERNATIONALISIERUNG DER VERTRIEBSLINIE WURDE FORCIERT.

Praktiker nimmt mit einem Umsatz von rund 2,6 Milliarden € im Jahr 2002 und einem dichten Vertriebsnetz deutschlandweit den dritten Platz in der Baumarktbranche ein, europaweit behauptet die Vertriebslinie den vierten Platz. Die Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte bieten dem Kunden ein umfassendes Warensortiment in den Bereichen Bauen, Werkstatt, Wohnen und Garten, das sowohl den handwerklich geübten Profi als auch den Hobby-Heimwerker anspricht. Es umfasst Produkte von namhaften Markenherstellern und Eigenmarken, die jeweils eine hohe Qualität und ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis auszeichnet. Neben der Angebotsvielfalt überzeugt Praktiker seine Kunden durch eine fachkundige, individuelle Beratung und kundenfreundliche Serviceangebote. Umfassende Informationen und konkrete Unterstützung bei der Planung von Heimwerkerprojekten bietet Praktiker zusätzlich auch auf der Homepage [www.praktiker.de](http://www.praktiker.de). Mit diesem Profil haben es die Praktiker-Baumärkte im Jahr 2002 erreicht, ihre Position als leistungsstarke Anbieter auf dem deutschen und europäischen Markt auszubauen und Marktanteile hinzuzugewinnen. Dazu haben auch die umfassenden Repositionierungsmaßnahmen der vergangenen Jahre, die unter anderem auf eine noch deutlichere Herausstellung der Sortimentskompetenz abzielten, sowie die kontinuierliche Optimierung des Vertriebskonzepts beigetragen.

### Praktiker überzeugt seine Kunden durch weitere Verbesserung des Warenangebots und hohe Preiskompetenz

Mit großem Erfolg startete die Vertriebslinie im März 2002 eine umfangreiche, von aufmerksamkeitsstarken Werbemaßnahmen begleitete Preissenkungskampagne. Sie

wurde mit dem Ziel initiiert, mit attraktiven Preisen eine wachsende Zahl von Kunden langfristig an Praktiker zu binden und gleichzeitig in weiten Teilen des Sortiments die Preisführerschaft in der Bau- und Heimwerkerbranche zu übernehmen. Zu diesem Zweck senkte Praktiker darüber hinaus im Laufe des Berichtsjahrs dauerhaft die Preise von rund 3.000 Artikeln um durchschnittlich 10 Prozent. Im Vordergrund standen dabei von den Kunden besonders stark nachgefragte Waren, die einen repräsentativen Querschnitt aus dem Gesamtsortiment darstellen. Diese Marketingmaßnahmen haben wesentlich dazu beigetragen, dass die Kundenfrequenz von Praktiker im Berichtsjahr auf 71 Millionen Kontakte angewachsen ist. Außerdem erhöhte Praktiker die Attraktivität seines Warenangebots im Jahr 2002 unter anderem durch die Einführung eines neuen Sortiments an Handwerkzeugen und verwandten Artikeln unter der Eigenmarke „budget“. Hierbei handelt es sich um rund 250 Produkte, auf die eine 10-jährige Garantie gewährt wird. Die hohe Akzeptanz dieser Sortimentserweiterung bei den Kunden leistete einen deutlichen Beitrag zur positiven Umsatzentwicklung der Vertriebslinie.

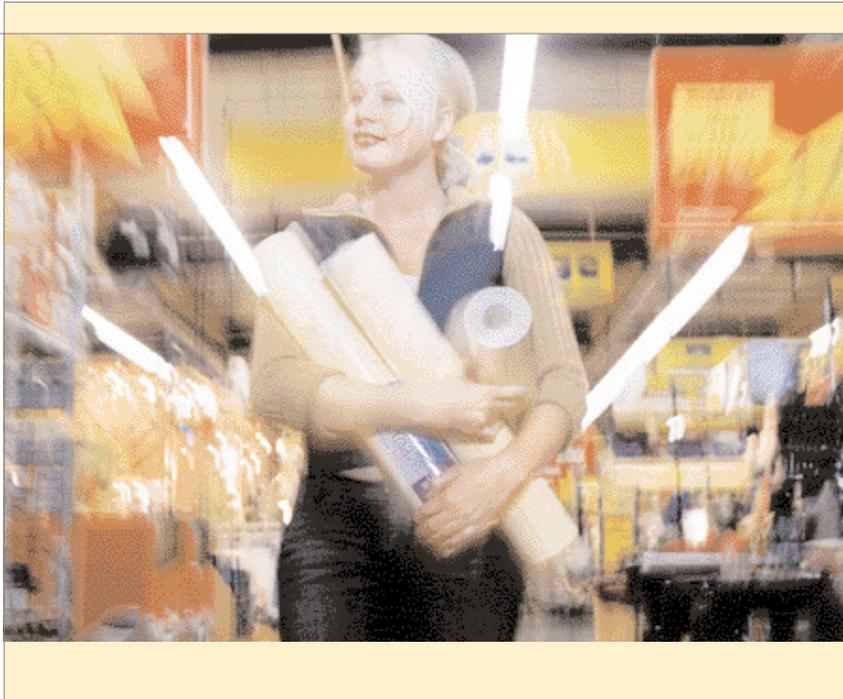
**Praktiker bietet Großkunden besondere Einkaufsvorteile**  
Speziell auf das Handwerk zielt die Einführung einer Großkundenkarte im Jahr 2002 ab. Sie dient der langfristigen Bindung professionell im Handwerk tätiger Kundenkreise an die Vertriebslinie. Im Rahmen dieses Projekts, das kontinuierlich weiterentwickelt wird, hat jeder Praktiker-Markt die Möglichkeit, eine spezielle Kundenkarte an ausgewählte Großkunden zu vergeben. Diese erhalten auf ihre Einkäufe einen nach der Umsatzhöhe gestaffelten Rabatt.

### Das Unternehmen

Praktiker	
Umsatz	2,6 Mrd. €
EBIT	-41,6 Mio. €
Standorte	346 in 8 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	2,0 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	14.861

### Umsatzentwicklung





Bei einer Umsatzhöhe ab 1.500 € innerhalb von 12 Monaten wird ein Rabatt von drei Prozent gewährt, ab 2.500 € beträgt der Preisnachlass fünf Prozent und ab 7.500 € sogar zehn Prozent. Der Rabatt wird an die Kunden rückwirkend in Form eines Warengutscheins weitergegeben. Für die Vertriebslinie ist die mit der Großkundenkarte angesprochene Zielgruppe besonders interessant, da ihre intensivere Betreuung positive Impulse für die Umsatz- und Ertragsentwicklung von Praktiker erwarten lässt. Bisher haben rund 40.000 Großkunden von den über die Großkundenkarte gewährten Rabatten profitiert.

#### **Forcierte internationale Expansion**

Da die seit Jahren stagnierende bzw. rückläufige Branchenentwicklung in Deutschland nur begrenzte Wachstumspotenziale bietet, nutzt Praktiker die Chancen auf den Auslandsmärkten und treibt seine internationale Expansion konsequent voran. Dabei konzentriert sich das Unternehmen auf die stark wachsenden Länder Osteuropas, in denen kurz- bis mittelfristig eine führende Marktposition erreicht werden kann. Ende September 2002 eröffnete Praktiker den ersten Baumarkt in Rumänien. Praktiker ist damit der erste deutsche Baumarktbetreiber, der im bevölkerungsreichsten Balkanland einen Fachmarkt für den Komplettbedarf von Heim- und Handwerkern bietet. Dem ersten Markt in der Hauptstadt Bukarest sollen in den nächsten Jahren sieben weitere Märkte in verschiedenen Städten des Landes folgen. In Ungarn baute Praktiker seine marktführende Position in 2002 weiter aus. In der Hauptstadt Budapest wurde ein vierter Markt neu eröffnet. Die forcierte Internationalisierung hat sich positiv auf

Umsatz und Ertrag der Vertriebslinie ausgewirkt. Vor allem in Ungarn, Griechenland und Polen verzeichnete Praktiker starke Umsatzzuwächse. In Griechenland liegt der durchschnittliche Monatsumsatz der Märkte um annähernd das Vierfache höher als bei vergleichbaren Märkten in Deutschland. Das Geschäft in der Türkei stand unter dem Eindruck der angespannten gesamtwirtschaftlichen Lage. Dort setzte Praktiker die gezielte Expansion in 2002 mit der Eröffnung eines neuen Baumarkts in Konya auf jetzt sieben Standorte fort. In Griechenland und Luxemburg hat das Unternehmen seine Marktposition gefestigt und gleichzeitig sein Standortnetz optimiert.

Im Laufe des Jahres 2002 stieg der Auslandsanteil am Gesamtumsatz des Unternehmens auf 22 Prozent. In den nächsten Jahren soll er die 30-Prozent-Marke übersteigen. Gleichzeitig soll sich die Zahl der Baumärkte außerhalb Deutschlands auf 70 erhöhen.

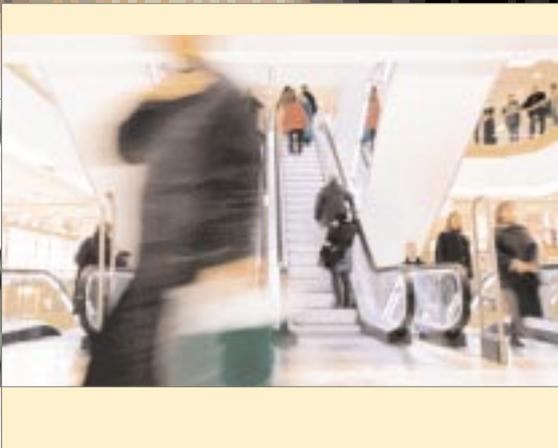
#### **Ausblick**

Praktiker wird im Geschäftsjahr 2003 mit seiner abgestimmten Preis- und Marketing-Strategie das Ziel, weitere Marktanteile zu gewinnen, konsequent verfolgen. Mit Blick auf die Umsatz- und Ertragsentwicklung der Vertriebslinie wird die Profilierung als leistungsstarke Retail Brand im Bau- und Heimwerkermarkt auch künftig vorangetrieben. Dabei wird aufgrund der guten Erfahrungen bei der Einführung der Großkundenkarte diese attraktive Zielgruppe weiter erschlossen. Um die Marktpotenziale außerhalb Deutschlands weiter auszuschöpfen, setzt Praktiker außerdem die erfolgreiche europäische Expansion systematisch fort.



**Kaufhof :** Die auf das zukunftsweisende Galeria-Konzept umgestellten Warenhäuser bieten hochwertige Produkte nationaler und internationaler Markenartikelhersteller. Durch die besondere Präsentation in Warenwelten und Marken-Shops wird jeder Einkauf bei Galeria Kaufhof zu einem Erlebnis für Groß und Klein.





## Kaufhof

INNOVATIONSSTÄRKE, KONSEQUENTE KUNDENORIENTIERUNG UND KONZENTRATION AUF DAS BEWÄHRTE GALERIA-KONZEPT – MIT DIESER UNTERNEHMENSSTRATEGIE VERTEIDIGTE DIE KAUFHOF WARENHAUS AG IM ABGELAUFENEN GESCHÄFTSJAHR ERFOLGREICH IHRE HERAUSGEHOBENE MARKTSTELLUNG UND ANERKANNTE KONZEPT- UND SYSTEMFÜHRERSCHAFT. AUF DIESER GRUNDLAGE GELANG ES, TROTZ DEUTLICHER KAUFZURÜCKHALTUNG DER VERBRAUCHER, IM JAHR 2002 NOCH BEFRIEDIGENDE GESCHÄFTS-ERGEBNISSE ZU ERZIELEN.

Die Kaufhof Warenhaus AG schärfte in 2002 weiter ihr Profil als unverwechselbare Retail Brand. Das innovative Galeria-Konzept wurde weiter ausgebaut und optimiert. Das Unternehmen hat im vergangenen Jahr drei weitere Filialen auf dieses zukunftsweisende Konzept umgerüstet bzw. neu errichtet. Neue Maßstäbe im Warenhausbereich setzte dabei die Neueröffnung eines Warenhauses in der Bundeshauptstadt. In den Gropius-Passagen wurde auf 11.000 Quadratmetern die erste Galeria Kaufhof-Filiale im westlichen Teil Berlins eingerichtet. Dieses Projekt unterstreicht den Anspruch der Kaufhof Warenhaus AG auf Systemführerschaft in der Zukunft. Unter Einschluss der neuen Filiale in Berlin wurden zum Ende des Geschäftsjahres 2002 insgesamt 81 Warenhäuser mit einem Anteil von über 80 Prozent an der Gesamtverkaufsfläche nach dem Galeria-Konzept betrieben. Die Überlegenheit dieses Konzepts drückt sich u. a. in den Geschäftsergebnissen der umgestalteten Filialen aus. Diese schlossen das Geschäftsjahr durchgängig besser ab als die noch nicht umgestellten Warenhäuser. Ihr Anteil am Gesamtumsatz der Kaufhof Warenhaus AG lag in 2002 bei 85 Prozent.

### „Galeria Kaufhof – Ich freu’ mich drauf!“

Galeria Kaufhof hat sich als erfolgreiche Marke unter dem Leitsatz „Galeria Kaufhof – Ich freu’ mich drauf!“ im Bewusstsein der Kunden eingepreßt. Das Galeria-Konzept steht für eine ausgewiesene Sortimentskompetenz, für innovative und ansprechende Formen der Warenpräsentation sowie für eine versierte Beratung der Kunden und ein umfassendes Serviceangebot. Die reiche Auswahl an qualitativ hochwertigen Waren, darunter zahlreiche Produkte national und international bekannter Markenartikelhersteller, spricht gezielt den anspruchsvollen,

markenbewussten Kunden an. In die großzügigen Verkaufsflächen integrierte Markenshops runden mit ihren attraktiven Angeboten die Warenvielfalt ab. Die hellen, übersichtlich gestalteten Räume vermitteln mit ihren ideenreichen Dekorationen eine kundenfreundliche Einkaufsatmosphäre. Das Niveau der Warenpräsentation wird höchsten Ansprüchen gerecht. Das wissen auch Markenhersteller zu schätzen. Beleg dafür ist die erfolgreiche Akquisition weiterer fachgeschäftsorientierter Markenhersteller für die Zusammenarbeit mit Kaufhof in 2002.

Die konsequente Nutzung moderner Marktforschungs- und Controllinginstrumente ermöglicht die kontinuierliche Optimierung des Galeria-Konzepts. Dadurch können sich wandelnde Kundenbedürfnisse, neue Kundenerwartungen und Veränderungen im Verbraucherverhalten frühzeitig festgestellt werden. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die kontinuierliche Anpassung des Vertriebskonzepts an neue Kundenwünsche.

### „Galeria.tv“ – ein neuer Weg der Kundenansprache

Als erstes Handelsunternehmen in Europa präsentiert die Kaufhof Warenhaus AG seit September 2002 ein eigenes Magazin im frei empfangbaren Fernsehen. Das Magazin mit dem Namen „Galeria.tv – Neue Ideen für Ihr Leben“ wird an jedem Sonntag über den Privatsender tv.nrw ausgestrahlt und erreicht circa sechs Millionen Haushalte in Nordrhein-Westfalen. Galeria.tv stellt neue Produkte vor, berichtet über Aktionen und Dienstleistungen der Kaufhof-Filialen und bietet einen Blick hinter die Kulissen eines modernen Warenhauses. Über eine Telefonhotline und Antwortkarten können die Zuschauer direkt Fragen zur Sendung oder zu Galeria Kaufhof stellen.

### Das Unternehmen

Kaufhof	
Umsatz	3,9 Mrd. €
EBIT	131,4 Mio. €
Standorte	150 in 2 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	1,5 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	21.270

### Umsatzentwicklung

Umsatz in Mrd. €	
2001	4,0
2002	3,9





Das neue Fernsehmagazin ist Teil der Multi-Channel-Strategie von Kaufhof. Diese zielt darauf ab, die Kunden über die verschiedensten Kommunikationsmittel und -formen individuell anzusprechen und auf diese Weise neue Verbraucherkreise zu erschließen. In diesem Kontext steht auch die Weiterentwicklung von [www.galeria-kaufhof.de](http://www.galeria-kaufhof.de) zur Internetplattform für Online Shopping sowie der multimedialen Informations- und Beratungsterminals in den Galeria Kaufhof-Filialen. Letztere bieten den Kunden Entertainment, Information und kundenorientierte Dienste, die die persönliche Beratung ergänzen. Durch die Kombination von Text, Bild, Ton, Interaktion und Duft erschließen sich den Kunden die Warenwelten von Galeria Kaufhof über alle Sinne. Ein weiterer Service: An den Terminals können Kun-

den ihren persönlichen Payback-Punktstand abfragen und die gesammelten Punkte direkt in Warengutscheine umtauschen.

#### **Payback – ein wirksames Instrument zur Kundenbindung**

Der Ausbau des erfolgreichen Payback-Programms vom Bonussystem zu einem umfassenden, integrierten Kundenbindungsprogramm wurde in 2002 mit Nachdruck vorangetrieben. Neben interessanten Rabatten und attraktiven Bonusprämien erhält der Kunde fortlaufend aktuelle Informationen über lohnende Verkaufsaktionen, innovative Produkte und Trends aus den verschiedenen Warenwelten, zum Beispiel per E-Mail im Rahmen von Direkt-



marketingaktionen. Den herausragenden Erfolg des Payback-Systems verdeutlicht die Tatsache, dass Ende 2002 bereits 4,5 Millionen Kunden Inhaber der im Jahr 2000 eingeführten Kaufhof Galeria-Card waren.

### **Efficient Consumer Response (ECR) als Grundlage für nachhaltigen Markterfolg**

„Kundenorientierung“ heißt bei Kaufhof der Schlüssel für den weiteren Ausbau der Marktposition des Unternehmens. Daran orientieren sich Auswahl, Qualität und Preiswürdigkeit des Warenangebots ebenso wie die umfangreichen Beratungs- und Serviceleistungen. Um den Erwartungen der Kunden bestmöglich Rechnung tragen zu können, baut Kaufhof ebenso wie andere Vertriebslinien der METRO Group auf Efficient Consumer Response (ECR) als Planungs- und Steuerungsinstrument. Das System ermöglicht eine „effiziente Reaktion auf die Konsumentenwünsche“.

ECR versteht sich als ein ganzheitlicher Prozess, in dem Handel, Hersteller und Geschäftspartner eng zusammenarbeiten und durch kontinuierlichen Informationsaustausch langfristig Differenzierungspotenziale gegenüber Wettbewerbern aufbauen können. Die enge Kooperation ermöglicht eine Optimierung der Arbeitsabläufe entlang der gesamten Wertschöpfungskette, was zu Zeit- und Kosteneinsparungen und zu einer Verbesserung des Warenangebots führt. Kaufhof hat im Jahr 2002 diese Zusammenarbeit mit seinen Lieferanten weiter verstärkt. Sie wurde auf rund 400 Hersteller mit einem Umsatzanteil von 25 Prozent ausgedehnt. Kaufhof war dadurch im Stande, die Warenbestände in seinen Häusern erheblich zu reduzieren und die Warenverfügbarkeit gleichzeitig zu erhöhen.

### **Sportarena und Emotions weiter gewachsen**

Die zur Kaufhof Warenhaus AG gehörenden Vertriebsformate Sportarena und Emotions sprechen mit ihrem Warenangebot und der Präsentation klar definierte Zielgruppen an.

So wollen die 16 Sportarena-Filialen mit ihrem qualitativ hochwertigen und preislich attraktiven Sortiment speziell sport- und freizeitbegeisterte Käuferschichten erschließen. Den Kunden erwarten in den Sportarena-Filialen

neben einem anspruchsvollen Warenangebot in den Bereichen Fitness und Wellness eine qualifizierte Beratung, umfassende Serviceangebote und ein erlebnisorientiertes Ambiente in den Verkaufsräumen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr stand die Weiterentwicklung des Vertriebskonzepts bei Sportarena im Vordergrund. Der Erfolg dieser Bemühungen spiegelt sich im Ergebnis einer Kundenbefragung wider. 80 Prozent der Befragten beurteilen danach die Sportarena als ein für Sportler und Freizeitsportler gleichermaßen geeignetes Fachgeschäft mit hoher Sortimentskompetenz. Mit diesem Profil und mit der Fähigkeit, schnell und flexibel auf die im Sport- und Freizeitbereich rasch wechselnden Trends und Kundenanforderungen zu reagieren, behauptet sich das Konzept der Sportarena erfolgreich im zunehmend härteren Wettbewerb. Sportarena profitiert überdies vom Zugriff auf sämtliche Systeme und Dienstleistungsbereiche der Kaufhof-Warenhäuser. Durch Eröffnung weiterer Häuser soll das Vertriebsformat künftig weiter ausgebaut werden. Favorisiert werden dabei stark frequentierte innerstädtische Standorte.

Das Vertriebsformat Emotions konzentriert sich mit seinem Warenangebot auf moderne, Lifestyle-orientierte Frauen. Das anspruchsvolle Sortiment umfasst Wäsche, Dessous, Sport- und Freizeitkleidung, Parfüms und Accessoires. Viele Markenhersteller sind mit ihren Produkten in den Emotions-Filialen vertreten. Dem gehobenen Warenangebot entspricht das Ambiente der Verkaufsräume. Diese strahlen eine Atmosphäre von Wohlgefühl, Entspannung und Behaglichkeit in modernem Design aus. Darüber hinaus bietet Emotions seinen Kundinnen ein umfassendes Pflege- und Schönheitsprogramm, vom Hair-Styling über Massagen bis hin zur individuellen Farb- und Stilberatung. Hierfür steht der Day-Spa-Bereich zur Verfügung, den Emotions den Kundinnen als „Schönheitsfarm für einen Tag“ präsentiert. Um differenzierten Wünschen innerhalb der von Emotions angesprochenen Zielgruppe noch besser als bisher zu entsprechen, wurde im Jahr 2002 die Angebotspalette im Bereich Damenoberbekleidung erweitert. Die Linie „Classic Women“ ist speziell auf die Wünsche erfolgreicher Frauen mit hohem Lebensstandard ausgerichtet.





### Integration von Inno erfolgreich abgeschlossen

Mit der Übernahme von 15 innerstädtisch gelegenen Warenhäusern der belgischen Innovation S.A. (Inno) im Jahr 2001 unternahm die Kaufhof Warenhaus AG den ersten Schritt zu einer Expansion ins benachbarte europäische Ausland. Im Mittelpunkt der geschäftlichen Aktivitäten stand im abgelaufenen Geschäftsjahr die Umstellung der ersten drei Inno-Filialen auf das in Deutschland bereits mit Erfolg eingeführte Galeria-Konzept. Außerdem wurden das Warenwirtschaftssystem und die Logistik der Kaufhof Warenhaus AG nach Anpassung an die Bedürfnisse des internationalen Warenverkehrs bei Inno implementiert. Damit sind die Grundlagen für eine effiziente warenwirtschaftliche und logistische Steuerung in diesen Häusern geschaffen.

Der Anteil der Inno-Warenhäuser am Gesamtumsatz von Kaufhof betrug im Berichtsjahr 6,2 Prozent.

### Ausblick

Die Kaufhof Warenhaus AG setzt auch im Jahr 2003 auf das Galeria-Konzept als Motor für profitables Wachstum. Im laufenden Geschäftsjahr werden in Deutschland und in Belgien weitere Warenhäuser auf das erfolgreiche Konzept umgerüstet. Die Positionierung von Galeria Kaufhof als Retail Brand wird dadurch weiter vorangetrieben. Die Stärkung der Marke lässt Zuwächse der Vertriebslinie sowohl beim Umsatz als auch beim Ertrag erwarten. Vorrangig bleiben hierbei die klare Ausrichtung auf die Kunden und die zielgruppengenaue Ansprache durch Sortiment, Präsentations- und Kommunikationsaktivitäten.



## Querschnittsgesellschaften der METRO Group

DIE ZENTRALE WAHRNEHMUNG VON DIENSTLEISTUNGEN FÜR DIE VERTRIEBSLINIEN DER METRO GROUP DURCH QUERSCHNITTSGESELLSCHAFTEN HAT IM JAHR 2002 ZU EINER ABERMALIGEN STEIGERUNG DER EFFIZIENZ VON GESCHÄFTSABLÄUFEN IM KONZERN GEFÜHRT. DIESE GESELLSCHAFTEN LEISTETEN DAMIT EINEN WESENTLICHEN BEITRAG ZUM PROFITABLEN WACHSTUM DES UNTERNEHMENS.

Die Querschnittsgesellschaften der METRO Group übernehmen für die Vertriebslinien Serviceaufgaben wie Einkauf, Logistik, Informatik, Werbung sowie Entsorgung und Umweltmanagement. Die Bündelung dieser Leistungen in konzernübergreifenden Gesellschaften ermöglicht es, Synergien zu nutzen und Prozesse noch kostengünstiger zu gestalten. Auf diese Weise tragen sie erheblich dazu bei, vertriebslinienübergreifend Einsparpotenziale zu generieren und dadurch die Ertragskraft des Konzerns zu steigern.

**Einkauf.** Bei der MGB METRO Group Buying GmbH, die bisher unter dem Namen Metro MGE Einkauf GmbH (Metro-Gruppen-Einkauf) firmierte, ist die Warenbeschaffung für die gesamte METRO Group zentral gebündelt. Sie verantwortet im ständigen Dialog mit den Vertriebslinien und unter Wahrung ihrer strategischen Vermarktungskonzepte den Einkauf sämtlicher Food- und Non-food-Waren. Im abgelaufenen Geschäftsjahr organisierte die MGB inklusive ihrer Tochtergesellschaften in Polen, Russland und der Türkei ein Beschaffungsvolumen von insgesamt 42 Milliarden €. Deutliche Effizienzsteigerungen in der Beschaffung erreichte die MGB dabei durch die verstärkte Nutzung der Internet-Plattform Global-NetXchange (GNX), der sich die METRO Group im Jahr 2000 gemeinsam mit anderen Handelsunternehmen angeschlossen hat. Die MGB intensivierte diese durch den technischen Fortschritt erst möglich gewordene Beschaffungsform und konnte im abgelaufenen Geschäftsjahr in 617 Online-Auktionen mit einem Einkaufsvolumen von insgesamt mehr als 500 Millionen € deutliche Preisvorteile erzielen. Auch außerhalb der Online-Auktionen war die Querschnittsgesellschaft erfolgreich. Sie setzte im Rahmen der Einkaufsverhandlungen mit ihren in- und ausländischen Lieferanten die Gewährleistung der hohen Metro-Qualitätsstandards zu günstigen

Preisen durch. Die profunden Marktkenntnisse ihrer insgesamt 925 Mitarbeiter und der große Umfang der Order waren bei den Verhandlungen von großem Vorteil. Die Vertriebslinien und der Konzern haben davon erheblich profitiert.

Parallel zur Internationalisierung der Vertriebslinien hat auch die MGB ihre Auslandsaktivitäten ausgeweitet. So hat sie im Zuge der Expansion von Metro Cash & Carry nach Russland im vergangenen Jahr eine Tochtergesellschaft in Moskau gegründet, die dem Konzern strategische Einkaufsvorteile in Osteuropa erschließen wird. Außerdem hat die MGB das in ihrer Verantwortung liegende, hohe Anforderungen stellende Metro-Qualitätssicherungssystem im letzten Jahr auf alle Länder ausgedehnt, in denen der Konzern tätig ist. Damit gelten an allen Standorten die gleichen Qualitätsstandards für die Zusammenarbeit mit Lieferanten und einheitliche Kriterien für die Qualitätskontrolle der Eigenmarken.

Die Gemex Trading AG, zu der zehn Niederlassungen in Europa und Fernost gehören, organisiert und steuert mit ihren insgesamt 641 Mitarbeitern den weltweiten Import für alle zur METRO Group gehörenden Vertriebslinien und für Drittkunden. Zu ihren Kernkompetenzen zählt vor allem die Erschließung neuer Bezugsquellen in Osteuropa, Russland und Südostasien. Im zurückliegenden Geschäftsjahr konnte sie ein Beschaffungsvolumen von insgesamt 1,0 Milliarden € erzielen.

Im Laufe des Jahres 2003 wird die METRO Group die Organisationsstruktur der konzernweiten Beschaffung an die veränderten Bedingungen im europäischen Raum anpassen. Durch das Zusammenwachsen der Märkte in Europa wird der innereuropäische Einkauf nicht mehr als Import, sondern als Binnenhandel abgewickelt. So wird die MGB METRO Group Buying GmbH ab 2004 sämtliche inner- und außereuropäischen Beschaffungsaktivitäten für





den Konzern koordinieren, inklusive des Warenimports aus Asien und aus den Nicht-EU-Ländern. Die Gemex Trading AG verliert im Zuge dieser organisatorischen Veränderungen ihre Eigenständigkeit und wird in die MGB METRO Group Buying GmbH integriert.

**Logistik.** Die zentrale Verantwortung für den reibungslosen Transport und die Verteilung von täglich über 1,2 Millionen Verpackungseinheiten auf die 2.310 Märkte der METRO Group in 26 Ländern liegt bei der MGL METRO Group Logistics GmbH und der MDL METRO Group Distribution Logistics GmbH & Co. KG, die bisher unter den Firmierungen Metro MGL Logistik GmbH (Metro-Gruppen-Logistik) und Metro Distributions-Logistik GmbH & Co. KG arbeiteten.

Die MGL wickelt mit ihren insgesamt 83 Mitarbeitern in Deutschland, Polen, Österreich und der Türkei sämtliche Warentransporte der METRO Group ab. Im Geschäftsjahr 2002 wurde unter der Regie der MGL ein Transportvolumen von zehn Millionen Paketen, elf Millionen Paletten sowie 22 Millionen hängenden Textilien bewältigt. Dazu bedurfte es der Koordination von 4.000 Lieferanten und von neun großen Zentrallägern.

Eine der strategischen Säulen ihres innovativen Logistikkonzepts, für das die MGL mit dem Deutschen Logistikpreis 2002 der Bundesvereinigung Logistik e. V. ausgezeichnet worden ist, ist die Direktabholung der Waren beim Hersteller. Die MGL steuert die komplexe Prozesskette vom Hersteller bis zum Markt. Sie arbeitet mit wenigen, ausgewählten Logistik-Dienstleistern zusammen, die jeweils über ein flächendeckendes Netzwerk und Umschlagplätze in Deutschland verfügen. Damit kommt sie ohne eigene Lagerhaltung aus. Bei den Vertriebslinien entstehen durch die Bündelung der Logistikleistungen erhebliche Service- und Kostenvorteile, da die Zahl der Liefervorgänge an den Laderampen ebenso wie die Lagerkosten deutlich reduziert werden können.

Bei der MDL handelt es sich um eine Spezialgesellschaft der METRO Group für Lagerwirtschaft und Distribution mit 2.803 Mitarbeitern. Sie betreibt sieben Lebensmittel-Zentralläger, zwei weitere Zentralläger für Nonfood-Artikel sowie vier Frischeplattformen, die sie im Berichtsjahr von Metro Cash & Carry übernommen hat. Darüber hinaus ist sie nicht nur für die Beschaffung der Waren zuständig, sondern auch für die Mengen-, Qualitäts- und Preiskontrolle sowie die Kommissionierung der bestellten Waren. Im Jahr 2002 baute die MDL ihr Leistungsprogramm konsequent aus. Unter anderem hat sie im letzten Jahr über den Transport von Nonfood-Artikeln hinaus auch die flächendeckende Belieferung aller Real- und Extra-Märkte mit Frischwaren und Tiefkühlkost übernommen. Die bislang in diesem Bereich eingesetzten externen Unternehmen wurden abgelöst.

Die weitere Intensivierung des elektronischen Datenaustauschs (EDI) mit den Lieferanten hat zu geringeren Prozesskosten geführt und die Reduzierung des Lagerbestands ermöglicht. Inzwischen erfolgen über 70 Prozent der Bestellungen auf elektronischem Weg.

**Informatik.** Die MGI METRO Group Information Technology GmbH (bisher: Metro MGI Informatik GmbH – Metro-Gruppen-Informatik) betreibt als zentraler IT-Dienstleister das informationstechnische „Nervensystem“ der METRO Group. Die 761 MGI-Experten betreuen die zentralen Server des Konzerns und entwickeln spezielle Programme und Datenbanken für den Einkauf, den Vertrieb, die Logistik, das Controlling und das Personalwesen der Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften. Die Verwaltung des konzernweiten Netzwerks mit über 40.000 E-Mail-Konten gehört ebenfalls zu den Aufgaben der MGI.

Im Jahr 2002 schaffte die Gesellschaft mit einer Reihe von Projekten die technische Grundlage dafür, die vielfältigen Geschäftsabläufe zu beschleunigen und zu vereinheitlichen. So hat sie das im Jahr 2000 installierte webba-

sierte Warenwirtschaftssystem weiter optimiert: Automatische Dispositionssysteme vereinfachen die Prozesse und führen so zu wesentlichen Kosteneinsparungen. Die Einführung eines neuen Katalogsystems, das sich bei internationalen Datenbanken mit Artikelstammdaten versorgt, unterstützt effizient die internationale Beschaffung im Konzern. Die METRO Group nimmt in diesem Zusammenhang eine Vorreiterrolle bei kooperativen Optimierungsstrategien zwischen Handel und Industrie unter dem Oberbegriff Efficient Consumer Response ein. Hierfür wurde sie im Jahr 2002 mit dem hoch angesehenen Preis „Goldener Zuckerhut“ der Lebensmittel Zeitung ausgezeichnet. Weitere Vereinheitlichungen sowie ein besseres Kostenmanagement konnten durch die Einführung einer Standard-Software zur konzernweiten Verwaltung von Wartungs- und Instandhaltungsprozessen erreicht werden. Effizientere Arbeitsabläufe ermöglicht zudem auch das Portal „mymetro“. Es wird zukünftig die technische Arbeitsplattform für alle Mitarbeiter der METRO Group sein. Unter einer einheitlichen Oberfläche werden Informationen miteinander verknüpft und Anwendungen bereitgestellt, die die tägliche Arbeit erleichtern und beschleunigen. Die im Herbst 2002 in der Konzernzentrale eingeführte Startversion wird schrittweise auf die anderen Konzernbereiche erweitert und durch zusätzliche Funktionen ergänzt.

**Werbung.** Die MGA METRO Group Advertising GmbH (bisher: Metro Werbegesellschaft mbH) übernimmt für die Vertriebslinien die Beschaffung, Abwicklung und Koordination von Werbedienstleistungen in Deutschland und auf dem europäischen Kontinent. 65 Mitarbeiter waren im Jahr 2002 für die MGA tätig, fünf von ihnen in Polen. Ziel der MGA ist es, Volumina zu bündeln, Geschäftsprozesse nach Möglichkeit zu vereinheitlichen und zu vereinfachen – beispielsweise die Verwaltung einer konzernübergreifenden Bilddatenbank oder die Bereitstellung von Abrechnungssystemen – und dadurch Kosten- sowie letztlich auch Wettbewerbsvorteile für die Vertriebslinien zu erreichen. Angesichts einer zunehmenden Internationalisierung der Vertriebslinien war es im Übrigen ein konsequenter Schritt der MGA, ihr Dienstleistungsgeschäft im

Ausland ebenfalls weiter auszubauen. Damit ist die Querschnittsgesellschaft noch besser in der Lage, die Vertriebslinien europaweit zu betreuen.

In Polen wurde zum 1. Februar 2002 das operative Geschäft der MWG Metro Reklama Polska Spółka z o.o. auf eine Kommanditgesellschaft übertragen, die zur METRO Group gehört. Deren Aufgabe besteht vor allem im strategischen Einkauf von Leistungen im Produktions- und Medienbereich sowie in administrativen und dispositiven Arbeiten. Die polnische Tochtergesellschaft zeigte eine positive Geschäftsentwicklung.

Im Vorgriff auf den für 2003 geplanten Markteintritt von Metro Cash & Carry in der Ukraine weitete die MGA ihre geschäftlichen Aktivitäten auf dieses Land aus.

Darüber hinaus hat sich die MGA mit dem Ziel einer weiteren Effizienzsteigerung im Einkauf von Werbemitteln und Werbedienstleistungen in 2002 der E-Commerce-Plattform GlobalNetXchange (GNX) angeschlossen, über die sie günstigere Preise erreichen konnte. Die erzielten Kostenvorteile wurden an die Vertriebslinien weitergegeben.

Auch im Jahr 2003 will die MGA ihre Position im Bereich der Einkaufsdienstleistungen weiter stärken und die nationalen und internationalen Geschäftsprozesse im Bereich der Werbung weiter optimieren. So wird zum Beispiel der Nutzungsgrad der Bilddatenbank durch die Gewährleistung einer medienunabhängigen Archivierung erhöht.

**Umwelt.** Die METRO Group bekennt sich ausdrücklich zum Umweltschutz und zum verantwortungsvollen Umgang mit den nur begrenzt zur Verfügung stehenden natürlichen Ressourcen. Sie hat deshalb unter eigener Regie u. a. ein effizientes Wertstoffmanagement etabliert, das die individuellen Anforderungen der Vertriebslinien berücksichtigt und sich an den Grundlagen einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft orientiert. Organisiert werden die umweltrelevanten Dienstleistungen des Konzerns von den 103 Mitarbeitern der MFS METRO Group Facility Services GmbH (bisher: Metro Wertstoff Circle Services GmbH – MWCS), die im Jahr 2002 ein Leistungsvolumen in Höhe von 110 Millionen € erreichte. Die Effizienz der Gesellschaft ist weiter gestiegen, nachdem seit 2001 über





elektronischen Datenaustausch mit den Vertriebslinien die Abfallströme dokumentiert und Abfallbilanzen erstellt werden können. Auf der Basis dieser Zahlen ist es gelungen, die Entsorgungs- und Umweltmanagementkonzepte der MFS weiter zu optimieren.

Neben einem umfassenden, kompetenten Serviceangebot auf dem Gebiet der Abfallentsorgung bietet die Querschnittsgesellschaft den Vertriebslinien ein breit gefächertes Spektrum von Dienstleistungen an, wie beispielsweise die Gebäudereinigung, Maßnahmen zur Sicherung der Hygiene, Entsorgung von Fettabseidern, Schädlingsbekämpfung etc. Die Zusammenfassung dieser Dienstleistungen in einer Gesellschaft hat nicht nur zu einer gesteigerten Professionalität der Arbeitserledigung geführt. Der eigentliche Vorteil liegt in der dadurch möglich gewordenen Vereinheitlichung und Optimierung von Arbeitsprozessen, durch die im Jahr 2002 erhebliche Kosteneinsparungen im Konzern erzielt werden konnten.

Neben der kontinuierlichen Verbesserung der Prozessabläufe stand bei der MFS im Jahr 2002 die weitere Europäisierung des Umwelt- und Abfallmanagements im Mittelpunkt der Geschäftspolitik. Das Zusammenwachsen des europäischen Binnenmarkts und die zunehmende Internationalisierung der Vertriebslinien geben diesem Thema bei der MFS ein besonderes Gewicht. In Österreich, Polen, Ungarn und seit 2001 auch in Frankreich arbeitet die Gesellschaft mit ausgewählten Dienstleistern zusammen und unterstützt diese mit ihrem speziellen Know-how. Diese Zusammenarbeit wurde in 2002 weiter intensiviert. Dadurch wurde die Möglichkeit geschaffen, dass im abgelaufenen Geschäftsjahr bei der Vermarktung

von Altpapier erstmals länderübergreifende Synergien ausgeschöpft und damit verbundene Kostenvorteile generiert werden konnten.

**Gastronomie.** Die Dinea Gastronomie GmbH hat sich mit ihren 222 Restaurants in der Spitzengruppe der deutschen Systemgastronomie etabliert. Die Gesellschaft führt drei verschiedene Vertriebsformate: „Dinea“, „Grillpfanne“ und „Axxe“. Dinea konzentriert sich auf den anspruchsvollen Warenhaus-Kunden, dem ein „gastronomisches Shopping-Erlebnis“ vermittelt wird. Grillpfanne-Restaurants sind hingegen auf den preisbewussten Besucher von Fachmarkt- und Einkaufszentren ausgerichtet. Axxe ist auf den Betrieb von Autobahnraststätten spezialisiert. Diese Vertriebsmarke bietet den Reisenden rund um die Uhr einen umfassenden Service.

Im Jahr 2002 zählte die Dinea-Gruppe insgesamt rund 60 Millionen Gäste, die von 3.215 Mitarbeitern betreut wurden.

Im Zuge einer konsequent ertragsorientierten Optimierung des Standortportfolios verringerte die Gesellschaft im Jahr 2002 die Zahl der Restaurants um 14. Infolge dieser Maßnahme sowie der schwierigen gesamtwirtschaftlichen Situation in Deutschland ging der Umsatz der Dinea-Gruppe leicht zurück.

Für 2003 plant die Gesellschaft die Erweiterung des Raststättennetzes und die kontinuierliche Modernisierung der Restaurants. Insgesamt wird die Gesellschaft im kommenden Jahr darüber hinaus ihr Leistungsangebot im Sinne der Kundenwünsche weiter optimieren. Dies ist der Schlüssel für weiteres Umsatz- und Ertragswachstum.

## Qualitätssicherung als Erfolgsfaktor im Lebensmittelhandel





DIE STÄNDIGE VERBESSERUNG DER QUALITÄTSSTANDARDS DES WARENANGEBOTS SOWIE DIE SICHERHEIT VON LEBENSMITTELN GEHÖREN MIT ZU DEN KERNANLIEGEN DER METRO GROUP. ALS EINES DER INTERNATIONAL FÜHRENDEN HANDELSUNTERNEHMEN STELLT SICH DIE METRO GROUP IHRER GROSSEN VERANTWORTUNG FÜR DIE GESUNDHEIT DER VERBRAUCHER. MIT DEM BISLANG ERREICHTEN GEHÖRT SIE NATIONAL WIE INTERNATIONAL ZU DEN RICHTUNGSWEISENDEN UNTERNEHMEN. DAS IST ANSPORN, NOCH BESSER ZU WERDEN.

#### **Kontrollen von Eigenmarkenartikeln und Frischeprodukten innerhalb der METRO Group**

Aufgrund einer fortlaufenden Optimierung verfügt die METRO Group heute über außerordentlich leistungsfähige Qualitätssicherungssysteme. Das trifft vor allem auf den Lebensmittelbereich zu. Ein dicht gewebtes Netz von Lieferantenauditorien, die nach den strengen Anforderungen des „International Food Standard“ durchgeführt werden, umfangreichen Produktuntersuchungen, intensiven Eigenkontrollen der Lager, Plattformen und Märkte umspannt diesen Bereich. Darüber hinaus beteiligt sich die METRO Group an der Formulierung neuer, zukunftsweisender Qualitätsstandards auf nationaler und internationaler Ebene. Durch die vielfältigen Aktivitäten innerhalb und außerhalb des Unternehmens leistet die METRO Group einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung der allgemeinen Lebensmittelsicherheit und hilft, die Gefahr zu verringern, dass fehlerhafte oder gar gesundheitsbeeinträchtigende Lebensmittel in den Verkehr gelangen.

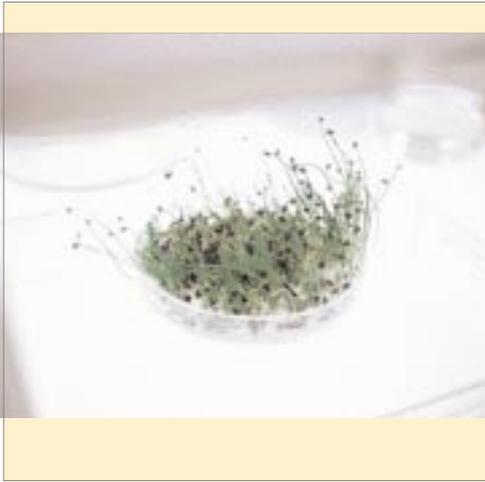
Gegenwärtig sind in der METRO Group mehr als 60 Lebensmittelchemiker, -technologe, Veterinäre und Ernährungswissenschaftler in 26 Ländern im Dienst der Lebensmittelsicherheit beschäftigt. Ihre Kontrolltätigkeit erstreckt sich auf das gesamte Sortiment von Lebensmitteln, wobei im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit die Prüfung der Eigenmarkenartikel und Frischeprodukte sowie die Hygienekontrolle bei den eigenen Betrieben stehen. Die Kontrolltätigkeit erfolgt nach Maßgabe der Qualitätshandbücher, in denen konkrete Vorgaben zur Umsetzung der innerhalb der METRO Group geltenden Qualitätsanforderungen niedergelegt sind. Unterstützt werden die betriebseigenen Kontrollen zusätzlich durch beauftragte externe Institute.

#### **Hohe Anforderungen an Lieferanten**

Lebensmittellieferanten, die von der METRO Group mit der Eigenmarkenherstellung beauftragt werden wollen, haben vor Aufnahme der geschäftlichen Zusammenarbeit ein strenges, von hohen Anforderungen geprägtes Prüfverfahren zu absolvieren. Sie müssen innerhalb dieser Prüfverfahren den Nachweis erbringen, dass sie dauerhaft in der Lage sind, die hohen Qualitätsanforderungen der METRO Group zu erfüllen. Nicht jeder Erzeuger und Lieferant, der die geschäftliche Partnerschaft mit der METRO Group anstrebt, schafft diese hohen Hürden. Die METRO Group erwartet nämlich von ihren Vertragspartnern, dass sie nach den jeweils neuesten Regeln von Wissenschaft und Technik Sicherheitsrisiken während des Produktions-

#### **Hohes Verantwortungsbewusstsein**

Durch die vielfältigen Aktivitäten zur Qualitätssicherung und das hohe Engagement bei der Entwicklung zeitgemäßer nationaler und internationaler Qualitätsstandards trägt die METRO Group nicht nur zur konsequenten Optimierung der Lebensmittelsicherheit im eigenen Unternehmen bei.



### Ständige Qualitätskontrollen

Die METRO Group setzt auf langfristige Partnerschaft mit ihren Lebensmittellieferanten. Vor dem Beginn der Zusammenarbeit müssen potenzielle Erzeuger und Lieferanten jedoch erst einmal nachweisen, dass sie in der Lage sind, die hohen Qualitätsanforderungen der METRO Group konstant zu erfüllen. Wer die notwendige Qualifikation besitzt, wird in den Kreis der Lieferanten aufgenommen. Neutrale Institute führen im Auftrag der METRO Group regelmäßige Stichproben auf Basis der Metro-Standards sowie allgemeiner Vorgaben durch.

prozesses ausschließen und ihr Qualitätsmanagement darauf ausrichten. Zu diesem Zweck werden der Produktionsprozess und das Qualitätssicherungssystem eines jeden Lebensmittelherstellers vor Aufnahme der Zusammenarbeit in so genannten Audits sorgfältig untersucht und bewertet. Entspricht ein Lieferant nach intensiver Überprüfung dem hohen Anforderungsprofil, kann er in den Kreis der Lieferanten der METRO Group aufgenommen werden. Er muss jedoch auch noch während der gesamten Dauer der Zusammenarbeit regelmäßige Stichprobenkontrollen akzeptieren. Und zwar analysieren neutrale Institute im Auftrag der METRO Group in angemessenen zeitlichen Abständen nach den allgemein anerkannten Regeln sowie nach den Vorgaben der Metro-Qualitätssicherung die Inhaltsstoffe und Sicherheit der gelieferten Lebensmittel.

### Lebensmitteltransport – eine Herausforderung besonderer Art

Einen wesentlichen Teilaspekt der Qualitätssicherung stellt im Lebensmittelhandel der Transport der kühlpflichtigen Produkte dar. Es genügt nicht, hohe Sicherheitsansprüche an den Produktionsprozess und die bei der Herstellung angewandten Prüfverfahren zu stellen. Ebenso hohe Ansprüche müssen und werden von der METRO Group an die Produktsicherheit während des Transports gestellt. Dementsprechend werden beim Transport von Frischeprodukten ausschließlich mit modernster Kühltechnik ausgestattete Fahrzeuge eingesetzt. Neueste Messtechnik erfasst während der Fahrt fortlaufend die Temperatur im Laderaum der eingesetzten Kühl- und Tiefkühlfahrzeuge. Die Daten werden über Satellit auf zentrale Rechner übertragen. Auf Temperaturschwankungen kann daher sofort reagiert werden. Wird auf den Bildschirmen der Zentraleinheit beispielsweise ein Temperaturanstieg im Laderaum eines der Fahrzeuge angezeigt, so wird der betreffende Wagen unmittelbar in das nächstgelegene Kühllager gelenkt, noch bevor die Qualität oder die Sicherheit des Transportguts Schaden nehmen kann.

### Intensive Produktkontrollen vor Abgabe an die Verbraucher

In den Märkten, Frischeplattformen und Lebensmittel-Zentrallägern schließt sich der Kreis der Metro-eigenen Qualitätsprüfung.

Bevor Lebensmittel für den Verkauf freigegeben werden, wird die Ware abermals einer Produktkontrolle unterzogen. Und zwar untersuchen auf den Frischeplattformen, in den Lebensmittel-Zentrallägern und in den Märkten Qualitätsbeauftragte der METRO Group die Anlieferungen nach so genannten sensorischen Gesichtspunkten, also nach Auffälligkeiten, die äußerlich oder geschmacklich feststellbar sind. Dazu gehören zum Beispiel das Aussehen der Produkte, ihre Konsistenz und ihr Geschmack. Zusätzlich entnehmen externe, unabhängige Kontrolleure im Auftrag der METRO Group regelmäßig Warenproben. Die METRO Group arbeitet innerhalb Deutschlands mit insgesamt zehn der bedeutendsten Kontrollinstitute zusammen. Deren Aufgabe besteht darin, die im Auftrag der Qualitätssicherung entnommenen Stichproben im Hinblick auf ihre Zusammensetzung, also ihre Inhaltsstoffe, sowie unerwünschte und eventuelle schädliche Belastungen zu analysieren. Auf diese Weise kann beispielsweise festgestellt werden, ob ein Landwirt beim Obstanbau alle Vorschriften



## Interview mit Hans-Jürgen Matern, Leiter Qualitätssicherung

### Frage: Welchen Stellenwert hat das Reaktionsmanagement im Qualitätssicherungssystem der METRO Group?

Matern: Unser Qualitätsmanagementsystem ist auf vorbeugender Gefahrenabwehr aufgebaut. Unser gesamtes Qualitätskonzept ist darauf ausgerichtet, Probleme erst gar nicht entstehen zu lassen. Soweit das ausnahmsweise nicht gelingt, geht es uns darum, bereits in einem möglichst frühen Stadium Fehlerquellen zu entdecken und mangelhafte Ware auszusondern. Trotzdem: Eine hundertprozentige Sicherheit gibt es nicht. Deshalb unterhalten wir leistungsfähige Sicherungssysteme. Diese versetzen uns konzernweit in die Lage, sofort zu reagieren, sobald in irgendeiner zur METRO Group gehörenden Betriebsstätte Auffälligkeiten festgestellt werden. Konkret: Schon der Verdacht, dass ein fehlerhaftes Lebensmittel in Umlauf ist, führt dazu, dass wir es so schnell wie möglich aus dem Verkehr ziehen – und zwar gezielt, schnell und, wenn notwendig, weltweit.

### Frage: Wie geschieht das?

Matern: Die Qualitätssicherung nimmt unmittelbar die Prüfung des Falles auf und veranlasst unverzüglich den Rückruf des beanstandeten Produkts, wenn ihr das nach ihrem Prüfergebnis angezeigt erscheint. Das läuft folgendermaßen ab: Alle betroffenen Märkte werden durch die Abteilung Qualitätssicherung per E-Mail und Fax darüber informiert, um welchen Artikel es sich handelt, wer der Hersteller ist und zu welcher Produktionscharge die Ware gehört. Außerdem werden die Märkte aufgefordert, die betroffenen Artikel umgehend aus den Regalen zu nehmen, sie zu kennzeichnen und für die Abholung im Lager bereitzustellen.

### Frage: Der Verbraucher erfährt also gar nichts von dem Vorfall?

Matern: Die Verbraucher werden selbstverständlich in jedem Einzelfall unterrichtet, wenn die Möglichkeit besteht, dass ein Produktfehler eine gesundheitliche Beeinträchtigung nach sich ziehen könnte. Wie dies im Einzelfall erfolgt, entscheiden wir gemeinsam mit der jeweils zuständigen Lebensmittelüberwachungsbehörde der Gemeinde oder Stadt, in der die fehlerhafte Ware entdeckt worden ist.

### Frage: Und wie lange dauert es, bis die Ware aus den Regalen geräumt ist?

Matern: Unser Rückruf erreicht die Märkte binnen kürzester Zeit. Das Metro-Reaktionsmanagement gewährleistet, dass stets jemand erreichbar ist, der alles Nötige veranlassen kann. Auch nachts und am Wochenende.



eingehalten hat oder ob er entgegen den vereinbarten Qualitätsstandards oder den gesetzlichen Vorschriften nach Art oder Umfang unzulässige Pflanzenschutzmittel verwendet hat. Erst nach beanstandungsfreiem Abschluss dieser Kontrollen gelangt die Ware in die Regale der Märkte.

Die Kühlräume und Kühlregale in den Märkten der METRO Group sind ebenso wie die vom Unternehmen eingesetzten Transportmittel mit modernster Technik ausgerüstet. Die stationären Kühleinrichtungen sind an automatische Messeinrichtungen angeschlossen, die ununterbrochen die Temperaturen kontrollieren, registrieren und an eine Zentraleinheit weiterleiten, die, falls dies im Einzelfall notwendig sein sollte, korrigierend eingreifen kann. Mit diesem System der 24-stündigen Überwachung der Kühlung von Lebensmitteln und Frischprodukten auf dem Transportweg und während der Lagerzeit hat die METRO Group europaweit neue Maßstäbe im Sinne des Verbraucherschutzes und der dauerhaften Gewährleistung eines hohen Qualitätsniveaus gesetzt.

#### **Hygienekontrolle als unverzichtbarer Bestandteil der Qualitätssicherung**

Neben der Produktkontrolle ist die Hygienekontrolle in den Märkten, Lagerstätten und Restaurationsbetrieben ein weiterer bedeutender Bereich der Metro-Qualitätssicherung. Die unternehmensintern für alle Mitarbeiter im Konzern verbindlichen Hygienemaßnahmen sind in einem Qualitätshandbuch gesondert zusammengestellt. Es enthält u. a. konkrete Festlegungen zur Reinigung der Betriebsstätten und der Arbeitsmaterialien, zur Abfallentsorgung und zur Personalhygiene. Auch der qualitätsbewusste Umgang mit Waren ist darin detailliert geregelt. So sind die Mitarbeiter in den Märkten beispielsweise verpflichtet, regelmäßig die Produkte ihres Arbeitsbereichs nach vorgegebenen Kriterien (Mindesthaltbarkeitsdaten, beschädigte Verpackungen usw.) zu prüfen, um das hohe Qualitätsniveau der METRO Group dauerhaft zu gewährleisten.

Über die tatsächliche Durchführung der im Handbuch enthaltenen Hygienemaßnahmen ist ein Report zu erstellen. Den verantwortlichen Mitarbeitern obliegt die Pflicht, durchgeführte Maßnahmen unter Angabe des Tags und der Uhrzeit und ihrer Unterschrift zu dokumentieren. Die so erstellten Dokumentationen werden bis zu viermal jährlich von externen Kontrollleuten im Auftrag der Metro-Qualitätssicherung auf ihre Übereinstimmung mit den Vorgaben im Handbuch überprüft. Das Prüfergebnis wird in einem Abschlussbericht zusammengefasst und dient dem Unternehmen als Grundlage für eventuell erforderliche organisatorische Verbesserungen.

#### **METRO Group gewährleistet konzernweit hohe Qualitätsstandards**

Einen zukunftsweisenden Schritt im Sinne des internationalen Verbraucherschutzes und der Qualitätssicherung hat die METRO Group mit der im Jahr 2001 initiierten konzernweiten Vernetzung der Qualitätssicherung geleistet. In allen 26 Ländern, in denen die METRO Group auf dem Markt vertreten ist, sind bei den Hauptverwaltungen eigens mit der einheitlichen Gewährleistung der hohen Metro-Qualitätsstandards befasste Abteilungen gebil-

#### **Konzernübergreifende Qualitätskriterien**

Die Qualitätssicherung erfolgt in der METRO Group nach festgeschriebenen, einheitlichen Kriterien. Diese Leitlinien sind die verbindliche Basis für die konsequente Eigenkontrolle im Konzern. Sie informieren über produktbezogene Qualitätsanforderungen und geben Mitarbeitern konkrete Anweisungen zur Kontrolle dieser Standards – und das in allen 26 Ländern, in denen die METRO Group vertreten ist.



det worden. Diese Abteilungen sind ihrerseits über eine zentrale Internetdatenbank miteinander verbunden, in die konzernweit alle Ergebnisse von Qualitätskontrollen fortlaufend eingespeist werden. So steht beispielsweise die Information über eine erfolgreiche Auditierung eines portugiesischen Fischlieferanten in seinem Heimatland durch die dort ansässige Metro-Qualitätssicherung innerhalb der gesamten METRO Group zur Verfügung. Das Prüfergebnis kann in allen übrigen Ländern von den Qualitätsmanagern abgerufen werden und hat konzernweite Gültigkeit. Mehrfachüberprüfungen desselben Lieferanten werden auf diese Weise vermieden.

Nachrichten über festgestellte Auffälligkeiten bei einem Lieferanten oder einem Produkt erreichen via Internet ebenfalls binnen kürzester Zeit sämtliche Betriebsstätten der METRO Group, so dass konzernweit zeitnah die notwendigen Maßnahmen veranlasst werden können. Durch die im Jahr 2001 erfolgte internationale Vernetzung der Qualitätssicherung ist die METRO Group mithin in der Lage, die eigenen strengen Lieferanten- und Produktanforderungen bereits im Ursprungsland feststellen zu lassen und einen nationale Grenzen übergreifenden Qualitätsstandard zu gewährleisten. Der Verbraucherschutz hat damit eine neue, internationale Dimension innerhalb der METRO Group erreicht. Außerdem hat die METRO Group im Zuge der internationalen Zusammenarbeit erhebliche Synergieeffekte und Wertschöpfungspotenziale generiert.

#### **METRO Group leistet wesentlichen Beitrag zur Vereinheitlichung der Qualitätsstandards**

Eine wichtige Facette des Selbstverständnisses der METRO Group als international ausgerichtetes Handelsunternehmen ist die Wahrnehmung von nationale Grenzen übergreifender Verantwortung für die Verbraucher. Vor diesem Hintergrund versteht sich das umfangreiche Engagement in verschiedenen Qualitätsinitiativen auf nationaler und internationaler Ebene.

Die METRO Group treibt die kontinuierliche Verbesserung der Qualitätsstandards im Lebensmittelbereich und deren internationale Anerkennung aktiv mit voran und bringt in diesen Prozess ihre langjährige, internationale Erfahrung ein. Sie hat gemeinsam mit anderen deutschen Händlern den International Food Standard (IFS) zur Auditierung von Lieferanten entwickelt. Er basiert auf den so genannten HACCP-Regeln (Hazard Analysis Critical Control Point), einem im Lebensmittelbereich anerkannten Verfahren, mit dem Schwachstellen im Herstellungsprozess erkannt und durch geeignete Maßnahmen beseitigt werden können.

Die französischen Handelsunternehmen orientieren sich seit Jahresbeginn 2003 ebenfalls am IFS-Standard. Auch Handelsunternehmen aus Großbritannien haben inzwischen signalisiert, den IFS anzuerkennen und ebenfalls danach auditieren zu wollen. Zudem hat die Global Food Safety Initiative, in der sich internationale Unternehmen des Lebensmittel-einzelhandels engagieren, den International Food Standard als Auditstandard weltweit anerkannt. Dies bedeutet den Durchbruch auf dem Weg zur internationalen Standardisierung der Qualitätssicherung von Lebensmitteln auf hohem Niveau.

#### **Internationale Qualitätsstandards**

Unter maßgeblicher Mitwirkung der METRO Group haben deutsche Handelsunternehmen den International Food Standard (IFS) entwickelt. Er formuliert zum ersten Mal einheitliche Kriterien für die Auditierung von Eigenmarkenherstellern. Der IFS führt im Gegensatz zum britischen Auditierungsstandard BRC zu besonders differenzierten Aussagen über die tatsächlich praktizierte Qualitätssicherung bei Lieferanten und Erzeugerbetrieben.

## Category Management – konsequente Wertsteigerung durch effektives Warengruppenmanagement



Baby, Kids & Co



DIE UNTERNEHMENSSTRATEGIE DER METRO GROUP ZIELT DARAUF AB, DIE VERTRIEBSLINIEN ALS UNVERWECHSELBARE MARKEN IM IN- UND AUSLAND ZU POSITIONIEREN. EINEN WICHTIGEN BEITRAG AUF DIESEM WEG LEISTET DAS CATEGORY MANAGEMENT. AUF DER GRUNDLAGE EINER GEZIELT KUNDENORIENTIERTEN SORTIMENTSPOLITIK TRÄGT ES ZUR UMSATZ- UND ERTRAGSSTEIGERUNG BEI, SICHERT DEN VERTRIEBSLINIEN EINEN WETTBEWERBSVORSPRUNG AUF DEN MÄRKTEN UND VERSTÄRKT DARÜBER HINAUS DIE LANGFRISTIGE KUNDENBINDUNG.

Bereits frühzeitig hat die METRO Group das Absatz- und Ertragspotenzial erkannt, das sich durch ein konsequentes Category Management (Warengruppenmanagement) ausschöpfen lässt. Sie hat die praktische Umsetzung dieser Strategie mit Nachdruck in den Vertriebslinien Real, Extra und Metro Cash & Carry vorangetrieben. So gehört die METRO Group heute zum kleinen Kreis internationaler Handelsunternehmen, der über ein funktionsfähiges Warengruppenmanagementsystem verfügt.

Beim Category Management handelt es sich um eine unternehmensstrategische Einheit, die die Schnittstelle zwischen Einkauf und Vertrieb managt. Während der Einkauf sich schwerpunktmäßig am günstigsten Beschaffungspreis orientiert und der Vertrieb den Absatz fokussiert, stehen im Mittelpunkt des Category Managements die in ihren Ansprüchen und Erwartungen klar definierten Hauptzielgruppen der einzelnen Vertriebslinien. Deren Wünsche und Bedürfnisse entscheiden schwerpunktmäßig über die Zusammenstellung des Warenangebots sowie über den Umfang des Sortiments und dessen Präsentation in den Märkten der METRO Group. Kundenorientierung lautet daher der zentrale Begriff des Category Managements. Die optimale Befriedigung der Wünsche der konkret angesprochenen Kunden erhöht die Attraktivität eines Markts für die Zielgruppen, steigert in der Folge den Absatz sowie den Ertrag und bindet darüber hinaus den Kunden an die Marke.

#### **Ermittlung und Festlegung von Hauptzielgruppen als Grundvoraussetzung des Category Management**

Das Warengruppenmanagement baut auf der Erkenntnis auf, dass es einem Handelsunternehmen unmöglich ist, die teilweise stark divergierenden Bedürfnisse und individuellen Ansprüche aller 33 Millionen Haushalte in Deutschland gleichermaßen optimal mit seinem Warenangebot zu befriedigen. Die Positionierung als Marke kann daher nur durch Fokussierung auf bestimmte Hauptzielgruppen und durch ein auf deren Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot erfolgreich sein. Beim Aufbau eines Category Managements gilt es daher in einem ersten Schritt, für jede Vertriebslinie deren Hauptzielgruppen zu ermitteln. Dies geschieht auf der Basis einer umfassenden Datenerhebung und -auswertung. Die bei der Gesellschaft für Konsumgüterforschung (GfK) vorgehaltenen Datenbestände fließen in die Ermittlung der Hauptkundengruppen ebenso ein wie der umfangreiche Datenbestand des unternehmensinternen Data Warehouse, das mit Hilfe der Handelspaneldata der Firma A.C. Nielsen die erreichte Position im Markt darstellt. Außerdem

#### **Data Warehouse**

Im Data Warehouse der METRO Group sind verschiedene Datenbanken miteinander kombiniert. Sie enthalten sämtliche relevanten Daten über die Geschäftsentwicklung in den Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften des Konzerns. Das Data Warehouse liefert diese Daten ausgewertet und in gebündelter, strukturierter Form. Es bietet damit zeitgenau ein Bild vom Zustand des Unternehmens und erleichtert es dem Management, strategische und operative Entscheidungen zu treffen.



findet ein Datenaustausch mit kooperierenden Herstellern statt und ergänzend werden Kundenbefragungen durchgeführt. Auf diese Weise lassen sich nicht nur die Hauptkundengruppen einer jeden Vertriebslinie identifizieren, sondern das Datenmaterial gibt darüber hinaus Auskunft über das konkrete Profil der im Fokus der jeweiligen Vertriebslinie stehenden Kunden: deren Lifestyle, ihre Bedürfnisse und Erwartungen, ihr Einkaufsverhalten sowie ihre Kaufkraft.

Im Zuge der Datenerhebung und -auswertung von Kunden der Vertriebslinie Real wurde beispielsweise die „Familie mit ein bis drei Kindern und gutem Einkommen“ als Hauptkundengruppe identifiziert. Im Fokus der Vertriebslinie Extra stehen hingegen als Hauptzielgruppen „Ein- bis Zweipersonenhaushalte älterer Menschen“ sowie „Großfamilien mit vier und mehr Personen.“

### **Die Kundenerwartung als maßgebliche Entscheidungsgrundlage bei der Zusammensetzung und Präsentation des Warensortiments**

Auf die Identifizierung der Hauptkundengruppen einer jeden Vertriebslinie folgt die zentrale Zusammenstellung des in den Märkten vorzuhaltenden Warenangebots.

In diesem Zusammenhang wird zwischen vier Kategorien von Warengruppen unterschieden, nämlich Profilierungs-, Pflicht- und Ergänzungs- sowie Saisonwarengruppen.

Zu den Profilierungswarengruppen gehören diejenigen Artikel, die auf die Bedürfnisse der Hauptzielgruppen einer Vertriebslinie abgestimmt sind. Sie haben in der Regel einen Anteil von circa 10 Prozent am gesamten Warenangebot eines Markts. Bei der Vertriebslinie Real, die die Familie mit mehreren Kindern als Hauptzielgruppe anspricht, wird unter der Warengruppenbezeichnung „Baby, Kids & Co.“ beispielsweise ein umfassendes Sortiment für Kinder unter sechs Jahren offeriert, das von Babynahrung, Windeln, Haar- und Körperpflegeartikeln bis hin zu Kleidung reicht.

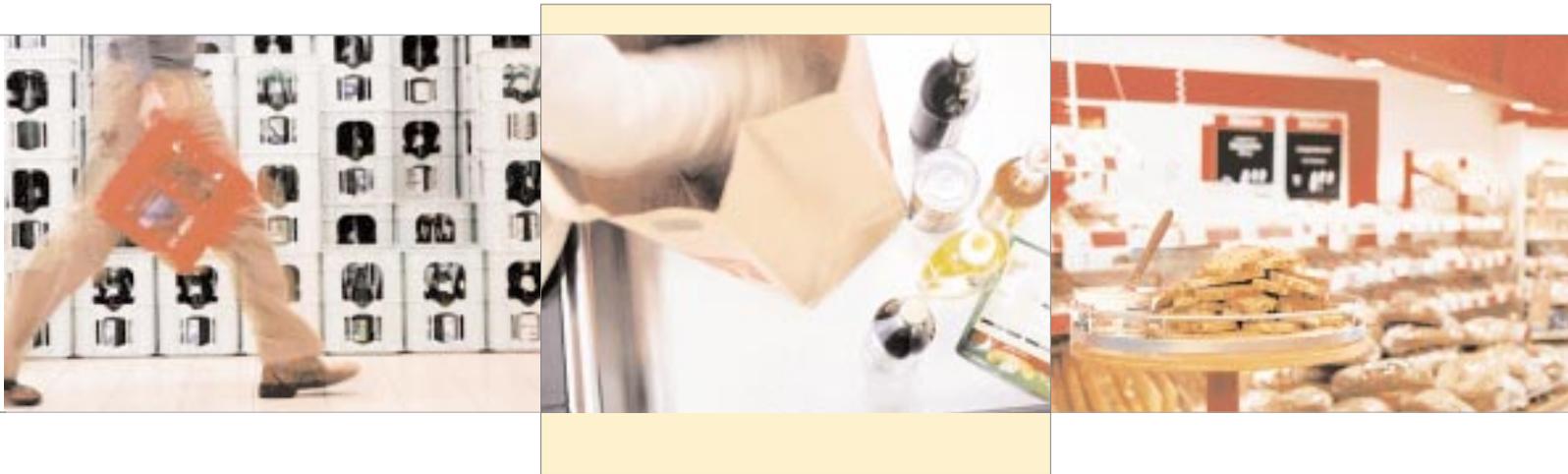
Die Profilierungswarengruppen werden durch die Ergänzungswarengruppen abgerundet, deren Anteil am gesamten Sortiment bei bis zu 30 Prozent liegt. Ergänzungswarengruppen dienen der Komplettierung des Angebots, damit der Kunde seinen täglichen Bedarf innerhalb eines Markts vollständig abdecken kann (so genanntes „One-Stop-Shopping“). In einem vorrangig auf den Verkauf von Lebensmitteln ausgerichteten Markt gehören zum Ergänzungsangebot zum Beispiel Topfpflanzen und Gebrauchsgüter für die Küche oder das Auto.

Im Katalog der Pflichtwarengruppen sind die Ge- und Verbrauchsgüter des täglichen Bedarfs zusammengefasst, die zielgruppenunabhängig angeboten werden. Dazu gehören in einem Lebensmittelmarkt beispielsweise Brot, Butter, Zucker, Gewürze und Spirituosen etc. Der Anteil der Pflichtwarengruppen am gesamten Warenaufkommen innerhalb eines Markts bewegt sich in einer Größenordnung von rund 50 Prozent. Saisonwarengruppen werden entsprechend der Jahreszeit befristet in das Angebot zusätzlich aufgenommen.

Für jede Vertriebslinie wird zentral durch darauf spezialisierte Warengruppenmanager in enger Zusammenarbeit mit dem Einkauf und Vertrieb festgelegt, mit welchen prozentualen Anteilen die vier Warengruppen in den zur Vertriebslinie gehörenden Märkten vertreten sein sollen. Diese Entscheidung wird anhand des gesammelten und ausgewerteten Datenmaterials über die Kundenansprüche getroffen und orientiert sich vorrangig an der Absatzerwartung. Dasselbe gilt auch für die Festlegung der Sortimentstiefe, also für die Bestimmung des Umfangs des Warenangebots innerhalb einer jeden Warengruppe.

#### **Enge Zusammenarbeit mit Partnern**

Die METRO Group arbeitet bei der Planung, Steuerung und Umsetzung des Category Managements eng mit kompetenten Partnern aus der Industrie zusammen. Projektpartner bei Baby, Kids & Co. ist z. B. der Marktführer im Bereich Windeln und Damenhygiene, Procter & Gamble. Das Konzept wird bundesweit in 26 Real-Märkten umgesetzt.



Der Warengruppenmanager steuert aber nicht nur zentral die Anteile der Warengruppen am Gesamtangebot innerhalb der Märkte und die Sortimentsstärke. Darüber hinaus legt er auch in Zusammenarbeit mit den Vertriebslinien die Form der Präsentation der Profilierungswarengruppen und die konkrete Positionierung der Warengruppen innerhalb der Märkte fest.

Abweichend von der herkömmlichen Anordnung und Verteilung des Warenangebots innerhalb eines Markts werden im Rahmen des Category Management alle zu den Profilierungswarengruppen gehörenden, im thematischen Kontext zueinander stehenden Waren an einer exponierten Stelle des Markts platziert und nicht auf verschiedene Regalstandorte verteilt. Damit entfällt für den Kunden die Notwendigkeit, verschiedene Abteilungen aufzusuchen. War es bislang beispielsweise üblich, Hundefutter, Hundespielzeug und Körbe für Vierbeiner über drei verschiedene Abteilungen zu verteilen, so werden diese thematisch zusammengehörenden Artikel im Rahmen des Category Managements konzentriert an einem Standort des Markts angeboten.

### Zielüberprüfung der Warengruppen und Nachsteuerung als notwendige Elemente des Category Management

Unverzichtbarer Bestandteil des Category Management ist das zentrale Warengruppen-Controlling, dem die Aufgabe zukommt, den Umsatz der Vertriebslinie bei den einzelnen Warengruppen fortlaufend zu ermitteln und einen Ist-/Soll-Abgleich vorzunehmen. Bleibt der Absatz hinter den Erwartungen zurück, dann bedarf es der Nachsteuerung. Im Anschluss an die Ursachenanalyse folgen strategische Überlegungen, wie der Umsatz gesteigert und das Absatzziel künftig erreicht werden kann. Dabei steht vor allem der Marketingmix aus Sortiment, Werbung, Preiswürdigkeit und Platzierung des Warenangebots auf dem Prüfstand.

Außerdem bedarf es einer fortlaufenden Beobachtung der sich wandelnden Ansprüche der Hauptzielgruppen mit entsprechenden Konsequenzen bei der Zusammenstellung der Profilierungswarengruppen. Daraus wird deutlich, dass das Warengruppenmanagement sich als kontinuierlicher, dynamischer Prozess begreift.

### Ein komplexer Prozess in acht Stufen

In der METRO Group ist Category Management ein komplexer Prozess, der sich konsequent an den Bedürfnissen der jeweils wichtigsten Kundenzielgruppen der Vertriebslinien orientiert. Die Entscheidungen über die einzelnen Warengruppen werden von den Managern des Category Management Teams, des Einkaufs und des Vertriebs gemeinsam getroffen. Nachfolgend sind die wichtigsten Stufen des Category Management Prozesses aufgeführt.

- |  |   |  |
|--|---|--|
| 1. Definition der Warengruppen   | } | Strategische Ausrichtung der Warengruppen          |
| 2. Kategorisierung der Warengruppen (Profilierung, Pflicht, Ergänzung, Saison) |   |  |
| 3. Bewertung der Warengruppe (z. B. Analyse des Marktanteils)                  | } | Analyse des Ist-Zustands und Definition von Zielen |
| 4. Zielsetzung für die Warengruppe (z. B. Erhöhung des Marktanteils)           |   |  |
| 5. Festlegung der Umsetzungsstrategie für die Warengruppe                      | } | Maßnahmenplanung zur Zielerreichung                |
| 6. Maßnahmenplanung  |   |  |
| 7. Umsetzung   | } | Umsetzung der Pläne im Markt und Evaluation        |
| 8. Ergebniskontrolle   |   |  |



## Konzernabschluss 2002

□□□ ■	<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>	80
	<b>Bilanz</b>	81
	<b>Kapitalflussrechnung</b>	82
	<b>Eigenkapitalentwicklung</b>	83
	<b>Konzernanhang</b>	84
	Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	84
	Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	92
	Erläuterungen zur Bilanz	98
	Sonstige Erläuterungen einschließlich Kapitalflussrechnung und Segmentberichterstattung	115
	Gesonderte Erläuterungen und Angaben nach § 292 a HGB	123
	Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften	130
	Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers	131

## Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2002

Mio. €	Anhang Nr.	2002	2001
<b>Umsatzerlöse</b>	1	51.526	49.522
Einstandskosten der verkauften Waren		-40.126	-38.712
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		11.400	10.810
Sonstige betriebliche Erträge	2	1.532	2.022
Vertriebskosten		-10.377	-10.197
Allgemeine Verwaltungskosten		-1.013	-1.034
Sonstige betriebliche Aufwendungen	3	-115	-223
<b>Betriebliches Ergebnis vor Firmenwertabschreibung EBITA</b>		1.427	1.378
Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	4	-261	-248
<b>Betriebliches Ergebnis EBIT</b>		1.166	1.130
Beteiligungsergebnis	5	38	-56
Zinsergebnis	6	-378	-398
Übriges Finanzergebnis	7	4	-3
<b>Finanzergebnis</b>		-336	-457
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		830	673
Steuern vom Einkommen und Ertrag	8	-328	-224
<b>Jahresüberschuss</b>		502	449
Anteile anderer Gesellschafter	9	-59	-48
<b>Konzerngewinn</b>		443	401
<b>Ergebnis je Aktie in €</b>	10	1,36	1,23

Die Überleitung vom Jahresüberschuss auf das zur Ausschüttung vorgesehene Ergebnis wurde zum 31.12.2002 nicht mehr vorgenommen. Zur besseren Vergleichbarkeit wurde die Vorjahresdarstellung in der Gewinn- und Verlustrechnung, der Bilanz und der Eigenkapitalentwicklung entsprechend angepasst, was zu einer Umgliederung innerhalb der Eigenkapitalpositionen zum 31.12.2001 von 67 Mio. € geführt hat.

# Bilanz zum 31. Dezember 2002

## Aktiva

Mio. €	Anhang Nr.	Stand 31.12.2002	Stand 31.12.2001
<b>Anlagevermögen</b>	15		
Geschäfts- oder Firmenwerte	16	4.070	4.181
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	17	188	157
Sachanlagen	18	7.201	6.762
Finanzanlagen	19	229	245
		11.688	11.345
<b>Umlaufvermögen</b>			
Vorräte	20	5.506	5.258
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	21	369	405
Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte	22	2.857	2.433
Flüssige Mittel	23	1.323	1.694
		10.055	9.790
<b>Latente Steuern</b>	24	1.084	1.108
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	25	96	77
		22.923	22.320

## Passiva

Mio. €	Anhang Nr.	Stand 31.12.2002	Stand 31.12.2001
<b>Eigenkapital</b>	26		
Gezeichnetes Kapital		835	835
Kapitalrücklage		2.558	2.558
Gewinnrücklagen		305	376
Konzerngewinn		443	401
		4.141	4.170
<b>Anteile anderer Gesellschafter</b>	27	105	72
<b>Rückstellungen</b>			
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	28	960	961
Übrige Rückstellungen	29	725	606
		1.685	1.567
<b>Verbindlichkeiten</b>	30		
Finanzschulden	31	5.587	5.582
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	32	9.119	8.517
Übrige Verbindlichkeiten	33	1.965	1.950
		16.671	16.049
<b>Latente Steuern</b>	24	196	145
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	34	125	317
		22.923	22.320

## Kapitalflussrechnung

Mio. €	2002	2001
EBIT	1.166	1.130
Abschreibungen Anlagevermögen (ohne Finanzanlagen)	1.250	1.253
Veränderung von Pensions- und sonstigen Rückstellungen	56	-231
Ergebnisse aus Anlagenabgängen	-10	-2
Veränderung des Netto-Betriebsvermögens <sup>1)</sup>	357	311
Gezahlte Ertragsteuern	-392	-164
Sonstiges <sup>1)</sup>	179	307
<b>Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>2.606</b>	<b>2.604</b>
Unternehmensakquisitionen	-92	-283
Investitionen in Sachanlagen (ohne Finanzierungs-Leasing)	-1.308	-1.277
Sonstige Investitionen	-390	-115
Veränderung der unverzinslichen Verbindlichkeiten aus Investitionstätigkeit	46	4
Unternehmensveräußerungen	-	36
Anlagenabgänge	128	320
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-1.616</b>	<b>-1.315</b>
Gewinnausschüttungen		
an METRO AG-Gesellschafter	-334	-334
an andere Gesellschafter	-25	-32
Veränderung der Fremdanteile am Kapital	-3	-27
Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	513	723
Tilgung von Finanzverbindlichkeiten	-777	-1.124
Gezahlte Zinsen <sup>2)</sup>	-528	-576
Erhaltene Zinsen	172	165
Ergebnisübernahmen und sonstige Finanztätigkeit <sup>2)</sup>	-361	364
<b>Cash Flow aus Finanztätigkeit</b>	<b>-1.343</b>	<b>-841</b>
<b>Summe der Cash Flows</b>	<b>-353</b>	<b>448</b>
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel	-6	-18
<b>Gesamtveränderung der Zahlungsmittel</b>	<b>-359</b>	<b>430</b>
Zahlungsmittel 1. Januar	1.651	1.221
Zahlungsmittel 31. Dezember	1.292	1.651

<sup>1)</sup> Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurden im Berichtsjahr umgliedert von Veränderung des Netto-Betriebsvermögens in Sonstiges.  
Die Vergleichsangabe für das Vorjahr wurde entsprechend angepasst.

<sup>2)</sup> Im Vorjahr wurden Verbindlichkeiten aus sonstigen Finanzgeschäften umgliedert von gezahlten Zinsen in Ergebnisübernahmen und sonstige Finanztätigkeit.

## Eigenkapitalentwicklung

Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapitalrücklage	Gewinnrücklage	Konzern-gewinn	Gesamt
<b>1.1.2001</b>	835	2.558	312	358	4.063
Konzerngewinn	-	-	-	401	401
Ausschüttung	-	-	-	-334	-334
Folgebewertung IAS 39	-	-	-10	-	-10
Währungsumrechnung	-	-	34	-	34
Sonstiges	-	-	40	-24	16
<b>31.12.2001/1.1.2002</b>	835	2.558	376	401	4.170
Konzerngewinn	-	-	-	443	443
Ausschüttung	-	-	-	-334	-334
Folgebewertung IAS 39	-	-	-39	-	-39
Währungsumrechnung	-	-	-99	-	-99
Sonstiges	-	-	67	-67	-
<b>31.12.2002</b>	835	2.558	305	443	4.141

## Konzernanhang

### Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses

#### Grundlagen der Rechnungslegung

Der Konzernabschluss der METRO AG wurde nach den Vorschriften des International Accounting Standards Board (IASB), London, aufgestellt; die Interpretationen des Standing Interpretations Committee (SIC) wurden dabei angewendet.

Der Konzernabschluss der METRO AG berücksichtigt alle bis zum 31. Dezember 2002 verabschiedeten und publizierten Bestimmungen der International Financial Reporting Standards (IFRS).

Der Konzernabschluss steht im Einklang mit der Richtlinie 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 IASB hinausgehenden nach HGB erforderlichen Angaben und Erläuterungen gemacht worden.

Da die Voraussetzungen des § 292 a HGB erfüllt sind, hat dieser nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellte Konzernabschluss befreiende Wirkung für die Pflicht zur Aufstellung eines Konzernabschlusses nach HGB. Die Beurteilung dieser Voraussetzungen basiert auf dem vom Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee DRSC e.V. veröffentlichten Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 1 (DRS 1).

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.

Der Konzernabschluss basiert auf dem historischen Anschaffungskostenprinzip und wird in Übereinstimmung mit den nachfolgend dargestellten Konsolidierungs-, Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt.

#### Konsolidierungskreis und assoziierte Unternehmen

In den Konzernabschluss sind neben der METRO AG 388 (Vorjahr 369) inländische und 235 (Vorjahr 226) ausländische Tochterunternehmen einbezogen, bei denen der METRO AG unmittelbar oder mittelbar die Mehrheit der Stimmrechte zusteht.

Nicht konsolidiert wurden 14 (Vorjahr 16) Tochterunternehmen, da ihr Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns insgesamt von untergeordneter Bedeutung ist. Der Umsatz dieser Gesellschaften macht weniger als ein Prozent des Konzernumsatzes aus.

Gegenüber dem Vorjahr hat sich der Konsolidierungskreis wie folgt geändert:

<b>Stand 1. Januar 2002</b>	596
Veränderungen im Geschäftsjahr 2002:	
Verschmelzung auf andere Konzerngesellschaften	-8
Veräußerung von Anteilen	-3
Neugründungen	48
Erwerb von Anteilen	1
Konsolidierungskreis-Veränderungen	1
Sonstige Veränderungen	-11
<b>Stand 31. Dezember 2002</b>	624

Die Veränderung des Konsolidierungskreises beruht im Wesentlichen auf Neugründungen in den Vertriebslinien Metro Cash & Carry und Media Markt/Saturn.

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

Zwei assoziierte Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Die Loyalty Partner GmbH wurde erstmals zum September 2002 nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen.

#### **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, werden 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 als Abzug vom aktivierten Geschäfts- oder Firmenwert ausgewiesen 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. Gegebenenfalls abweichende Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in den der Equity-Bewertung zu Grunde liegenden Abschlüssen werden beibehalten, sofern sie den konzerneinheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden der METRO Group nicht wesentlich entgegenstehen. Beteiligungen, die als Vermarktungsgesellschaften fungieren, sind im Umlaufvermögen unter den sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen und in Übereinstimmung mit IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) bilanziert, da diese Gesellschaften nach Beendigung der Vermarktung aufgelöst werden sollen. Ebenso werden Anteile an verbundenen, nicht konsolidierten Unternehmen in Übereinstimmung mit IAS 39 bilanziert.

In Einzelabschlüssen getätigte Zu- bzw. Abschreibungen auf Anteile an einbezogenen Tochterunternehmen werden 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 bewertet. Bis zum Bilanzstichtag eingetretenen Kursverlusten aus der Bewertung von Forderungen und Verbindlichkeiten wird Rechnung getragen; Gewinne und Verluste aus Kursänderungen werden ergebniswirksam berücksichtigt.

Die Jahresabschlüsse ausländischer Tochterunternehmen werden gemäß IAS 21 (The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates) nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Da sämtliche einbezogenen Unternehmen ihre Geschäfte in finanzieller, wirtschaftlicher

und organisatorischer Hinsicht selbstständig betreiben, ist die jeweilige Landeswährung grundsätzlich 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 Hochinflationländern werden gemäß IAS 29 (Financial Reporting in Hyperinflationary Economies) umgerechnet. Die Umrechnung der Vermögenswerte und Schulden erfolgt wie auch die Umrechnung der Posten der Gewinn- und Verlustrechnung zum Stichtagskurs. Dies betrifft Konzernunternehmen mit Sitz in Rumänien und der Türkei.

Dabei werden die den geänderten Kaufkraftverhältnissen entsprechenden Aufwands- und Ertragsposten einschließlich des Jahresergebnisses zum jeweiligen Stichtagskurs umgerechnet. Die Buchwerte der nichtmonetären Bilanzposten dieser Gesellschaften werden vor der 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 Indexierung ergebenden Kaufkraftgewinne oder -verluste werden erfolgswirksam in den sonstigen finanziellen Erträgen/Aufwendungen im übrigen Finanzergebnis erfasst.

Für die Währungsumrechnung wurden hinsichtlich der für die METRO Group wichtigsten Währungen der Länder, die nicht an der Europäischen Währungsunion teilnehmen, folgende Wechselkurse zu Grunde gelegt:

	Durchschnittskurs €		Stichtagskurs €	
	2002	2001	2002	2001
1 US-Dollar	1,05807	1,13214	0,95356	1,13469
1 Pfund Sterling	1,59061	1,62181	1,53728	1,64338
100 Polnische Zloty	25,93058	27,85812	24,87438	28,60166
1.000 Rumänische Lei	0,03199	0,03534	0,02864	0,03587
100 Schweizer Franken	68,15567	67,81939	68,85156	67,43543
1 Bulgarischer Lew	0,51129	0,51129	0,51129	0,51129
100 Chinesische Renminbi	12,78341	13,67865	11,51644	13,70925
100 Dänische Kronen	13,45809	13,45375	13,46112	13,44719
100 Hongkong-Dollar	13,56064	14,52151	12,23406	14,55795
100 Marokkanische Dirham	9,61941	9,77441	9,39536	9,77380
100 Slowakische Kronen	2,34198	2,35292	2,40900	2,33863
100 Tschechische Kronen	3,24607	3,11854	3,16686	3,12872
1.000.000 Türkische Lira	0,69478	0,82786	0,57219	0,78579
100 Ungarische Forint	0,41157	0,41011	0,42321	0,40786
1 Kroatische Kuna	0,13501	0,13352	0,13419	0,13569
100 Russische Rubel	3,36826	3,65546	3,00554	3,77501
100 Indische Rupien	2,17867	2,36634	1,98692	2,35217
100 Japanische Yen	0,84721	0,91971	0,80392	0,86708
10.000 Vietnamesische Dong	0,69387	0,75483	0,62049	0,75294
100 Ukrainische Hrywnja	0,19876	<sup>1)</sup>	0,18074	<sup>1)</sup>
1 Singapur-Dollar	0,59129	0,62298	0,54699	0,61244

<sup>1)</sup> Wegen erstmaliger Einbeziehung in den Konzernabschluss zum 31.12.2002 keine Angabe für 2001.

## Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

### Ertrags- und Aufwandsrealisierung

Die Erfassung von **Umsatzerlösen** und sonstigen **betrieblichen Erträgen** erfolgt grundsätzlich erst dann, wenn die Leistungen erbracht bzw. die Waren oder Erzeugnisse geliefert worden sind und damit der Gefahrenübergang auf den Kunden erfolgt ist.

**Betriebliche Aufwendungen** werden mit Inanspruchnahme der Leistung bzw. zum Zeitpunkt ihrer Verursachung als Aufwand erfasst.

**Dividenden** werden grundsätzlich mit der Entstehung des Rechtsanspruchs auf Zahlung vereinbart. **Zinsen** werden periodengerecht als Aufwand bzw. Ertrag erfasst.

Um den Einblick in die Ertragslage zu verbessern, werden Aufwendungen und Erträge in dem nach IFRS vorgeschriebenen bzw. zulässigen Umfang saldiert dargestellt.

### Immaterielle Vermögenswerte

**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. Geschäfts- oder Firmenwerte, die aus dem Erwerb von Gesellschaften im Cash & Carry-Bereich und von schweizerischen Dienstleistungsgesellschaften resultieren, werden über 25 Jahre abgeschrieben. Die über Jahrzehnte in ihren Grundzügen unveränderten, erfolgreichen Konzepte rechtfertigen die 25-jährige Nutzungsdauer. 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 auf den erzielbaren Betrag (Recoverable Amount) vorgenommen.

**Entgeltlich erworbene sonstige immaterielle Vermögenswerte** werden mit ihren Anschaffungskosten angesetzt. **Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte** werden mit ihren Herstellungskosten aktiviert, wenn die Aktivierungskriterien gemäß IAS 38 (Intangible Assets) erfüllt sind. Die Herstellungskosten umfassen dabei alle dem Herstellungsprozess direkt oder indirekt zurechenbaren Kosten. Finanzierungskosten und Forschungskosten werden nicht aktiviert. Aktivierte selbst erstellte Software wird – entsprechend der erworbenen Software – planmäßig linear über eine Nutzungsdauer von 3 bis 5 Jahren, Lizenzen werden über ihre Vertragslaufzeit abgeschrieben. Die genannten immateriellen 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.

### Sachanlagen

**Vermögenswerte des Sachanlagevermögens**, die im Geschäftsbetrieb länger als ein Jahr genutzt werden, sind mit ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten abzüglich planmäßiger Abschreibungen bewertet. Die Herstellungskosten der selbst erstellten 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 ratierlich über die Nutzungsdauer durch Bildung von Rückstellungen berücksichtigt. Die aktivierten Rückbaukosten entsprechen dabei dem abgezinnten Erfüllungsbetrag.

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

Gebäude	10 bis 33 Jahre
Betriebseinrichtungen	2 bis 13 Jahre
Maschinen	3 bis 8 Jahre
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 bis 13 Jahre
Ladeneinbauten	8 Jahre
Fahrzeuge	6 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 (Finanzierungs-Leasing). Sofern das wirtschaftliche Eigentum den Unternehmen der METRO Group zuzurechnen ist, erfolgt die Aktivierung des Leasinggegenstands zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses in Höhe des Fair Values 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 Leasingverhältnisses, sofern diese kürzer ist. Die aus den zukünftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen sind passiviert.

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.

### Finanzanlagen

Unter den **Finanzanlagen** werden finanzielle Vermögenswerte erfasst, die von der METRO Group zum Zweck des Vermögenszuwachses, der Wertsteigerung des eingesetzten Kapitals oder des Aufbaus von Geschäftsbeziehungen länger als eine Periode gehalten werden.

Sofern es sich hierbei nicht um **assoziierte Unternehmen** im Sinne des IAS 28 (Accounting for Investments in Associates) handelt, sind die Finanzanlagen gemäß IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) bilanziert. In Abhängigkeit von der nach IAS 39 vorzunehmenden Klassifizierung sind die Finanzanlagen dabei entweder zu (fortgeführten) Anschaffungskosten oder zu Fair Values angesetzt und zum Handelstag erfasst.

**Anteile an verbundenen Unternehmen, Beteiligungen** sowie die **Wertpapiere des Anlagevermögens** gehören der Klasse „zur Veräußerung verfügbar“ an. Sie werden im Zeitpunkt ihrer erstmaligen Erfassung zu Anschaffungskosten bewertet. Sofern in den Folgeperioden die Fair Values dieser Finanzanlagen zuverlässig ermittelt werden können, sind diese angesetzt; in dem Fall, in dem keine aktiven Märkte existieren und sich die Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand ermitteln lassen, sind die fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen.

Die **Ausleihungen** sind als „vom Unternehmen ausgereichte Kredite und Forderungen“ klassifiziert und folglich mit den fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Finanzanlagen, die als gesichertes Grundgeschäft innerhalb eines Fair Value Hedges designiert wurden, sind mit ihrem Fair Value bilanziert.

Wertschwankungen aus finanziellen Vermögenswerten der Klasse „zur Veräußerung verfügbar“ werden – ggf. unter Berücksichtigung latenter Steuern – erfolgsneutral im Eigenkapital abgebildet. Die Übernahme der erfolgsneutral erfassten Beträge in das Periodenergebnis erfolgt erst zum Zeitpunkt des Abgangs oder im Falle einer nachhaltigen Wertminderung der Vermögenswerte.

Anzeichen von Wertminderungen wird durch eine entsprechende außerplanmäßige Abschreibung auf den niedrigeren erzielbaren Betrag (Recoverable Amount) Rechnung getragen.

### **Vorräte**

Die als **Vorräte** bilanzierten Handelswaren werden zu Anschaffungskosten angesetzt. Die Ermittlung der Anschaffungskosten folgt dabei grundsätzlich der Durchschnittskostenmethode. 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 entsprechende Wertaufholung vorgenommen.

### **Forderungen und sonstige Vermögenswerte**

**Forderungen aus Lieferungen und Leistungen** werden gemäß IAS 39 als „vom Unternehmen ausgereichte Kredite und Forderungen“ klassifiziert und mit den Anschaffungskosten 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.

Die in den **übrigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerten** ausgewiesenen finanziellen Vermögenswerte, die gemäß IAS 39 der Klasse „vom Unternehmen ausgereichte Kredite und Forderungen“ angehören, sind mit den fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

Unter den **sonstigen Vermögenswerten** werden unter anderem Beteiligungen und derivative Finanzinstrumente ausgewiesen, die gemäß IAS 39 als „zu Handelszwecken gehalten“ zu klassifizieren sind. Sie werden im Zeitpunkt ihrer erstmaligen Erfassung zu Anschaffungskosten bewertet. Sofern die Fair Values dieser Finanzinstrumente zuverlässig ermittelt werden konnten, sind diese angesetzt. In dem Falle, dass keine aktiven Märkte existieren und sich die Fair Values nicht mit vertretbarem Aufwand ermitteln lassen, sind die fortgeführten Anschaffungskosten ausgewiesen.

Alle anderen Forderungen und Vermögenswerte sind zu Anschaffungskosten angesetzt.

Anzeichen von Wertminderungen wird durch eine entsprechende außerplanmäßige Abschreibung auf den niedrigeren erzielbaren Betrag (Recoverable Amount) Rechnung getragen.

### **Flüssige Mittel**

Die innerhalb der **flüssigen Mittel** ausgewiesenen Wertpapiere sind gemäß IAS 39 als „zu Handelszwecken gehalten“ klassifiziert und mit ihren Fair Values bilanziert.

### **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 die passiven latenten Steuern aus zu versteuernden temporären Unterschieden übersteigen, werden nur in dem Umfang angesetzt, 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.

### **Rechnungsabgrenzungsposten**

Im Rahmen der aktiven und passiven **Rechnungsabgrenzungsposten** werden transitorische Abgrenzungen gezeigt.

### Rückstellungen

Die versicherungsmathematische Bewertung der **Pensionsrückstellungen** für die betriebliche Altersversorgung erfolgt nach der in IAS 19 (Employee Benefits) vorgeschriebenen Methode der laufenden Einmalprämien (Projected Unit Credit Method). Im Rahmen dieses Anwartschaftsbarwertverfahrens werden sowohl die am Bilanzstichtag bekannten Renten und erworbenen Anwartschaften als auch die künftig zu erwartenden Steigerungen der Gehälter und Renten berücksichtigt. Sich am Jahresende ergebende Unterschiedsbeträge (so genannte versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste) zwischen den so planmäßig ermittelten Pensionsverpflichtungen und dem tatsächlichen Anwartschaftsbarwert werden dabei nur dann bilanziert, wenn sie außerhalb einer Bandbreite von 10 Prozent des Verpflichtungsumfanges liegen. In diesem Fall werden sie ab dem Folgejahr über die durchschnittliche Restdienstzeit der berechtigten Mitarbeiter verteilt und als Ertrag oder Aufwand erfasst. Der in den Pensionsaufwendungen enthaltene Zinsanteil der Rückstellungszuführung wird als Zinsaufwand innerhalb des Finanzergebnisses gezeigt. **Sonstige Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen** werden auf Basis von versicherungsmathematischen Gutachten gemäß IAS 19 gebildet.

**Übrige Rückstellungen** werden gebildet, soweit rechtliche oder faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten bestehen, die auf zurückliegenden Geschäftsvorfällen oder Ereignissen beruhen und wahrscheinlich zu Vermögensabflüssen führen, die 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.

### Verbindlichkeiten

Grundsätzlich sind alle **Finanzschulden** gemäß IAS 39 zu ihren fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode angesetzt. Finanzschulden, die als Grundgeschäft innerhalb eines Fair Value Hedges designiert wurden, sind mit ihrem Fair Value passiviert. Die angegebenen Fair Values der Finanzschulden sind auf Basis der am Bilanzstichtag für die entsprechenden Restlaufzeiten und Tilgungsstrukturen gültigen Zinssätze ermittelt.

In Übereinstimmung mit IAS 32 (Financial Instruments: Disclosure and Presentation) werden die Fremd- und Eigenkapitalkomponenten kombinierter Finanzinstrumente (wie z. B. der DM-Wandelanleihe) getrennt voneinander dargestellt: Die Anleihe wird dabei mit dem Wert angesetzt, der für die Ausgabe dieses Fremdkapitalinstruments ohne Eigenkapitalbestandteil auf Grundlage der damals bestehenden Marktbedingungen erzielt worden wäre. Der in das Eigenkapital eingestellte Betrag entspricht demnach – unter Berücksichtigung latenter Steuern – dem Marktwert der Wandel- bzw. Optionsrechte zum damaligen Ausgabezeitpunkt. In den Folgeperioden wird die Fremdkapitalkomponente zu fortgeführten Anschaffungskosten in der Position „Anleihen“ angesetzt und zum Bilanzstichtag um den Zinsanteil der Periode erhöht. Die Eigenkapitalkomponente ist (in unveränderter Höhe) in der Kapitalrücklage enthalten.

Finanzschulden aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen sind mit dem Barwert der zukünftigen Leasingraten passiviert.

Die **Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen** sind zu fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

Die **übrigen Verbindlichkeiten** sind zum Rückzahlungsbetrag angesetzt, sofern es sich nicht um derivative Finanzinstrumente handelt, die gemäß IAS 39 mit dem Fair Value bilanziert sind.

### Eventualverbindlichkeiten

**Eventualverbindlichkeiten** sind mögliche oder bestehende Verpflichtungen, die auf vergangenen Ereignissen beruhen, bei denen ein Ressourcenabfluss jedoch als nicht wahrscheinlich eingeschätzt wird. Solche Verpflichtungen sind nach IAS 37 (Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets) nicht in der Bilanz zu erfassen, sondern im Anhang zu nennen.

### **Bilanzierung von derivativen Finanzinstrumenten/Hedge Accounting**

Derivative Finanzinstrumente werden ausschließlich zur Risikoreduzierung eingesetzt. Ihr Einsatz erfolgt im Rahmen der Vorgaben der entsprechenden Konzernrichtlinie.

Alle derivativen Finanzinstrumente sind gemäß IAS 39 zum Fair Value bilanziert und unter „Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte“ bzw. unter „Übrige Verbindlichkeiten“ ausgewiesen.

Zur Bewertung der derivativen Finanzinstrumente werden die Interbankenkonditionen ggf. inklusive der für die METRO Group gültigen Kreditmarge oder Börsenkurse herangezogen; dabei werden die Geld- und Briefkurse am Bilanzstichtag verwendet. Falls keine Börsenkurse verwendet werden, wird der Fair Value mittels anerkannter finanzwirtschaftlicher Modelle berechnet. 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.

Gewinne und Verluste aus derivativen Finanzgeschäften, die als qualifizierte Sicherungsinstrumente innerhalb eines Fair Value Hedges designiert wurden oder für die kein qualifizierter Sicherungszusammenhang nach den Vorschriften des IAS 39 hergestellt werden konnte und daher kein Hedge Accounting angewandt werden durfte, sind erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Ergebnisse aus derivativen Finanzgeschäften, für die ein Cash Flow Hedge gebildet und für die die Effektivität nachgewiesen wurde, sind erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Etwaige Ergebnisveränderungen aus der Ineffektivität dieser Finanzgeschäfte sind erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

### **Bilanzierung von Aktienoptionsplänen**

Die im Rahmen des aktienorientierten Vergütungssystems gewährten Aktienoptionen (SOP) und Wertzuwachsrechte (SAR) werden grundsätzlich durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert. Die Kosten der Sicherungsgeschäfte werden ratierlich über die Laufzeit der SOP/SAR verteilt und als Personalaufwand erfasst. Sofern der Abschluss des Sicherungsgeschäfts nicht zeitgleich mit Gewährung der SOP/SAR erfolgt, wird eine zeitanteilige Rückstellung in Höhe des Differenzbetrages zwischen Basispreis und Ausübungshürde gebildet.

### **Verwendung von Annahmen und Schätzungen**

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind Annahmen getroffen und Schätzungen verwandt worden, die sich auf Ausweis und Höhe der bilanzierten Vermögenswerte, Schulden, Erträge, Aufwendungen sowie der Eventualverbindlichkeiten ausgewirkt haben. Diese Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf die konzerneinheitliche Festlegung wirtschaftlicher Nutzungsdauern, die Bewertung von Rückstellungen sowie die Realisierbarkeit zukünftiger Steuerentlastungen. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen. Änderungen werden zum Zeitpunkt einer besseren Kenntnis erfolgswirksam berücksichtigt.

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### 1. Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse (netto) setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2002	2001
Metro Cash & Carry	23.972	22.726
Real	8.198	8.375
Extra	2.835	2.980
Media Markt/Saturn	9.583	8.341
Praktiker	2.584	2.543
Kaufhof	3.900	3.971
Sonstige Gesellschaften <sup>1)</sup>	454	586
	51.526	49.522

<sup>1)</sup> Die unter den sonstigen Gesellschaften ausgewiesenen Umsätze betreffen im Wesentlichen die Gemex-Gruppe mit 184 Mio. € (Vorjahr 264 Mio. €), die Dinea-Gruppe mit 183 Mio. € (Vorjahr 198 Mio. €) und die MGE Warenhandelsgesellschaft mbH & Co. KG mit 78 Mio. € (Vorjahr 111 Mio. €).

Von den Umsatzerlösen entfallen 23,8 Mrd. € (Vorjahr 22,0 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. €	2002	2001
Mieten	397	457
Werbeleistungen	288	334
Dienstleistungen/Kostenerstattungen	183	182
Kontor-Vertriebslinienvergütungen	80	81
Provisionen	49	53
Auflösung von Rückstellungen	48	99
Bauleistungen	38	123
Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und aus Zuschreibungen	34	25
Erträge aus Schadenersatz	33	17
Erträge aus Sale-and-leaseback	18	27
Übrige	364	624
	1.532	2.022

Der Rückgang der sonstigen betrieblichen Erträge um 490 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus gesunkenen Bauleistungen (-85 Mio. €), Mieterträgen, nach Einbeziehung der Einnahmen aus der Vermietung aus Parkflächen (-60 Mio. €), reduzierten Auflösungen von Rückstellungen (-51 Mio. €) und Werbeleistungserträgen (-46 Mio. €). Kursgewinne werden wie auch Kursverluste im übrigen Finanzergebnis erfasst. Der Vorjahreswert (31 Mio. €) wurde unter Übrige erfasst.

Frachtvergütungen und andere ähnliche Erträge, die im Vorjahr noch als Synergieerträge (127 Mio. €) ausgewiesen wurden, haben in diesem Jahr die Umsatzkosten gemindert. Der Vorjahreswert wurde daher in die übrigen Erträge umgegliedert.

### 3. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten im Wesentlichen Aufwendungen für Bauleistungen in Höhe von 35 Mio. € (Vorjahr 111 Mio. €), Verluste aus Abgängen des Anlagevermögens in Höhe von 24 Mio. € (Vorjahr 21 Mio. €) sowie übliche Wertberichtigungen auf Vermögenswerte in Höhe von 11 Mio. € (Vorjahr 16 Mio. €).

Den Aufwendungen für Bauleistungen stehen Erträge aus Bauleistungen in den sonstigen betrieblichen Erträgen gegenüber.

Die im Vorjahr ausgewiesenen Kursverluste wurden in diesem Jahr ins Finanzergebnis umgegliedert.

### 4. Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte

Mio. €	2002	2001
Abschreibungen von Firmenwerten aus der Kapitalkonsolidierung	248	233
Abschreibungen von Firmenwerten aus Einzelabschlüssen	13	15
	261	248

Außerplanmäßige Abschreibungen sind im Berichtsjahr – wie im Vorjahr – nicht angefallen.

### 5. Beteiligungsergebnis

Das Beteiligungsergebnis hat sich gegenüber dem Vorjahr um 94 Mio. € verbessert. Gestiegenen Erträgen aus der Immobilienbeteiligung AIB (92 Mio. €) standen als wesentliche Aufwendungen Wertberichtigungen auf Darlehensforderungen gegenüber der Primus-Online Handel und Dienstleistung GmbH, deren Anteile im Geschäftsjahr veräußert wurden, gegenüber (37 Mio. €). Außerdem wurden der Divaco Ansprüche, die ihr aus der in 1999 erfolgten Übertragung von Einzelhandelsimmobilien auf die Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co. KG (AIB) in Höhe von 120 Mio. € erwachsen waren, ausgeglichen und ein weiterer Betrag in Höhe von 60 Mio. € zur Verfügung gestellt, die sie für Restrukturierungsaufwendungen und die Abwicklung von Randaktivitäten verwenden kann. Positiv beeinflusst wurde das Beteiligungsergebnis durch den Ertrag aus der Fair-Value-Bewertung der AIB-Beteiligung (150 Mio. €). Die nach IFRS obligatorische Bewertung zum Fair Value war möglich, da infolge der konkreten Verkaufsverhandlungen erstmals externe Bewertungsindikatoren zur Verfügung standen.

Das Beteiligungsergebnis beinhaltet ebenfalls die planmäßige Abschreibung der im Rahmen der Equity-Bewertung erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte assoziierter Unternehmen in Höhe von rund 1 Mio. €.

Ergebniseinflüsse aus gemäß IAS 39 „zur Veräußerung verfügbar“ gehaltenen Finanzinstrumenten bestehen – wie im Vorjahr – nicht.

## 6. Zinsergebnis

Das Zinsergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2002	2001
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	122	171
davon aus verbundenen Unternehmen	(-)	(-)
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-454	-530
davon an verbundene Unternehmen	(-)	(-)
Zinsanteil in den Zuführungen zu Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	-46	-39
	-378	-398

Gemäß IAS 17 (Leases) sind gemietete Vermögenswerte im Sachanlagevermögen erfasst, sofern es sich bei den zu Grunde liegenden Miet- bzw. Leasingverhältnissen um Finanzierungs-Leasingverhältnisse handelt. Der unter den Zinsen und ähnlichen Aufwendungen enthaltene Zinsanteil der Leasingraten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen beträgt 149 Mio. € (Vorjahr 151 Mio. €).

## 7. Übriges Finanzergebnis

Mio. €	2002	2001
Sonstige finanzielle Erträge	358	340
Sonstige finanzielle Aufwendungen	-354	-343
	4	-3

Sonstige finanzielle Erträge und Aufwendungen resultieren zum einen aus der Bewertung von derivativen Finanzinstrumenten. Darüber hinaus wurden im Rahmen der Indexierung von Abschlüssen ausländischer Tochterunternehmen, deren Sitz in Hochinflationländern liegt, aus der Veränderung der Kaufkraftparitäten dieser Länder per saldo (inkl. Kursgewinne und -verluste aus Hochinflation) Kaufkraftgewinne in Höhe von 0,3 Mio. € (im Vorjahr Kaufkraftverluste in Höhe von 0,3 Mio. €) realisiert. Ferner wurden im übrigen Finanzergebnis Kursgewinne in Höhe von 45 Mio. € und Kursverluste in Höhe von 51 Mio. € gezeigt, die im Vorjahr unter den sonstigen betrieblichen Erträgen bzw. sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen waren.

Ergebniseinflüsse aus gemäß IAS 39 „zur Veräußerung verfügbar“ gehaltenen Finanzinstrumenten bestehen – wie im Vorjahr – nicht.

## 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 der METRO Group unterliegen vor Berücksichtigung der Abzugsfähigkeit der Gewerbesteuer bei der Körperschaftsteuer einer durchschnittlichen Gewerbeertragsteuer von 17,35 Prozent des Gewerbeertrags. Der Körperschaftsteuersatz beträgt 25,00 Prozent, zuzüglich eines Solidaritätszuschlags auf die Körperschaftsteuer von 5,50 Prozent.

Der Ermittlung der latenten Steuern liegen die in den einzelnen Ländern zum Realisierungszeitpunkt erwarteten Steuersätze zu Grunde. Diese basieren grundsätzlich auf den am Bilanzstichtag gültigen bzw. verabschiedeten gesetzlichen Regelungen. Unter Berücksichtigung des im September 2002 verabschiedeten Flutopfersolidaritätsgesetzes gilt für inländische Gesellschaften vorübergehend für den Veranlagungszeitraum 2003 ein erhöhter Körperschaftsteuersatz von 26,50 Prozent. Dies führt in 2003 zu einem Gesamtsteuersatz von 40,46 Prozent (einschließlich der Gewerbesteuer). Für inländische Gesellschaften werden daher latente Steueransprüche aus Verlustvorträgen, die sich voraussichtlich in 2003 auflösen werden, mit dem für 2003 gültigen Gesamtsteuersatz von 40,46 Prozent bewertet. Hieraus ergibt sich ein latenter Steuerertrag in Höhe von 8 Mio. €, der in 2002 erfasst

wurde. Ab dem Veranlagungszeitraum 2004 gilt wieder ein Körperschaftsteuersatz von 25,00 Prozent, so dass latente Steuern, die sich voraussichtlich in 2004 oder später auflösen werden, unverändert mit einem Gesamtsteuersatz von 39,15 Prozent bewertet sind.

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 Prozent bis 42,30 Prozent.

Mio. €	2002	2001
Gezahlte bzw. geschuldete Steuern	321	359
davon Inland	(96)	(162)
davon Ausland	(225)	(197)
Latente Steuern	7	-135
	328	224

In den gezahlten bzw. geschuldeten Steuern sind periodenfremde Steueraufwendungen in Höhe von 6 Mio. € (Vorjahr 25 Mio. €) enthalten.

Der tatsächliche Steueraufwand von 328 Mio. € (Vorjahr 224 Mio. €) ist um 3 Mio. € höher (Vorjahr 39 Mio. € niedriger) als der erwartete Ertragsteueraufwand von 325 Mio. € (Vorjahr 263 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. €	2002	2001
Konzernjahresüberschuss vor Ertragsteuern	830	673
Erwarteter Ertragsteueraufwand (39,15%, Vorjahr 39,15%)	325	263
Auswirkungen abweichender nationaler Steuersätze	-115	-79
Abschreibung auf Goodwill aus Kapitalkonsolidierung	48	53
Aufwendungen für nicht konsolidierte Beteiligungen	94	-
Aufwendungen für konsolidierte Beteiligungen	-73	-69
Periodenfremde Steueraufwendungen und -erträge	6	25
Steuerlich nicht abzugsfähige Betriebsausgaben	60	40
Sonstige Abweichungen	-17	-9
	328	224

### 9. Anteile anderer Gesellschafter

Das anderen Gesellschaftern zustehende Ergebnis betrifft mit 79 Mio. € (Vorjahr 74 Mio. €) Gewinnanteile und mit 20 Mio. € (Vorjahr 26 Mio. €) Verlustanteile. Im Wesentlichen handelt es sich um Gewinn-/Verlustanteile von Minderheitsgesellschaftern in den Vertriebslinien Metro Cash & Carry und Media Markt/Saturn.

### 10. Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis je Aktie ergibt sich aus der Division des den Aktionären zustehenden Konzerngewinns durch eine gewichtete Zahl ausgegebener Aktien. Ein Verwässerungseffekt, der sich aus so genannten potenziellen Aktien ergeben könnte, ist weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr eingetreten.

	2002	2001
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Stückaktien	326.787.529	326.787.529
Den Aktionären der METRO AG zustehender Konzerngewinn (Mio. €)	443	401
Ergebnis je Aktie (€)	1,36	1,23

### 11. Abschreibungen

Mio. €	2002	2001
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte einschließlich Firmenwerte	1.250	1.243
Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	–	10
Abschreibungen auf Finanzanlagen	1	2
	1.251	1.255

### 12. Materialaufwand

In den Einstandskosten der verkauften Waren sind folgende Materialaufwendungen enthalten:

Mio. €	2002	2001
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	39.873	38.351
Aufwendungen für bezogene Leistungen	50	55
	39.923	38.406

### 13. Personalaufwand

Die Personalaufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2002	2001
Löhne und Gehälter	4.735	4.601
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	980	962
davon für Altersversorgung	(32)	(44)
	5.715	5.563

Im Personalaufwand enthalten ist der Aufwand für Sicherungsgeschäfte in Höhe von 9,3 Mio. € (Vorjahr 7,4 Mio. €), welche die METRO Group für die in 1999 bis 2002 aufgelegten Aktienoptionsprogramme (SOP/SAR) abgeschlossen hat.

Im Jahresdurchschnitt waren im Konzern beschäftigt:

Anzahl der Mitarbeiter	2002	2001
Angestellte	188.610	172.160
Arbeiter	46.673	58.688
Auszubildende	9.881	9.921
	245.164	240.769

Hierin sind auf Personenbasis 105.853 (Vorjahr 102.615) Teilzeitbeschäftigte berücksichtigt. Der Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter betrug auf Vollzeitbasis 42,0 Prozent gegenüber 39,8 Prozent im Vorjahr.

### 14. Sonstige Steuern

Die sonstigen Steuern in Höhe von 71 Mio. € (Vorjahr 76 Mio. €) sind in den Estandskosten der verkauften Waren, den Vertriebskosten sowie den Verwaltungskosten enthalten.

## Erläuterungen zur Bilanz

### 15. Anlagevermögen

Mio. €	Geschäfts- oder Firmenwerte	Sonstige immaterielle Vermögenswerte	Sachanlagen	Finanzanlagen	Summe Anlagevermögen
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1.1.2002	5.526	396	11.624	274	17.820
Währungsanpassung	–	-2	-165	-3	-170
Veränderung Konsolidierungskreis	1	–	2	–	3
Zugänge	153	96	1.577	10	1.836
Abgänge	-6	-36	-447	-19	-508
Umbuchungen	–	-5	6	–	1
Stand 31.12.2002	5.674	449	12.597	262	18.982
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1.1.2002	1.345	239	4.862	29	6.475
Währungsanpassung	–	-1	-47	–	-48
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–	2	5	7
Zugänge, planmäßig	261	53	936	1	1.251
Zugänge, außerplanmäßig	–	–	–	–	–
Abgänge	-2	-30	-357	–	-389
Zuschreibungen	–	–	-1	-2	-3
Umbuchungen	–	–	1	–	1
Stand 31.12.2002	1.604	261	5.396	33	7.294
<b>Buchwert 31.12.2002</b>	<b>4.070</b>	<b>188</b>	<b>7.201</b>	<b>229</b>	<b>11.688</b>
Buchwert 31.12.2001	4.181	157	6.762	245	11.345

### 16. Geschäfts- oder Firmenwerte

Von den Geschäfts- oder Firmenwerten zum 31.12.2002 in Höhe von 4.070 Mio. € (Vorjahr 4.181 Mio. €) betreffen 3.924 Mio. € (Vorjahr 4.043 Mio. €) Unterschiedsbeträge, die sich aus der Kapitalkonsolidierung ergeben, und 146 Mio. € (Vorjahr 138 Mio. €) aus Einzelabschlüssen übernommene Geschäfts- oder Firmenwerte.

Die Zugänge der Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung ergaben sich im Wesentlichen aus dem Erwerb zusätzlicher Anteile an der Media-Saturn-Holding GmbH.

Die Zugänge der aus Einzelabschlüssen übernommenen Geschäfts- oder Firmenwerte resultieren aus der Übernahme von Spar-Märkten durch Metro Cash & Carry.

## 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	(davon selbst erstellte immaterielle Vermögens- werte)	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
<b>Anschaftungskosten</b>				
Stand 1.1.2002	391	(75)	5	396
Währungsanpassung	-2	-	-	-2
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Zugänge	94	(45)	2	96
Abgänge	-35	(-1)	-1	-36
Umbuchungen	-1	(-5)	-4	-5
Stand 31.12.2002	447	(114)	2	449
<b>Abschreibungen</b>				
Stand 1.1.2002	239	(18)	-	239
Währungsanpassung	-1	-	-	-1
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	-	-
Zugänge, planmäßig	53	(16)	-	53
Zugänge, außerplanmäßig	-	-	-	-
Abgänge	-30	-	-	-30
Umbuchungen	-	-	-	-
Stand 31.12.2002	261	(34)	-	261
<b>Buchwert 31.12.2002</b>	<b>186</b>	<b>(80)</b>	<b>2</b>	<b>188</b>
Buchwert 31.12.2001	152	(57)	5	157

Im Geschäftsjahr sind keine außerplanmäßigen Abschreibungen vorgenommen worden (Vorjahr 6 Mio. €).

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

## 18. Sachanlagen

Die Sachanlagen haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

Mio. €	Grundstücke und Bauten	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1.1.2002	7.192	218	4.096	118	11.624
Währungsanpassung	-98	-6	-59	-2	-165
Veränderung Konsolidierungskreis	2	-	-	-	2
Zugänge	681	-	552	344	1.577
Abgänge	-95	-	-321	-31	-447
Umbuchungen	188	-205	271	-248	6
Stand 31.12.2002	7.870	7	4.539	181	12.597
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1.1.2002	2.179	124	2.555	4	4.862
Währungsanpassung	-13	-3	-31	-	-47
Veränderung Konsolidierungskreis	2	-	-1	1	2
Zugänge, planmäßig	375	-	561	-	936
Zugänge, außerplanmäßig	-	-	-	-	-
Abgänge	-65	-	-292	-	-357
Zuschreibungen	-1	-	-	-	-1
Umbuchungen	-13	-116	130	-	1
Stand 31.12.2002	2.464	5	2.922	5	5.396
<b>Buchwert 31.12.2002</b>	<b>5.406</b>	<b>2</b>	<b>1.617</b>	<b>176</b>	<b>7.201</b>
Buchwert 31.12.2001	5.013	94	1.541	114	6.762

Die Zugänge im Sachanlagevermögen betreffen überwiegend die Eröffnung neuer Märkte bei Metro Cash & Carry, Media Markt/Saturn und Real.

Anlagegegenstände, die dem Konzern im Rahmen eines Finanzierungs-Leasingverhältnisses zur Verfügung stehen, sind mit 1.862 Mio. € (Vorjahr 1.723 Mio. €) enthalten; sie betreffen im Wesentlichen angemietete Gebäude.

Finanzierungs-Leasingverhältnisse werden in der Regel über eine Grundmietzeit zwischen 15 und 25 Jahren abgeschlossen und sehen nach Ablauf der Grundmietzeit die Option vor, den Vertrag mindestens einmal für jeweils 5 Jahre zu verlängern. Die Zinssätze, die den Verträgen zu Grunde liegen, variieren je nach Markt und Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zwischen 4,2 und 15,4 Prozent.

Neben den Finanzierungs-Leasingverhältnissen bestehen in der METRO Group Miet- bzw. Leasingverhältnisse, die nach ihrem wirtschaftlichen Gehalt als Operating-Leasingverhältnis zu qualifizieren sind.

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

Mio. €	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
<b>Finanzierungs-Leasingverhältnisse</b>			
Zukünftig zu leistende Leasingzahlungen (nominal)	313	1.028	2.164
Abzinsungen	101	369	706
Barwert	212	659	1.458
<b>Operating-Leasingverhältnisse</b>			
Zukünftig zu leistende Leasingzahlungen (nominal)	1.358	4.996	8.442

Die zukünftigen Leasingerträge aus der Untervermietung aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen (Sublease) betragen nominal 477 Mio. €.

Die zukünftigen Leasingerträge aus der Untervermietung aus Operating-Leasingverhältnissen (Sublease) betragen nominal 1.314 Mio. €.

Im Geschäftsjahr sind keine außerplanmäßigen Abschreibungen (Vorjahr 4 Mio. €) vorgenommen worden.

Verfügungsbeschränkungen in Form von Grundpfandrechten und Sicherungsübereignungen für Gegenstände des Sachanlagevermögens liegen in diesem Jahr in Höhe von 5 Mio. € (Vorjahr 9 Mio. €) vor.

Für Gegenstände des Sachanlagevermögens wurden in Höhe von 17 Mio. € (Vorjahr 11 Mio. €) Erwerbsverpflichtungen eingegangen.

## 19. Finanzanlagen

Die Finanzanlagen haben sich im Geschäftsjahr folgendermaßen verändert:

Mio. €	Anteile an verbundenen Unternehmen	Ausleihungen	Beteiligungen	Wertpapiere des Anlage- vermögens	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1.1.2002	2	119	149	4	274
Währungsanpassung	-	-	-3	-	-3
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-
Zugänge	-	7	2	1	10
Abgänge	-	-6	-13	-	-19
Umbuchungen	-	-	-	-	-
Stand 31.12.2002	2	120	135	5	262
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1.1.2002	1	3	25	-	29
Währungsanpassung	-	-	-	-	-
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	5*	-	5
Zugänge, planmäßig	-	-	1	-	1
Zugänge, außerplanmäßig	-	-	-	-	-
Abgänge	-	-	-	-	-
Zuschreibungen	-	-1	-1	-	-2
Umbuchungen	-	-	-	-	-
Stand 31.12.2002	1	2	30	-	33
<b>Buchwert 31.12.2002</b>	<b>1</b>	<b>118</b>	<b>105</b>	<b>5</b>	<b>229</b>
Buchwert 31.12.2001	1	116	124	4	245

\* Hierin enthalten sind die im Zuge der retroaktiven Behandlung der erstmaligen Equity-Bewertung der Loyalty Partner GmbH erfolgsneutral in den Gewinnrücklagen erfassten Abschreibungen auf den Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von insgesamt 5,1 Mio. €.

Die Loyalty Partner GmbH wurde im Vorjahr unter den Beteiligungen ausgewiesen und nach dem Erwerb weiterer Anteile im September 2002 nun erstmals nach der Equity-Methode in den Konzernabschluss einbezogen. Die erstmalige Bewertung „at equity“ erfolgte nach den einschlägigen Vorschriften für sukzessive Anteilserwerbe gemäß IFRS (retroaktive Behandlung). Die kumulierten Anschaffungskosten der Beteiligung beliefen sich auf 15,3 Mio. €. Im Zuge der retroaktiven Behandlung wurden insgesamt -5,1 Mio. € erfolgsneutral in den Gewinnrücklagen erfasst. Ergebniswirksam wurde in 2002 die zeitanteilige planmäßige Abschreibung des vorhandenen Geschäfts- oder Firmenwertes in Höhe von 0,8 Mio. € im Beteiligungsergebnis erfasst. Der aktuelle Wertansatz für die Loyalty Partner GmbH beträgt somit 9,4 Mio. € und ist innerhalb der Beteiligungen ausgewiesen.

Bei den Abgängen von Beteiligungen handelt es sich im Wesentlichen um die Beteiligung an den Gesellschaften Chinadema B.V./Niederlande mit 4,3 Mio. € (Metro Cash & Carry) und dem geänderten Ausweis der Gesellschaft Tiscali Business GmbH mit 7,7 Mio. € (Media Markt/Saturn), die in das Umlaufvermögen umgegliedert wurde.

**20. Vorräte**

Mio. €	31.12.2002	31.12.2001
Handelswaren Food	1.499	1.473
Handelswaren Nonfood	4.007	3.785
	5.506	5.258

Die Vorräte verteilen sich auf die Vertriebslinien wie folgt:

Mio. €	31.12.2002	31.12.2001
Metro Cash & Carry	1.744	1.685
Real	635	649
Extra	228	239
Media Markt/Saturn	1.431	1.208
Praktiker	620	645
Kaufhof	664	656
Sonstige Gesellschaften	184	176
	5.506	5.258

Die Vorräte in der Vertriebslinie Metro Cash & Carry stiegen expansionsbedingt. In der Vertriebslinie Media Markt/Saturn stiegen die Vorräte expansionsbedingt und aufgrund der Vorratsaufstockung wegen der im Januar 2003 gestarteten Werbekampagne.

**21. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen**

Zum Bilanzstichtag wurden insgesamt Wertberichtigungen in Höhe von 8 Mio. € (Vorjahr 11 Mio. €) gebildet. Von den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 369 Mio. € (Vorjahr 405 Mio. €) weisen 1 Mio. € (Vorjahr 1 Mio. €) eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr aus.

## 22. Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Mio. €	31.12.2002		31.12.2001	
	Gesamt	davon Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	Gesamt	davon Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen an Lieferanten	1.020	–	867	–
Steuerforderungen	587	–	708	–
Sonstige Vermögenswerte	1.250	83	858	223
	2.857	83	2.433	223

Die ausgewiesenen Buchwerte der in diesen Positionen erfassten monetären Vermögenswerte entsprechen deren Marktwerten.

Die Erhöhung der sonstigen Vermögenswerte resultiert im Wesentlichen aus dem Erwerb von zur Veräußerung bestimmten Objektgesellschaften sowie aus der Fair-Value-Bewertung der Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co. KG (AIB).

In 2002 wurden Verhandlungen mit Investorengruppen über den Verkauf der AIB geführt. Auf dieser Basis musste gemäß IAS 39 eine Fair-Value-Bewertung der AIB vorgenommen werden, so dass der Wert der AIB-Beteiligung zum Abschlussstichtag mit seinem Fair Value angesetzt wurde. Hierbei wurde den steuerlichen Implikationen Rechnung getragen (vergleiche hierzu Nr. 34).

Für die ausgewiesenen übrigen Forderungen und sonstigen Vermögenswerte bestehen – wie im Vorjahr – keine wesentlichen Eigentums- und Verfügungsbeschränkungen.

## 23. Flüssige Mittel

Mio. €	31.12.2002	31.12.2001
Schecks und Kassenbestand	109	251
Guthaben bei Kreditinstituten	1.183	1.400
Wertpapiere und Schuldscheindarlehen	31	43
	1.323	1.694

Die Reduzierung der flüssigen Mittel erfolgte planmäßig zur Ablösung von Finanzverbindlichkeiten.

## 24. Latente Steuern

Potenzielle Steuerersparnisse aufgrund von temporären Differenzen und noch nicht genutzten steuerlichen Verlusten in Höhe von insgesamt 117 Mio. € (Vorjahr 63 Mio. €) wurden nicht aktiviert. Die Nichtaktivierung latenter Steuern betrifft im Wesentlichen voraussichtlich nicht nutzbare ausländische Verlustvorträge, die steuerlich nur begrenzt vortragsfähig sind. Der Anstieg erklärt sich durch eine im Vergleich zum Vorjahr deutlich restriktivere Vorgehensweise bei Ansatz und Bewertung ausländischer Verlustvorträge.

Die bilanzierten latenten Steuern betreffen folgende Bilanzposten:

Mio. €	31.12.2002		31.12.2001	
	aktiv	passiv	aktiv	passiv
Immaterielle Vermögenswerte	119	79	175	76
Sachanlagen	18	766	9	711
Finanzanlagen	2	1	1	39
Vorräte	37	4	32	3
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	34	43	7	22
Pensionsrückstellungen	134	1	133	–
Sonstige Rückstellungen	68	4	58	5
Verbindlichkeiten	918	40	858	24
Verlustvorräge	725	–	592	–
Summe aus Einzelabschlüssen	2.055	938	1.865	880
Steuerlatenzen aus der Konsolidierung	-69	160	145	167
Saldierung	-902	-902	-902	-902
Konzernbilanz	1.084	196	1.108	145

Latente Steuern in Höhe von 4 Mio. € haben das Eigenkapital erhöht (Vorjahr 7 Mio. €).

## 25. Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten

Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten enthält abgegrenzte Miet-, Leasing- und Zinsvorauszahlungen sowie übrige Abgrenzungen. Von den gesamten aktiven Rechnungsabgrenzungsposten haben 44 Mio. € eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

## 26. Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital hat sich hinsichtlich Höhe und Zusammensetzung nach Stamm- und Vorzugsaktien gegenüber dem Stand am 31.12.2001 nicht verändert und betrug 835.419.052 €.

Die ordentliche Hauptversammlung und die gesonderte Versammlung der Vorzugsaktionäre der METRO AG haben am 4. Juli 2000 u. a. beschlossen, dass die gesamten seinerzeit bestehenden 23.001.346 Vorzugsaktien ohne Stimmrecht gegen Zahlung einer Umwandlungsprämie von 11,60 € im Verhältnis 1 : 1 bis zur gleichen Zahl stimmberechtigter Inhaberstammaktien umgewandelt werden konnten. Aufgrund dieses Umtauschangebots wurden insgesamt 20.323.380 Vorzugs- in Stammaktien umgewandelt, die amtlich notiert sind als „Stammaktien/anfechtungsbehaftet“. Daraus ergeben sich Höhe und Struktur des gezeichneten Kapitals:

Gattung: Inhaberstückaktien, rechnerischer Wert je 2,56 €		31.12.2002	31.12.2001
Stammaktien	Stück	324.109.563	324.109.563
	€	828.572.941	828.572.941
Vorzugsaktien	Stück	2.677.966	2.677.966
	€	6.846.111	6.846.111
Grundkapital gesamt	Stück	326.787.529	326.787.529
	€	835.419.052	835.419.052

### **Bedingtes Kapital I und II**

Am 9. Juli 1997 wurde eine bedingte Erhöhung des Grundkapitals um 51.129.188 € beschlossen (bedingtes Kapital I). 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 Stück neue Stamm- und/oder Vorzugsaktien der Gesellschaft zu gewähren.

Am 9. Juli 1998 wurden unter der Garantie der METRO AG von ihrer 100-prozentigen Tochtergesellschaft Metro International Finance B.V., Amsterdam, über insgesamt 766.937.822 € (1.500.000.000 DM) Nullkupon-Inhaber-Teilschuldverschreibungen mit Wandlungsrecht in Inhaber-Vorzugsaktien 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. Die Anleiheschuldnerin ist berechtigt, nach Ausübung des Wandlungsrechts durch einen Anleihegläubiger anstatt der Lieferung von Vorzugsaktien einen Barbetrag zu zahlen.

Bisher wurde nur im Jahr 2000 das Wandlungsrecht ausgeübt. Das bedingte Kapital verringerte sich dadurch um 86,92 €.

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 Stück Stammaktien beschlossen, um den Metro-Aktienoptionsplan bedienen zu können (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 ihrer nachgeordneten verbundenen Unternehmen, soweit diese nicht selbst börsennotiert sind.

Im Rahmen des Aktienoptionsplans der METRO AG sind am 3. September 1999, am 18. August 2000, am 23. Juli 2001 und am 19. Juli 2002 Aktienoptionen ausgegeben worden, von denen am 31.12.2002 insgesamt 1.760.068 wirksam waren. Diese Aktienoptionen können nach Erfüllung der dazu vorgesehenen Voraussetzungen zur Ausgabe von bis zu 1.760.068 Stück Stammaktien führen, was 0,54 Prozent des Grundkapitals entspricht. Zur Ausgestaltung des Aktienoptionsplans vergleiche im Detail die Ausführungen unter Nr. 42.

### **Genehmigtes Kapital I**

Der Vorstand wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 23. Mai 2002 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 23. Mai 2007 das Grundkapital durch Ausgabe neuer Stammaktien gegen Geldeinlagen einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch um bis zu 40.000.000 € zu erhöhen (genehmigtes Kapital I).

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-prozentigen mittelbaren oder unmittelbaren Beteiligungsgesellschaften gegebenen 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 Prozent 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 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhungen festzulegen.

**Genehmigtes Kapital II**

Der Vorstand wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 23. Mai 2002 ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 23. Mai 2007 das Grundkapital der Gesellschaft durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stammaktien gegen Sacheinlagen einmalig oder mehrmals, höchstens jedoch bis zu 60.000.000 €, zu erhöhen (genehmigtes Kapital II). Der Vorstand ist ferner ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats über den Ausschluss des Bezugsrechts zu entscheiden und die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhungen festzulegen.

**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 100.000.000 €, 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-prozentigen 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 Prozent 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 125.000.000 €, 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 23. Mai 2002, bis zum 23. November 2003 eigene Aktien bis zu insgesamt zehn vom Hundert des Grundkapitals zu erwerben (vgl. Punkt 7 der Tagesordnung der ordentlichen Hauptversammlung vom 23. Mai 2002).

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).

### Gewinnrücklagen

Mio. €	31.12.2002	31.12.2001
Gesetzliche Rücklage	23	23
Satzungsmäßige Rücklage	28	25
Rücklage für Bewertung nach IAS 39 (inkl. latenter Steuern)	-8	31
Rücklage für Währungsumrechnung	-33	66
Andere Gewinnrücklagen	295	231
	305	376

Die Gewinnrücklagen beinhalten unter anderem die Effekte aus der erfolgsneutralen Bewertung nach IAS 39 sowie latente Steuern hierauf. Im Geschäftsjahr wurden insgesamt -39 Mio. € (Vorjahr -10 Mio. €) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst, hiervon entfallen -36 Mio. € (Vorjahr -12 Mio. €) auf derivative Finanzinstrumente innerhalb Cash Flow Hedges und -3 Mio. € (Vorjahr 2 Mio. €) auf Vermögenswerte, die als „zur Veräußerung verfügbar“ klassifiziert wurden. Ergebniseinflüsse aus der Klasse „zur Veräußerung verfügbar“ bestanden – wie im Vorjahr – nicht.

Daneben haben 99 Mio. € Währungsumrechnungsdifferenzen das Eigenkapital vermindert (Vorjahr Erhöhung um 34 Mio. €). Die Verluste stammen im Wesentlichen aus den Ländern Polen, Großbritannien, Rumänien, Russland, der Türkei und der VR China.

Im Zuge der retroaktiven Behandlung der erstmaligen Equity-Bewertung der Loyalty Partner GmbH wurden insgesamt -5 Mio. € erfolgsneutral in den anderen Gewinnrücklagen erfasst.

### Status Spruchverfahren

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.

Das Oberlandesgericht Düsseldorf hat durch Beschluss vom 20. November 2001 die sofortige Beschwerde der Antragsteller gegen den Beschluss des Landgerichts Köln vom 16. Februar 2000 zurückgewiesen und ausgesprochen, dass ein Anspruch auf weitere bare Zuzahlung für die früheren außenstehenden Kaufhof-Aktionäre nicht besteht. Das Kaufhof-Spruchverfahren ist rechtskräftig beendet. Damit liegt die erste abschließende Gerichtsentscheidung vor, die die Richtigkeit des in den Verschmelzungsverträgen festgestellten Umtauschverhältnisses bestätigt.

Die beiden weiteren Spruchverfahren sind bei den Landgerichten Saarbrücken und Frankfurt/Main anhängig.

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

Die METRO AG wird 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. Zu den Einzelheiten der in 2002 erfolgten Mitteilungen wird auf die Angaben im Anhang des Einzelabschlusses der METRO AG verwiesen.

### Gewinnverwendungsvorschlag

Die Dividendenausschüttung der METRO AG richtet sich gemäß § 58 Abs. 2 AktG nach dem im handelsrechtlichen Jahresabschluss der METRO AG ausgewiesenen Bilanzgewinn. Nach dem handelsrechtlichen Abschluss der METRO AG ist ein Bilanzgewinn von 342 Mio. € ausschüttungsfähig. Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG schlagen der Hauptversammlung vor, eine Dividendenausschüttung in Höhe von 1,020 € je Stammaktie und 1,122 € je Vorzugsaktie, also insgesamt 334 Mio. €, zu beschließen und den Restbetrag von 8 Mio. € als Gewinnvortrag auf neue Rechnung vorzutragen.

### 27. Anteile anderer Gesellschafter

Die Anteile anderer Gesellschafter umfassen die Anteile Dritter am Eigenkapital der konsolidierten Tochterunternehmen. Diese betragen zum Jahresende 105 Mio. € (Vorjahr 72 Mio. €). Nennenswerte Anteile anderer Gesellschafter bestehen bei der Media-Saturn-Holding GmbH.

### 28. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Mio. €	2002	2001
Rückstellungen für Pensionen (Direktzusagen)	577	572
Rückstellungen für Unterdeckung betrieblicher Unterstützungskassen	188	216
Zwischensumme Rückstellungen betriebliche Altersversorgung	765	788
Sonstige Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	195	173
Stand 31.12.	960	961

Bei den Verpflichtungen handelt es sich größtenteils um Leistungen aus Regelungen der betrieblichen Altersversorgung. Es bestehen leistungsorientierte Ansprüche aus Direktzusagen und gegenüber Unterstützungskassen, die nach IAS 19 (Employee Benefits) ganz oder teilweise fondsfinanziert sind. Die Versorgungsleistungen sind in Abhängigkeit von den jeweiligen Leistungsplänen einkommens- und dienstzeitbezogen; daneben werden dienstzeitbezogene Versorgungsleistungen auf der Grundlage von Festbeträgen gewährt. Neu eintretende Mitarbeiter erhalten keine Leistungen der betrieblichen Altersversorgung.

Die genannten Verpflichtungen werden auf Basis von versicherungsmathematischen Gutachten bewertet. Grundlage der Gutachten sind die rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Gegebenheiten des jeweiligen Landes. Die fast ausschließlich im europäischen Wirtschaftsraum bestehenden Verpflichtungen werden mit einem Rechnungszins von 5,75 Prozent (Vorjahr 6,00 Prozent), einem durchschnittlichen Lohn- und Gehaltstrend von 2,80 Prozent (Vorjahr 2,50 Prozent) und einem durchschnittlichen Rententrend von 1,20 Prozent (Vorjahr 1,50 Prozent) bewertet. Die Mitarbeiterfluktuation ist betriebsspezifisch ermittelt und alters-/dienstzeitabhängig berücksichtigt. Den versicherungsmathematischen Bewertungen liegen länderspezifische Sterbetafeln zu Grunde.

Die Veränderungen des Anwartschaftsbarwertes sowie der Planvermögen von Unterstützungseinrichtungen ergeben sich wie folgt:

Mio. €	2002	2001
<b>Anwartschaftsbarwert</b>		
Stand 1.1.	1.209	1.189
Konsolidierungskreiszugang	–	23
Zinsaufwand	65	66
Dienstzeitaufwand	15	13
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	15	–
Rentenzahlungen	-86	-73
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	17	-9
Stand 31.12.	1.235	1.209
<b>Veränderungen der Planvermögen</b>		
Stand 1.1.	350	279
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	19	27
Rentenzahlungen	-53	-41
Beiträge von Arbeitgebern einschließlich Überträgen	54	167
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	-54	-82
Stand 31.12.	316	350
<b>Finanzierungsstand</b>		
Anwartschaftsbarwert nicht fondsfinanziert	608	596
Anwartschaftsbarwert ganz oder teilweise fondsfinanziert	627	613
Zwischensumme	1.235	1.209
Marktwert des Planvermögens	-316	-350
Stand 31.12.	919	859
Noch nicht berücksichtigte versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	-140	-71
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-14	–
Rückstellung Stand 31.12.	765	788

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. €	2002	2001
Zinsaufwand auf Anwartschaftsbarwert	65	66
Erwartete Erträge der Planvermögen	-19	-27
Zinsaufwand, effektiv	46	39
Dienstzeitaufwand	15	13
Nachzuverrechnender früherer Dienstzeitaufwand	1	-
Erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	2	-
	64	52

Die sonstigen Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen beinhalten im Wesentlichen Verpflichtungen aus Gehaltsverzicht, Vorpensionierungen bzw. Altersteilzeit, Abfertigungszahlungen sowie Sterbe- und Jubiläumsgeldern. Die Verpflichtungen werden auf Basis von versicherungsmathematischen Gutachten bewertet. Die hierfür herangezogenen Bewertungsparameter sind grundsätzlich identisch mit denen der betrieblichen Altersversorgung (s.o.).

## 29. Übrige Rückstellungen

Die übrigen Rückstellungen entwickelten sich im Berichtsjahr wie folgt:

Mio. €	Verpflichtungen aus dem Immobilienbereich	Verpflichtungen aus dem Waren-geschäft	Restrukturierungen	Steuer- risiken	Sonstige Rückstellungen	Gesamt
Stand 1.1.2002	70	35	43	183	275	606
Währungsdifferenzen	-	-	-	-	-1	-1
Zuführung	32	15	18	26	212	303
Auflösung	-10	-8	-1	-5	-37	-61
Inanspruchnahme	-12	-7	-10	-15	-72	-116
Veränderung Konsolidierungskreis	-	-	-	-	-	-
Zinsanteil in der Zuführung/ Veränderung des Zinssatzes	1	-	-	-	-	1
Umbuchung	-	1	-1	-5	-2	-7
Stand 31.12.2002	81	36	49	184	375	725
Davon mit einer Laufzeit bis zu 1 Jahr	26	36	22	31	263	378

Von den Restrukturierungsrückstellungen entfallen auf vorjährige Unternehmenszusammenschlüsse im Sinne von IAS 22 insgesamt 27 Mio. € (Vorjahr 34 Mio. €). Sie betreffen im Wesentlichen den Erwerb der Innovation S.A./Belgien aus dem Jahr 2001. Die diesjährigen Zuführungen resultieren aus der Umstrukturierung der Einkaufsgesellschaften in der Schweiz.

Die sonstigen Rückstellungen enthalten vor allem Verpflichtungen aus Bürgschafts- und Gewährleistungsrisiken (71 Mio. €), Payback-Punkteinlösungen von Kunden (60 Mio. €) sowie Prozesskosten-/risiken (35 Mio. €).

### 30. Verbindlichkeiten

Mio. €	31.12.2002 gesamt	bis 1 Jahr	Restlaufzeit 1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	31.12.2001 gesamt
Anleihen	1.812	48	895	869	1.761
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	797	252	277	268	885
Schuldscheindarlehen	393	63	228	102	480
Wechselverbindlichkeiten	256	256	–	–	265
Finanzierungs-Leasingverhältnisse	2.329	212	659	1.458	2.191
<b>Finanzschulden</b>	<b>5.587</b>	<b>831</b>	<b>2.059</b>	<b>2.697</b>	<b>5.582</b>
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>9.119</b>	<b>9.114</b>	<b>5</b>	<b>–</b>	<b>8.517</b>
Steuerverbindlichkeiten	648	648	–	–	837
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	26	26	–	–	21
Lohn- und Gehaltsabrechnung	649	649	–	–	640
Verbindlichkeiten aus sonstigen Finanzgeschäften	116	116	–	–	106
Sonstige Verbindlichkeiten	526	476	50	–	346
<b>Übrige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.965</b>	<b>1.915</b>	<b>50</b>	<b>–</b>	<b>1.950</b>
	<b>16.671</b>	<b>11.860</b>	<b>2.114</b>	<b>2.697</b>	<b>16.049</b>

### 31. Finanzschulden

Für die **langfristige Finanzierung** steht das im Jahr 2000 aufgelegte Debt Issuance Program mit einem Umfang von nominal 3 Mrd. € zur Verfügung. Innerhalb dieses Programms können Anleihen mit Laufzeiten von bis zu 30 Jahren nach deutschem oder englischem Recht in beliebiger Währung begeben werden. Im Jahr 2002 wurden keine Anleihen emittiert.

Ebenfalls unter den Anleihen ausgewiesen ist die Fremdkapitalkomponente der im Jahr 1998 begebenen 1,5 Mrd. DM-Nullkupon-Wandelanleihe. Fälligkeitstermin ist der 9. Juli 2013. Gemäß den Anleihebedingungen ist eine vorzeitige Rückzahlung ab dem 9. Juli 2003 nach Wahl der Anleihe-schuldnerin und am 9. Juli 2003 und 9. Juli 2008 nach Wahl der Anleihegläubiger möglich.

Die Fälligkeitsstruktur der emittierten Anleihen ist in der folgenden Tabelle dargestellt. Die angegebenen Buchwerte und die Fair Values beinhalten die aufgelaufenen Zinsen, deren Restlaufzeit jeweils unter einem Jahr liegt.

Finanzierung	Währung	Emissionsvolumen in Mio. Währung	Restlaufzeit	Nominalwerte 31.12.2002 in Mio. €	Buchwerte 31.12.2002 in Mio. €	Fair Values 31.12.2002 in Mio. €
Debt Issuance Program	EUR	–	bis 1 Jahr	–	26	26
		885	1 bis 5 Jahre	885	895	930
		–	über 5 Jahre	–	–	–
	CAD	36	bis 1 Jahr	22	22	22
		–	1 bis 5 Jahre	–	–	–
		–	über 5 Jahre	–	–	–
	JPY	–	bis 1 Jahr	–	0	0
		–	1 bis 5 Jahre	–	–	–
		5.000	über 5 Jahre	40	42	42
	CZK	–	bis 1 Jahr	–	0	0
		–	1 bis 5 Jahre	–	–	–
		13	über 5 Jahre	0	0	1
Wandelanleihe	EUR	–	bis 1 Jahr	–	–	–
		–	1 bis 5 Jahre	–	–	–
		767	über 5 Jahre	767	827	747

Die Zinsbindungsstruktur der emittierten Anleihen ist folgender Tabelle zu entnehmen:

Finanzierung	Zinskonditionen	Währung	Zinsbindung	Gewichteter Zinssatz der originären Mittelaufnahmen	Emissionsvolumen in Mio. Währung
Debt Issuance Program	Festverzinsliche Anleihen	EUR	bis 1 Jahr	–	–
			1 bis 5 Jahre	5,47	823
			über 5 Jahre	–	–
		JPY	bis 1 Jahr	–	–
			1 bis 5 Jahre	–	–
			über 5 Jahre	1,32	5.000
		CZK	bis 1 Jahr	–	–
			1 bis 5 Jahre	–	–
			über 5 Jahre	10,50	13
	Variabel verzinsliche Anleihen	EUR	bis 1 Jahr	–	–
			1 bis 5 Jahre	3,47	62
			über 5 Jahre	–	–
CAD		bis 1 Jahr	6,50	36	
		1 bis 5 Jahre	–	–	
		über 5 Jahre	–	–	
Wandelanleihe	Festverzinsliche Anleihen	EUR	bis 1 Jahr	–	–
			1 bis 5 Jahre	–	–
			über 5 Jahre	3,00	767

Darüber hinaus werden Bankkredite, Schuldscheindarlehen und Finanzierungs-Leasingverhältnisse zur langfristigen Finanzierung genutzt. Zu den Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen vergleiche die Ausführungen unter Nr. 18.

Für die **kurz- und mittelfristige Finanzierung** nutzt die METRO Group kapitalmarktübliche Daueremissionsprogramme, so zum Beispiel das im Jahr 1999 aufgelegte Euro Commercial Paper Program mit einem nutzbaren Volumen von bis zu 3 Mrd. €. Im Durchschnitt des Jahres 2002 wurde das Programm in Höhe von 965 Mio. € (Vorjahr 808 Mio. €) ausgenutzt. Zum Bilanzstichtag wurde die kurzfristige Finanzierung im Rahmen des Euro Commercial Paper Programs – wie im Vorjahr – planmäßig zurückgeführt.

Des Weiteren stehen syndizierte und bilaterale Bankkreditlinien zur Verfügung, deren Volumen zum Jahresende 4,3 Mrd. € (Vorjahr 4,4 Mrd. €) betrug, davon 1,1 Mrd. € mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr (Vorjahr 1,2 Mrd. €). Zum Bilanzstichtag wurden hiervon 406 Mio. € (Vorjahr 366 Mio. €) in Anspruch genommen.

Darüber hinaus werden Wechsel zur kurzfristigen Finanzierung genutzt.

Sicherheiten für die Finanzschulden der METRO Group und Finanzschulden gegenüber verbundenen Unternehmen bestehen – wie im Vorjahr – nicht.

Die METRO Group verfügt somit stets über eine ausreichende Liquiditätsreserve, so dass auch bei unerwartet auftretenden Ereignissen mit negativen finanzwirtschaftlichen Auswirkungen die Handlungsfähigkeit der METRO Group nicht beeinträchtigt ist.

### **32. Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen**

Die Bilanzwerte entsprechen im Wesentlichen den Marktwerten. Die Verbindlichkeiten sind – wie im Vorjahr – überwiegend innerhalb eines Jahres fällig. Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen bestehen nicht.

### **33. Übrige Verbindlichkeiten**

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.

### **34. Rechnungsabgrenzungsposten**

Der passive Rechnungsabgrenzungsposten enthält im Wesentlichen gemäß IAS 17 abgegrenzte Buchgewinne aus Sale-and-leaseback-Transaktionen, die über die Laufzeit der jeweiligen Leasingverhältnisse erfolgswirksam aufgelöst werden. Im Berichtsjahr wurden neben der planmäßigen Auflösung von 18 Mio. € (Vorjahr 27 Mio. €) außerdem 162 Mio. € erfolgswirksam aufgelöst. Dies geschah im Zusammenhang mit der Fair-Value-Bewertung der AIB. Der Auflösungsbetrag wurde im Beteiligungsergebnis und in den Steuern vom Einkommen und Ertrag erfasst. Darüber hinaus enthält der Posten Abgrenzungen von Miet- und Leasingvorauszahlungen sowie übrige Rechnungsabgrenzungsposten.

Von den gesamten Rechnungsabgrenzungsposten haben 21 Mio. € (Vorjahr 23 Mio. €) eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

## Sonstige Erläuterungen

### 35. Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

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

Die Kapitalflussrechnung unterscheidet zwischen Mittelveränderungen aus laufender Geschäftstätigkeit, Investitions- und Finanztätigkeit. Der Bestand an Zahlungsmitteln umfasst Schecks und Kassenbestand sowie die Guthaben bei Kreditinstituten.

Aus der laufenden Geschäftstätigkeit ergibt sich im Berichtsjahr unverändert zum Vorjahr ein Mittelzufluss in Höhe von 2,6 Mrd. €. Hierbei standen einem um 0,3 Mrd. € geringeren Mittelabfluss aus der Veränderung von Pensions- und sonstigen Rückstellungen mit 0,2 Mrd. € im Wesentlichen höhere Mittelabflüsse aus Steuerzahlungen gegenüber. Das Netto-Betriebsvermögen konnte gegenüber dem Vorjahr leicht verbessert werden.

Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit resultiert im Berichtsjahr ein Mittelabfluss von 1,6 Mrd. € (Vorjahr 1,3 Mrd. €). Insgesamt lagen die Mittelabflüsse aus Investitionen mit 1,7 Mrd. € um 0,1 Mrd. € über den entsprechenden Mittelabflüssen des Vorjahrs. Mittelabflüsse aus Unternehmensakquisitionen resultieren hauptsächlich aus dem Erwerb von Minderheitenanteilen. Neben expansionsbedingten Investitionen ergaben sich zusätzliche Mittelabflüsse aus dem weiteren Ausbau des Verwaltungsstandortes. Der Betrag der als Mittelabfluss dargestellten Investitionen in Sachanlagen unterscheidet sich gegenüber dem im Anlagespiegel dargestellten Zugang in Höhe der nicht zahlungswirksamen Zugänge aus Finanzierungs-Leasing. Die Mittelzuflüsse aus Desinvestitionen betragen im Berichtsjahr 0,1 Mrd. € (Vorjahr 0,3 Mrd. €).

Der Cash Flow aus Finanztätigkeit weist im Berichtsjahr einen Mittelabfluss von insgesamt 1,3 Mrd. € (Vorjahr 0,8 Mrd. €) auf. Wesentliche Veränderungen ergeben sich dabei aus dem Bereich der sonstigen Finanztätigkeit. Nachdem das Vorjahr bei einem Mittelzufluss von 0,4 Mrd. € durch die Optimierung der Finanzierungsstrukturen geprägt war, ergaben sich im Berichtsjahr Mittelabflüsse von 0,4 Mrd. €, die mit 0,3 Mrd. € überwiegend aus kurzfristigen Finanzforderungen resultieren.

### 36. Segmentberichterstattung

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

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-EBITA umfasst das EBIT vor Abschreibung der Geschäfts- oder Firmenwerte.
- Der Segment-EBITDA umfasst das EBIT vor Abschreibungen auf Sachanlagevermögen, immaterielle Vermögenswerte und Geschäfts- oder Firmenwerte.
- Das Segmentvermögen 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 zugerechnet.
- 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.
- Transfers zwischen den Segmenten finden zu Preisen statt, wie sie auch mit Dritten vereinbart würden.

**Primärsegmente (Geschäftsfelder)**

Mio. €	2002	Cash & Carry 2001	2002	Lebensmittel- einzelhandel 2001
Außenumsätze (netto)	23.972	22.726	11.033	11.355
Innenumsätze (netto)	170	174	–	–
Umsatzerlöse (netto)	24.142	22.900	11.033	11.355
EBITDA	1.078	972	383	402
EBITA	805	716	194	199
EBIT	709	626	100	103
Finanzergebnis	-11	26	-67	-85
Abschreibungen	369	347	283	299
auf Firmenwerte	96	90	94	96
auf alle anderen	273	257	189	203
Investitionen	750	839	201	314
Segmentvermögen	9.953	9.056	3.731	4.127
Unverzinsliche Verbindlichkeiten	4.773	4.393	1.524	1.497
Mitarbeiter per Stichtag (auf Vollzeitbasis)	75.087	71.551	47.870	49.678
Verkaufsfläche (in 1.000 m <sup>2</sup> )	3.423	3.182	2.882	2.883
Betriebsstätten (Anzahl)	437	384	769	777

**Sekundärsegmente (Regionen)**

Mio. €	2002	Deutschland 2001	2002	Westeuropa ohne Deutschland 2001
Außenumsätze (netto)	27.691	27.543	15.308	14.266
Innenumsätze (netto)	13	9	220	239
Umsatzerlöse (netto)	27.704	27.552	15.528	14.505
EBITDA	1.285	1.409	842	728
EBITA	673	766	620	509
EBIT	525	623	535	430
Finanzergebnis	432	263	142	157
Abschreibungen	762	788	306	299
auf Firmenwerte	148	143	85	79
auf alle anderen	614	645	221	220
Investitionen	934	815	517	614
Segmentvermögen	11.057	10.200	7.367	7.393
Unverzinsliche Verbindlichkeiten	6.587	6.279	3.953	3.589
Mitarbeiter per Stichtag (auf Vollzeitbasis)	111.637	113.300	40.260	38.721
Verkaufsfläche (in 1.000 m <sup>2</sup> )	7.295	7.112	2.102	2.011
Betriebsstätten (Anzahl)	1.744	1.734	356	326

	2002	Nonfood-Fachmärkte 2001	2002	Warenhäuser 2001	2002	Sonstige/ Konsolidierung 2001	2002	METRO Group 2001
	12.167	10.884	3.900	3.971	454	586	51.526	49.522
	1	–	4	6	-175	-180	–	–
	12.168	10.884	3.904	3.977	279	406	51.526	49.522
	470	443	292	349	193	217	2.416	2.383
	285	255	139	190	4	18	1.427	1.378
	239	214	131	187	-13	–	1.166	1.130
	-19	-37	-40	-44	-199	-317	-336	-457
	231	229	161	162	207	218	1.251	1.255
	46	41	8	3	17	18	261	248
	185	188	153	159	190	200	990	1.007
	387	303	120	202	378	275	1.836	1.933
	4.636	4.158	1.403	1.473	-515	-425	19.208	18.389
	3.571	3.148	987	996	1.089	1.183	11.944	11.217
	41.707	39.739	21.365	22.206	10.433	10.075	196.462	193.249
	3.083	2.915	1.456	1.440	95	99	10.939	10.519
	732	704	150	148	222	236	2.310	2.249

	2002	Osteuropa 2001	2002	Übrige Länder 2001	2002	Konsolidierung 2001	2002	METRO Group 2001
	7.524	6.714	1.003	999	–	–	51.526	49.522
	–	–	538	577	-771	-825	–	–
	7.524	6.714	1.541	1.576	-771	-825	51.526	49.522
	340	240	-15	2	-36	4	2.416	2.383
	215	126	-39	-21	-42	-2	1.427	1.378
	191	104	-40	-21	-45	-6	1.166	1.130
	-16	-20	-10	-8	-884	-849	-336	-457
	150	136	25	22	8	10	1.251	1.255
	24	22	1	–	3	4	261	248
	126	114	24	22	5	6	990	1.007
	272	417	113	87	–	–	1.836	1.933
	2.827	2.542	510	480	-2.553	-2.226	19.208	18.389
	1.408	1.273	228	235	-232	-159	11.944	11.217
	37.543	34.793	7.022	6.435	–	–	196.462	193.249
	1.339	1.220	203	176	–	–	10.939	10.519
	186	169	24	20	–	–	2.310	2.249

### 37. Management der Zins- und Währungsrisiken

Zinsrisiken entstehen durch mögliche Wertschwankungen eines Finanzinstruments aufgrund von Änderungen der Marktzinssätze und wirken sich auf die Höhe der Zinszahlungen in der METRO Group aus. Zur Begrenzung dieser Zinsrisiken werden Zinsswaps, Zinssicherungskontrakte und Zinsbegrenzungsvereinbarungen eingesetzt.

Währungsrisiken entstehen der METRO Group im internationalen Einkauf von Waren und aufgrund von Kosten, die in einer anderen Währung als der jeweiligen Landeswährung anfallen oder an die Entwicklung einer anderen Währung gebunden sind. Dabei kommen Devisentermingeschäfte sowie Zins- und Währungsswaps zur Begrenzung der Währungsrisiken zum Einsatz.

Am Bilanzstichtag sind folgende derivative Finanzinstrumente zur Risikoreduzierung eingesetzt:

Mio. €	Nominalvolumen	31.12.2002 Fair Value		Nominalvolumen	31.12.2001 Fair Value	
		finanzielle Vermögenswerte	finanzielle Verbindlichkeiten		finanzielle Vermögenswerte	finanzielle Verbindlichkeiten
<b>Zinsbezogene Geschäfte</b>						
Zinssicherungskontrakte	150	–	0	–	–	–
davon innerhalb Fair Value Hedges	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)
Zinsswaps	1.602	39	67	1.656	26	37
davon innerhalb Fair Value Hedges	(371)	(30)	(–)	(104)	(2)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(1.100)	(0)	(67)	(1.092)	(–)	(37)
Zinsbegrenzungsvereinbarungen	–	1	1	–	2	2
davon innerhalb Fair Value Hedges	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)
	1.752	40	68	1.656	28	39
<b>Währungsbezogene Geschäfte</b>						
Devisentermingeschäfte	667	4	22	572	5	15
davon innerhalb Fair Value Hedges	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(313)	(1)	(21)	(39)	(3)	(4)
Zins-/Währungsswaps	252	5	24	278	7	17
davon innerhalb Fair Value Hedges	(90)	(0)	(7)	(14)	(4)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(44)	(1)	(0)	(29)	(3)	(–)
	919	9	46	850	12	32
<b>Gesamt</b>	<b>2.671</b>	<b>49</b>	<b>114</b>	<b>2.506</b>	<b>40</b>	<b>71</b>

Das Nominalvolumen der Devisentermingeschäfte und der Zinsbegrenzungsvereinbarungen bestimmt sich aus der Nettoposition der den einzelnen Geschäften zu Grunde liegenden An- und Verkaufsbeträge. Das Nominalvolumen der Zinsswaps bzw. der Zins-/Währungsswaps und der Zinssicherungskontrakte ist brutto ausgewiesen.

Folgende Fälligkeitstermine liegen bei den derivativen Finanzinstrumenten vor:

Mio. €	Fair Value		
	bis zu 1 Jahr	Fälligkeitstermine 1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
<b>Zinsbezogene Geschäfte</b>			
Zinssicherungskontrakte	0	-	-
davon innerhalb Fair Value Hedges	(-)	(-)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(-)	(-)	(-)
Zinsswaps	0	-28	-
davon innerhalb Fair Value Hedges	(-)	(30)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(-)	(-67)	(-)
Zinsbegrenzungsvereinbarungen	0	0	-
davon innerhalb Fair Value Hedges	(-)	(-)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(-)	(-)	(-)
<b>Währungsbezogene Geschäfte</b>			
Devisentermingeschäfte	-18	-	-
davon innerhalb Fair Value Hedges	(-)	(-)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(-20)	(-)	(-)
Zins-/Währungsswaps	-11	-1	-7
davon innerhalb Fair Value Hedges	(-)	(-)	(-7)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(1)	(-)	(-)
<b>Gesamt</b>	<b>-29</b>	<b>-29</b>	<b>-7</b>

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.

### 38. Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse

Mio. €	31.12.2002	31.12.2001
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	195	322
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	1.572	1.982
	<b>1.767</b>	<b>2.304</b>

Die METRO Group hat im Geschäftsjahr 2002 ihre Finanzstrukturen weiter optimiert. In diesem Zuge konnten die Eventualverbindlichkeiten des Konzerns gegenüber dem 31.12.2001 deutlich vermindert werden.

### 39. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	31.12.2002	31.12.2001
Verpflichtungen aus Andienungsrechten an Gesellschaftsanteilen	291	102
Abnahmeverpflichtungen/Bestellobligo	149	13
Übrige	386	452
	826	567

Die Erhöhung der Verpflichtungen aus Andienungsrechten an Gesellschaftsanteilen resultiert aus Optionsverträgen über Beteiligungen an drei Cash & Carry-Gesellschaften.

Der Anstieg der Abnahmeverpflichtungen/Bestellobligo ist in Höhe von rund 100 Mio. € auf den Abriss und die Neuerrichtung mehrerer Gebäude am Standort Düsseldorf zurückzuführen (Projekt „Stadtkante Düsseldorf“).

Zu den Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverhältnissen wird auf die unter Nr. 18 aufgeführten Finanzierungs- und Operating-Leasingverhältnisse verwiesen.

### 40. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Bis zum 27. Februar 2003 (Datum der Freigabe des Abschlusses zur Veröffentlichung) ergaben sich keine nennenswerten Ereignisse.

### 41. Angaben zu nahe stehenden Unternehmen und Personen

Die METRO Group hatte in den Jahren 2002 und 2001 zu nahe stehenden Unternehmen folgende Geschäftsbeziehungen:

Mio. €	Erbrachte Leistungen		Erhaltene Leistungen	
	2002	2001	2002	2001
Lieferungen und sonstige Leistungen	1,4	0,8	112,1	111,8

Im Berichtsjahr erwarb die METRO Group von nahe stehenden Unternehmen bisher angemietete Liegenschaften, insbesondere für einen Metro Cash & Carry-Markt und diverse Bürogebäude für insgesamt 68,3 Mio. €. Die Kaufpreise entsprechen den Barwerten der Mietraten. Die Unternehmen der METRO Group haben zukünftig für diese Liegenschaften keine entsprechenden Mietaufwendungen mehr zu tragen.

In Ausübung von Andienungsrechten sind zum 1. Januar 2003 die Anteile an den Cash & Carry-Gesellschaften Mülheim, Essen und Berolina erworben worden. Zu der Veräußerung der Anteile an der Primus-Online Handel und Dienstleistung GmbH wird auf die Ausführungen unter Nr. 5 verwiesen. Die Geschäftsbeziehungen zu nahe stehenden Unternehmen sind vertraglich vereinbart und werden zu Preisen erbracht, wie sie auch mit Dritten vereinbart würden.

Die METRO Group hat keine Geschäftsbeziehungen zu nahe stehenden Personen.

#### 42. Aktienorientierte Vergütung für Führungskräfte

Die METRO AG hat 1999 ein Programm für aktienorientierte Vergütungen eingeführt. Der bezugsberechtigte Personenkreis umfasst die Mitglieder des Vorstands und Führungskräfte der METRO AG sowie Geschäftsführungsorgane und Führungskräfte festgelegter Unternehmen des Konzernkreises.

Die Führungskräfte der METRO AG und der Dienstleistungsgesellschaften erhalten Optionen aus dem Aktienoptionsprogramm (Stock Option Program). Die Führungskräfte der Vertriebslinien erhalten so genannte Wertzuwachsrechte (Stock Appreciation Rights), die bei Ausübung zu einer Barvergütung führen.

Mit den Aktienoptionen erhalten die Teilnehmer am Programm das Recht, Stammaktien der METRO AG zu einem vorher bestimmten Basispreis über einen definierten Zeitraum hinweg zu erwerben. Die vom Vorstand der Gesellschaft festgelegten Ausübungsbedingungen für die eingeräumten Bezugsrechte im Rahmen des Metro-Aktienoptionsplans sehen insbesondere die Möglichkeit vor, dass die Gesellschaft anstelle der Lieferung von neuen Stammaktien den aus dem Metro-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 jeweils neu von der Gesellschaft entschieden. Für die erste Tranche 1999 hat die Gesellschaft beschlossen, den Berechtigten einen Barausgleich in Höhe des Differenzbetrags zwischen dem Ausübungspreis und dem maßgeblichen Schlusskurs der Metro-Aktie vor der Ausübung des Bezugsrechts zu gewähren.

Die Bewegungen der gehaltenen Aktienoptionen und Wertzuwachsrechte stellen sich für das Geschäftsjahr wie folgt dar:

	Aktienoptionen Stück	Wertzuwachsrechte Stück
Ausstehend zum 1.1.2002	1.199.725	2.094.480
Ausgegeben	645.408	1.328.245
Ausgeübt	-	-
Verfallen	85.065	460.900
Ausstehend zum 31.12.2002	1.760.068	2.961.825

Die auf eine Laufzeit von einem Jahr begrenzten Ausübungsrechte können nach einer Sperrfrist von drei Jahren wahrgenommen werden. Dabei ist die Ausübung der Rechte an die Bedingung geknüpft, dass der Aktienkurs der METRO AG nach Ablauf der Sperrfrist an den letzten zwanzig Börsenhandelstagen vor der Ausübung mindestens 30 Prozent über dem Basispreis liegt (Ausübungshürde). Der erstmalige Ausübungszeitraum für die Rechte der Tranche 1999 begann mit Ablauf des ersten Bankarbeitstages in Frankfurt nach der ordentlichen Hauptversammlung (HV) der METRO AG im Mai 2002.

Die Bedingungen der bisher ausgegebenen Tranchen können im Einzelnen der folgenden Tabelle entnommen werden:

Tranche	Verfalltermin	Basispreis	Ausübungs- hürde	Aktienoptionen		Wertzuwachsrechte	
				31.12.2002 Stückzahl ausstehend	31.12.2001 Stückzahl ausstehend	31.12.2002 Stückzahl ausstehend	31.12.2001 Stückzahl ausstehend
1999	8 Tage nach HV in 2003	54,59 €	ab 70,97 €	316.360	351.560	431.030	579.690
2000	8 Tage nach HV in 2004	44,14 €	ab 57,38 €	403.125	427.480	585.630	704.640
2001	8 Tage nach HV in 2005	43,72 €	ab 56,84 €	403.185	420.685	696.675	810.150
2002	8 Tage nach HV in 2006	28,73 €	ab 37,35 €	637.398	-	1.248.490	-
				1.760.068	1.199.725	2.961.825	2.094.480

#### 43. Aufsichtsrat und Vorstand

Die Gesamtvergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats betrug 1,0 Mio. €. Neben dem Ersatz ihrer baren Auslagen erhielten die Aufsichtsratsmitglieder eine feste und eine an der Dividende orientierte, erfolgsabhängige Vergütung. Darüber hinaus wurden den Mitgliedern des Aufsichtsrats von anderen Gesellschaften der METRO Group keine weiteren Vergütungen oder Vorteile gewährt.

Die Gesamtvergütung des Vorstands im Geschäftsjahr 2002 belief sich auf 7,9 Mio. €. Davon entfallen 4,0 Mio. € auf die feste Vergütung und 3,9 Mio. € auf die variable, erfolgsbezogene Vergütung. Hauptfaktor für die Bemessung der erfolgsbezogenen Vergütung ist der Economic Value Added (EVA).

Außerdem sind den Mitgliedern des Vorstands im Jahr 2002 Aktienoptionen wie folgt zugeteilt worden: Dr. Hans-Joachim Körber 41.500 Optionen, Dr. A. Stefan Kirsten 34.350 Optionen, Zygmunt Mierdorf 34.350 Optionen, Joachim Suhr 34.350 Optionen, Thomas Unger 14.313 Optionen. Der zeitanteilige Wert der 2002 und in den Vorjahren gewährten Optionen betrug rund 1,3 Mio. €. Ob dieser Wert den Vorstandsmitgliedern jemals tatsächlich zufließt, hängt davon ab, ob die Voraussetzungen für die Ausübung der Optionen nach Ablauf der Ausübungsfristen (insbesondere Überschreitung der Ausübungshürden) erfüllt werden können.

Frühere Mitglieder der Vorstände der METRO AG und der auf die METRO AG verschmolzenen Gesellschaften sowie deren Hinterbliebene erhielten 6,5 Mio. €; für diesen Personenkreis bestehen Pensionsrückstellungen von 42,2 Mio. € bei der METRO AG.

Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands siehe Nr. 48.

#### 44. Angaben zum Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Kauf und Verkauf von Aktien der Gesellschaft sowie ihrer Konzernunternehmen, von Optionen sowie sonstigen Derivaten durch Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder werden von diesen nach Vollzug unverzüglich der Gesellschaft bekannt gegeben. Die Gesellschaft veröffentlicht die Mitteilungen auf der Homepage der METRO AG. Diese sind dort jederzeit abrufbar.

Der Aktienbesitz einschließlich der Optionen sowie der sonstigen Derivate des einzelnen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieds zum 31. Dezember 2002 war weder direkt noch indirekt größer als ein Prozent der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. Auch der Gesamtbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder lag zum Stichtag unter einem Prozent.

## Gesonderte Erläuterungen und Angaben nach § 292 a HGB

### 45. Vom deutschen Recht abweichende Bilanzierungs-, Bewertungs- und Konsolidierungsmethoden

Der vorliegende Konzernabschluss weicht im Wesentlichen in den folgenden Bilanzierungs-, Bewertungs- und Konsolidierungsmethoden vom deutschen Recht ab.

- Vermögenswerte und Verpflichtungen aus zukünftigen Ertragsteuerentlastungen und -belastungen sind nach der bilanzorientierten Verbindlichkeitenmethode des IAS 12 (Income Taxes) unter Anwendung der für deren voraussichtliche Realisierung 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.
- Gemietete Gegenstände des Sachanlagevermögens sind nach IAS 17 (Leases) zu aktivieren und die daraus resultierende Verbindlichkeit ist zu passivieren, sofern die von HGB abweichenden IFRS-Kriterien für das wirtschaftliche Eigentum an den Vermögenswerten es erfordern.
- Pensionsrückstellungen und ähnliche Verpflichtungen werden gemäß IAS 19 (Employee Benefits) nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected Unit Credit Method) unter Berücksichtigung künftiger Gehalts- und Rentensteigerungen ermittelt.
- Längerfristige Rückstellungen sind nach IAS 37 (Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets) mit ihrem auf den Bilanzstichtag abgezinsten Erfüllungsbetrag angesetzt.
- Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens werden nach den Vorschriften des IAS 38 (Intangible Assets) mit ihren Herstellungskosten aktiviert und linear über deren Nutzungsdauer abgeschrieben.
- Originäre und derivative Finanzinstrumente werden nach den Vorschriften des IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) als Vermögenswerte und Schulden in der Bilanz erfasst. In Abhängigkeit von der vorzunehmenden Klassifizierung sind die Finanzinstrumente dabei zum Teil mit den Fair Values zu bewerten – auch wenn diese über den (historischen) Anschaffungskosten liegen. Für qualifizierte Sicherungszusammenhänge sieht IAS 39 zudem eine gesonderte bilanzielle Abbildung vor, die teilweise dazu führt, dass Wertschwankungen erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst werden.
- Die Aufdeckung stiller Reserven im Rahmen der Erstkonsolidierung ist nach IAS 22 (Business Combinations) nicht auf die Anschaffungskosten der Beteiligung beschränkt. Ein im Rahmen der Erstkonsolidierung evtl. verbleibender negativer Unterschiedsbetrag ist nach IAS 22 als Abzug vom aktivierten Geschäfts- oder Firmenwert auszuweisen. Nach IAS 27 (Consolidated Financial Statements and Accounting for Investments in Subsidiaries) werden Anteile anderer Gesellschafter (Fremdanteile) auf der Passivseite in einer gesonderten Position außerhalb des Eigenkapitals gezeigt.

### 46. Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Die METRO AG hat ihre Entsprechenserklärung am 19. Dezember 2002 abgegeben und auf ihrer Homepage im Internet ([www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)) veröffentlicht. Gleichfalls hat die Praktiker AG am 20. Dezember 2002 ihrerseits eine Erklärung zum Corporate Governance Kodex abgegeben und ihrer Aktionärin zugänglich gemacht.

### 47. Befreiungswahlrechte nach §§ 264 Abs. 3 bzw. 264 b HGB

Nachfolgende inländische Tochtergesellschaften in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft bzw. Personenhandelsgesellschaft haben die gemäß § 264 Abs. 3 und § 264 b HGB erforderlichen Bedingungen für die Inanspruchnahme der Befreiungsvorschrift erfüllt und verzichten deshalb auf die Offenlegung ihrer Jahresabschlussunterlagen.

A LA CARTE Warenvertriebsgesellschaft mbH	Düsseldorf
Allkauf SB-Warenhaus GmbH & Co. KG	Mönchengladbach
Axxe Reisegastronomie GmbH	Köln
C + C Schaper GmbH	Hannover
Deutsche Gesellschaft für Anlageverwaltung mbH (DEGAV)	Düsseldorf
Dinea Gastronomie GmbH	Köln
EFGEE GmbH	Köln
Emotions GmbH	Köln
Gemini Medienvertriebsgesellschaft mbH	Köln
GPM Consulting GmbH & Co. KG	Düsseldorf
GPM Consulting Verwaltungs-GmbH	Düsseldorf
Kaufhaus Kerber GmbH & Co. KG	Fulda
Kaufhof Warenhaus AG	Köln
Kaufhof Warenhaus am Hauptbahnhof Berlin GmbH	Berlin
Kaufhof Warenhaus Rostock GmbH	Rostock
KIM GmbH	Köln
Lust for Life GmbH	Köln
MGA METRO Group Advertising GmbH	Düsseldorf
MCC Eastern Europe GmbH	Düsseldorf
MGC METRO Group Clearing GmbH	Düsseldorf
Meister feines Fleisch – feine Wurst GmbH & Co. KG	Gaufelden-Nebringen
MES Metro Event Service GmbH	Saarbrücken
Metro Asia Holding GmbH	Düsseldorf
Metro Cash & Carry International Holding GmbH	Düsseldorf
Metro Cash & Carry GmbH	Düsseldorf
Metro Einzelhandel Holding GmbH	Düsseldorf
Metro Großhandelsgesellschaft mbH	Düsseldorf
METRO Group Insurance GmbH	Düsseldorf
MRE METRO Group Real Estate Management GmbH	Saarbrücken

Metro Handels GmbH	Saarbrücken
Metro Hellas Holding GmbH	Düsseldorf
Metro International GmbH	Düsseldorf
Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH	Düsseldorf
Metro Leasing GmbH	Saarbrücken
Metro Luxemburg Holding GmbH	Düsseldorf
MDL METRO Group Distribution Logistics GmbH & Co. KG	Sarstedt
Metro Online GmbH	Düsseldorf
Metro Project Services GmbH	Düsseldorf
Metro Reiseservice GmbH	Düsseldorf
Metro SB-Großmärkte GmbH & Co. KG Esslingen	Esslingen
Metro SB-Großmärkte GmbH & Co. KG Großen-Linden	Großen-Linden
MFM METRO Group Facility Management GmbH	Düsseldorf
MFS METRO Group Facility Services GmbH	Leinfelden-Echterdingen
MGB METRO Group Buying GmbH	Düsseldorf
MGE Warenhandels GmbH & Co. KG	Düsseldorf
MGL METRO Group Logistics GmbH	Düsseldorf
MGP METRO Group Account Processing GmbH	Kehl-Sundheim
MGS METRO Group Services Holding GmbH	Düsseldorf
Michel Farah GmbH	Köln
Multi-Center Warenvertriebs GmbH & Co. KG	Böblingen
Real Holding GmbH	Alzey
Real Multi-Markt Warenvertriebs-GmbH & Co. KG	Alzey
Real SB-Warenhaus GmbH	Alzey
SIG Import GmbH & Co. KG	Düsseldorf
Sportarena GmbH	Köln
Varena – Lagerhaus GmbH	Unna
WestBTL Handel-Beteiligungs GmbH	Düsseldorf

## 48. Organe der METRO AG und deren Mandate

### Mitglieder des Aufsichtsrats

#### Jan von Haeften (Vorsitzender)

Kaufmann

a) Franz Haniel & Cie. GmbH (Vorsitzender)

#### Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)

Vorsitzender des Konzernbetriebsrats

der METRO AG

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

der Kaufhof Warenhaus AG

a) Tourismus & Marketing Oberhausen GmbH  
ab 8.7.2002

#### Peter Brenner

Stellv. Landesbezirksleiter der Gewerkschaft

Ver.di Landesbezirk Niedersachsen/Bremen

a) BauBeCon Holding AG

LBS Norddeutsche Landesbausparkasse  
Berlin-Hannover

#### Volker Claus

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

b) Gebr. Schmidt Verwaltungsgesellschaft mbH

#### Dr. h.c. Hans-Dieter Cleven

Geschäftsführer der Beisheim Holding GmbH

Vizepräsident der Generaldirektion

der Metro Holding AG

Geschäftsführer der Metro Vermögens-

verwaltung GmbH & Co. KG

Geschäftsführer der OBV Vermögens-

verwaltungs GmbH & Co. KG

a) Debitel AG bis 30.9.2002

Jamba AG (Vorsitzender)

b) Albergo Giardino S.A.

(Vizepräsident des Verwaltungsrats)

Beisheim Holding Schweiz AG

(Vizepräsident des Verwaltungsrats)

Vökl Sports Holding AG

(Präsident des Verwaltungsrats)

#### Peter Cziglar

Teamleiter bei Real SB-Warenhaus GmbH

z. Z. freigestelltes Mitglied des Gesamtbetriebs-

rats der Real SB-Warenhaus GmbH

a) Real Holding GmbH

#### Ulrich Dalibor

Bundesfachgruppenleiter Einzelhandel

der Gewerkschaft Ver.di

b) Metro Großhandelsgesellschaft mbH

#### Professor Dr. Dr. h.c. Erich Greipl

Geschäftsführer der Metro Vermögen-

verwaltung GmbH & Co. KG

a) Kaufhof Warenhaus AG

Metro Großhandelsgesellschaft mbH

Real Holding GmbH

b) BBE Unternehmensberatung GmbH

(Mitglied des Verwaltungsrats)

KGG Kredit Garantie-Gemeinschaft

Handel in Bayern GmbH

(Vorsitzender des Verwaltungsrats)

#### Hanns-Jürgen Hengst

Abteilungsleiter

Kaufhof Warenhaus AG

#### Hermann Hesse

Stellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

der Kaufhof Warenhaus AG

#### Cilli Holzer

Kfm. Angestellte

Kaufhof Warenhaus AG

#### Werner Klockhaus

ab 1.7.2002

Stellv. Vorsitzender des Konzernbetriebsrats

der METRO AG

Stellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

der Real SB-Warenhaus GmbH

#### Dr. Hermann Krämer

Ehem. Mitglied des Vorstands

der früheren Veba AG

a) LOGIKA AG (Vorsitzender)

b) Westdeutsche Landesbank Girozentrale

(Mitglied des Verwaltungsrats)

#### Dr. Karlheinz Marth

Sekretär in der Bundesvorstandsverwaltung

der Gewerkschaft Ver.di

a) Extra Verbrauchermärkte GmbH

Kaufhof Warenhaus AG

**Dr.-Ing. e.h. Dipl.-Ing. Bernd Pischetsrieder**

Mitglied des Vorstands der Volkswagen AG  
Vorsitzender des Vorstands der Volkswagen AG  
ab 17.4.2002

Vorsitzender der Geschäftsführung der  
SEAT S.A. bis 6.3.2002

- a) Audi AG (Vorsitzender des Aufsichtsrats)  
Dresdner Bank AG ab 29.11.2002  
Münchener Rückversicherungs-  
Gesellschaft ab 18.6.2002
- b) Dresdner Bank Luxembourg S.A.  
(Mitglied des Verwaltungsrats)  
bis 29.11.2002  
Scania AB (Chairman Board of Directors)  
ab 7.5.2002  
SEAT S.A. (Presidente Consejo de  
Administración) ab 7.3.2002  
Tetra-Laval Group  
(Member Board of Directors)

**Hildegard Schäfer**

bis 30.6.2002

Mitglied des Gesamtbetriebsrats der  
Real Holding GmbH

**Professor Dr. Helmut Schlesinger**

bis 23.5.2002

Präsident der Deutschen Bundesbank i.R.

**Dr. jur. Hans-Jürgen Schinzler**

ab 23.5.2002

Vorsitzender des Vorstands der Münchener  
Rückversicherungs-Gesellschaft

- a) Allianz Lebensversicherungs-AG  
(stellv. Vorsitzender) bis 11.12.2002  
Dresdner Bank AG bis 28.11.2002  
ERGO Versicherungsgruppe AG  
(Vorsitzender)  
MAN Aktiengesellschaft (stellv. Vorsitzender)
- b) Aventis S.A.  
Dresdner Kleinwort Wasserstein  
North America Inc., New York bis 9.7.2002

**Dr. Manfred Schneider**

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bayer AG  
ab 26.4.2002

Vorsitzender des Vorstands der Bayer AG  
bis 26.4.2002

- a) Allianz AG  
Bayer AG (Vorsitzender)  
DaimlerChrysler AG  
Linde AG  
RWE AG  
TUI AG

**Hans Peter Schreib**

Rechtsanwalt

Mitglied des Präsidiums der Deutschen Schutz-  
vereinigung für Wertpapierbesitz e.V.

- a) Gildemeister AG  
K+S AG

**Christian Strenger**

Mitglied bzw. Vorsitzender von in- und aus-  
ländischen Aufsichtsräten/Kontrollgremien

- a) BASF Coatings AG  
DWS Investment GmbH  
Fraport AG  
MLP Marschollek, Lautenschläger und  
Partner AG bis 5.4.2002  
Zürich Investmentgesellschaft mbH  
bis 7.10.2002
- b) The Germany Funds Inc., New York  
(Vorsitzender)  
Incepta plc., London

**Hans-Peter Wolf**

Mitglied der Betriebsleitung des ZAL Porz  
Kaufhof Warenhaus AG

### **Ausschüsse des Aufsichtsrats und deren Besetzung**

#### **Aufsichtsratspräsidium**

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

#### **Personal- und Nominierungsausschuss**

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

#### **Bilanz- und Prüfungsausschuss**

Jan von Haeften (Vorsitzender)  
Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)  
Dr. h.c. Hans-Dieter Clevén  
Ulrich Dalibor  
Professor Dr. Dr. h.c. Erich Greipl  
Dr. Karlheinz Marth

#### **Vermittlungsausschuss**

##### **gem. § 27 Abs. 3 MitbestG**

Jan von Haeften (Vorsitzender)  
Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)  
Dr. h.c. Hans-Dieter Clevén  
Hermann Hesse

**Mitglieder des Vorstands****Dr. Hans-Joachim Körber** (Vorsitzender)

- a) Kaufhof Warenhaus AG (Vorsitzender)  
Real Holding GmbH (Vorsitzender)
- b) Divaco AG & Co. KG  
Loyalty Partner GmbH  
Skandinaviska Enskilda Banken AB

**Stefan Feuerstein**

- ab 1.1.2003
- a) Extra Verbrauchermärkte GmbH ab 1.1.2003  
Real Holding GmbH ab 1.1.2003
- b) Gemex Trading AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) ab 1.1.2003

**Dr. A. Stefan Kirsten**

- bis 31.7.2002
- a) Real Holding GmbH bis 31.8.2002
- b) Assevermag AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) bis 31.7.2002  
Metro Capital B.V. (Vorsitzender  
des Aufsichtsrats) bis 31.7.2002  
Metro Euro Finance B.V. bis 31.7.2002  
Metro Finance B.V. bis 31.7.2002  
Metro International AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) bis 31.7.2002  
Metro International Finance B.V.  
bis 31.7.2002

**Zygmunt Mierdorf**

Arbeitsdirektor

- a) Extra Verbrauchermärkte GmbH  
Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG  
(Vorsitzender)  
Real Holding GmbH
- b) Asset Immobilienbeteiligungen  
GmbH & Co. KG  
Wagner International AG  
Praktiker Yapi Marketleri A.S. bis 20.12.2002  
Tertia Handelsbeteiligungs GmbH  
(Vorsitzender)

**Joachim Suhr**

- bis 31.12.2002
- a) Extra Verbrauchermärkte GmbH  
(Vorsitzender) bis 31.12.2002  
Real Holding GmbH bis 31.12.2002  
DEG Eishockey GmbH ab 8.4.2002  
(Vorsitzender)
- b) Gemex Trading AG  
(Präsident des Verwaltungsrats)  
bis 31.12.2002

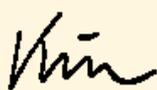
**Thomas Unger**

- ab 1.8.2002
- a) Real Holding GmbH ab 1.9.2002
- b) Assevermag AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) ab 6.9.2002  
Metro Capital B.V. ab 28.8.2002  
Metro Euro Finance B.V. ab 26.8.2002  
Metro Finance B.V. ab 26.8.2002  
Metro International AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) ab 23.9.2002  
Metro International Service AG (Präsident  
des Verwaltungsrats) ab 6.9.2002  
Metro International Finance B.V.  
ab 26.8.2002

Düsseldorf, 27. Februar 2003

DER VORSTAND

  
 Feuerstein

  
 Dr. Körber  
  
 Mierdorf

  
 Unger

## Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften

Name	Sitz	Anteil %	Eigenkapital
<b>METRO AG</b>	Düsseldorf		4.319.231 Tsd. €
Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH	Düsseldorf	100,00	615.419 Tsd. €
Metro Einzelhandel Holding GmbH	Düsseldorf	100,00	2.058.066 Tsd. €
<b>Cash &amp; Carry</b>			
Metro Cash & Carry GmbH	Düsseldorf	100,00	2.487.522 Tsd. €
Metro Großhandelsgesellschaft mbH	Düsseldorf	100,00	36.984 Tsd. €
Metro Cash & Carry International Holding GmbH	Düsseldorf	100,00	3.144.576 Tsd. €
<b>SB-Warenhäuser</b>			
Real Holding GmbH	Alzey	100,00	370.527 Tsd. €
<b>Verbrauchermärkte</b>			
Extra Verbrauchermärkte GmbH	Sarstedt	100,00	44.969 Tsd. €
<b>Elektronikmärkte</b>			
Media-Saturn-Holding GmbH	Ingolstadt	75,40	213.667 Tsd. €
<b>Baumärkte</b>			
Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG	Kirkel	100,00	139.940 Tsd. €
<b>Warenhäuser</b>			
Kaufhof Warenhaus AG	Köln	100,00	168.726 Tsd. €
<b>Sonstige Gesellschaften</b>			
MGB METRO Group Buying GmbH	Düsseldorf	100,00	1.826 Tsd. €
Gemex Trading AG	CH-Baar	100,00	5.134 Tsd. CHF
Metro International AG	CH-Baar	99,00	447.709 Tsd. CHF
Dinea Gastronomie GmbH	Köln	100,00	8.238 Tsd. €
MDL METRO Group Distribution Logistics GmbH & Co. KG	Sarstedt	100,00	5.153 Tsd. €
MRE METRO Group Real Estate Management GmbH	Saarbrücken	100,00	11.114 Tsd. €
MGI METRO Group Information Technology GmbH	Düsseldorf	100,00	84.322 Tsd. €

## Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers

Wir haben den von der METRO AG aufgestellten Konzernabschluss, bestehend aus Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2002 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 Financial Reporting Standards (IFRS) entspricht.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach den deutschen Prüfungsvorschriften und unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) 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. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Nachweise für die Wertansätze und Angaben im Konzernabschluss auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung beinhaltet 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.

Nach unserer Überzeugung vermittelt der Konzernabschluss in Übereinstimmung mit den IFRS ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns sowie der Zahlungsströme des Geschäftsjahres.

Unsere Prüfung, die sich auch auf den vom Vorstand für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2002 aufgestellten Konzernlagebericht 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 2002 die Voraussetzungen für eine Befreiung der Gesellschaft von der Aufstellung eines Konzernabschlusses und Konzernlageberichts nach deutschem Recht erfüllen.

Duisburg, 28. Februar 2003

FASSELT & PARTNER  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT

Dr. M. Fasselt  
Wirtschaftsprüfer

Dr. H. Herrmann  
Wirtschaftsprüfer

## Bericht des Aufsichtsrats

Die METRO AG blickt auf ein erfolgreiches Geschäftsjahr zurück. Durch die konsequente Umsetzung der **Strategie wertorientierten Wachstums** der Vertriebslinien und Gesellschaften in dem Metro-Konzern, insbesondere auf den internationalen Märkten, und durch die kontinuierliche Optimierung der Vertriebskonzepte, konnte die METRO Group auch im Jahr 2002 ihre starke Marktposition als einer der bedeutenden internationalen Handelskonzerne behaupten und gegen den allgemeinen Trend in Deutschland Marktanteile hinzugewinnen und ihre Marktführerschaft ausbauen. Im Vordergrund standen dabei die strategische Ausrichtung der METRO AG und ihrer Vertriebslinien in Deutschland, Europa sowie die weitere Expansion in außereuropäische Märkte.

Der Aufsichtsrat wurde vom Vorstand ausführlich über das **Risikomanagement** der Gesellschaft sowie die Ressourcenallokation informiert und über angefallene wichtige Geschäftsvorgänge, die für die weitere Entwicklung der Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind, ausführlich in den Aufsichtsratssitzungen unterrichtet. In ständigem Kontakt zwischen dem Aufsichtsratsvorsitzenden und den Vorstandsmitgliedern wurden alle wichtigen Geschäftsvorfälle und die Entwicklung der Finanzkennzahlen erörtert.

Der Aufsichtsrat ließ sich vom Vorstand über die beabsichtigte **Geschäftspolitik** und grundsätzliche Fragen der **Unternehmenspolitik**, insbesondere über die Finanz-, Investitions-, Ertrags- und Personalplanung der Jahre 2002 und 2003 und die daraus folgenden Konsequenzen im Hinblick auf die strategische Ausrichtung, die weitere Expansion, die Rationalisierung und Optimierung von Unternehmensstruktur und Prozessabläufen informieren.

Im Geschäftsjahr 2002 fanden fünf **Sitzungen des Aufsichtsrats** statt, in denen mündliche und schriftliche Berichte des Vorstands entgegengenommen und eingehend erörtert wurden. Alle Maßnahmen, die der Zustimmung des Aufsichtsrats unterliegen, sowie die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft einschließlich der Vertriebslinien wurden intensiv behandelt. Der Aufsichtsrat hat aus seiner Mitte das Aufsichtsratspräsidium, den Personal- und Nominierungsausschuss, den Bilanz- und Prüfungsausschuss und den nach § 27 Abs. 3 MitbestG notwendigen Vermittlungsausschuss gebildet. Der Bilanzausschuss trat zweimal zusammen. Das Aufsichtsratspräsidium tagte viermal, davon zweimal in gemeinsamen Sitzungen mit dem Bilanz- und Prüfungsausschuss. Der Vermittlungsausschuss brauchte nicht zusammenzutreten.

Der **Konzernabschluss** und der **Konzernlagebericht** sowie der Jahresabschluss und der Lagebericht der METRO AG sind von der Fasselt & Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Duisburg, geprüft und mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen worden. Die Jahresabschlüsse der METRO AG und der METRO Group einschließlich der Lageberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zwei Wochen vor der Bilanzaufsichtsratssitzung ausgehändigt. Die Prüfungsberichte des Wirtschaftsprüfers zu diesen Abschlüssen lagen den Aufsichtsratsmitgliedern ebenfalls vor.

Der Konzernabschluss ist nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt.

Die Vorlagen sind in einer gemeinsamen Sitzung des Aufsichtsratspräsidiums mit dem Bilanzausschuss und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats in Anwesenheit des Abschlussprüfers eingehend besprochen worden. Der Aufsichtsrat erklärt sich mit dem **Ergebnis der Prüfung**, das keine Beanstandungen enthält, einverstanden. Der Aufsichtsrat hat die vom Vorstand vorgelegten Jahresabschlüsse der METRO Group sowie der METRO AG einschließlich der Lageberichte geprüft und gebilligt; der Jahresabschluss der METRO AG ist damit festgestellt. Der Aufsichtsrat schließt sich dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns an.

Gemäß § 312 AktG hat der Vorstand der METRO AG einen **Bericht über die Beziehungen der Gesellschaft zu verbundenen Unternehmen** für das Geschäftsjahr 2002 erstellt und dem Aufsichtsrat zur Bilanzsitzung ausgehändigt. Der Abschlussprüfer hat auch diesen Bericht geprüft, über das Ergebnis seiner Prüfung schriftlich berichtet und folgenden Bestätigungsvermerk erteilt:

„Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,
2. bei den im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften die Leistung der Gesellschaft nicht unangemessen hoch war.“

Nach dem abschließenden Ergebnis der Prüfung hat der Aufsichtsrat keine Einwendungen gegen die Erklärung des Vorstands in seinem Bericht gemäß § 312 AktG und gegen die Erteilung des Bestätigungsvermerks.

#### **Personalia**

Mit Wirkung ab 1. Januar 2002 wurde Herr Volker Claus gerichtlich zum Aufsichtsratsmitglied der METRO AG bestellt. Die Hauptversammlung der METRO AG am 23. Mai 2002 wählte Herrn Volker Claus in den Aufsichtsrat der Gesellschaft.

Herr Professor Dr. Helmut Schlesinger hat sein Amt als Aufsichtsratsmitglied der METRO AG mit dem Ablauf der Hauptversammlung der METRO AG am 23. Mai 2002 niedergelegt.

Die Hauptversammlung der METRO AG am 23. Mai 2002 wählte Herrn Dr. Hans-Jürgen Schinzler in den Aufsichtsrat der Gesellschaft.

Frau Hildegard Schäfer legte ihr Aufsichtsratsmandat zum 30. Juni 2002 nieder. An ihre Stelle rückte Herr Werner Klockhaus ab dem 1. Juli 2002 in den Aufsichtsrat der METRO AG.

Im Vorstand haben sich folgende Veränderungen ergeben: Herr Dr. A. Stefan Kirsten ist auf eigenen Wunsch mit Wirkung zum 31. Juli 2002 aus dem Vorstand der METRO AG ausgeschieden. Herr Thomas Unger ist ab dem 1. August 2002 zum Vorstandsmitglied der Gesellschaft bestellt worden.

Herr Joachim Suhr hat sein Amt als Vorstandsmitglied der METRO AG zum 31. Dezember 2002 niedergelegt. Herr Stefan Feuerstein wurde ab dem 1. Januar 2003 zum Vorstandsmitglied der METRO AG bestellt.

Frau Schäfer und Herrn Professor Dr. Schlesinger sowie Herrn Dr. Kirsten und Herrn Suhr haben wir für ihre Verdienste persönlich gedankt.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand, den Unternehmensleitungen der Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften, 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 März 2003

DER AUFSICHTSRAT



Jan von Haeften  
Vorsitzender

## Finanzkalender

Bilanzpressekonferenz/Analystentreffen	25. März 2003
Quartalsbericht Q1 2003	30. April 2003
Hauptversammlung	22. Mai 2003
Quartalsbericht Q2 2003	31. Juli 2003
Quartalsbericht Q3 2003	31. Oktober 2003

## Adressen

METRO AG  
 Metro-Straße 1  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 68 86-0  
[www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de), [www.metro.de](http://www.metro.de)

MGB METRO Group Buying GmbH  
 Schlüterstraße 3  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 9 69-0  
[www.mge.de](http://www.mge.de)

Metro Cash & Carry GmbH  
 Metro-Straße 8  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 9 69-0  
[www.metro-cc.com](http://www.metro-cc.com)

Gemex Trading AG  
 Neuhofstraße 4  
 6340 Baar (Schweiz)  
 Tel.: +41 (41) 7 67 73 75  
[www.gemex-trading.com](http://www.gemex-trading.com)

Real SB-Warenhaus GmbH  
 Verwaltungssitz:  
 Reyerhütte 51  
 41065 Mönchengladbach  
 Tel.: +49 (21 61) 4 03-0  
[www.real.de](http://www.real.de)

MGL METRO Group Logistics GmbH  
 Schlüterstraße 3  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 9 69-0

Extra Verbrauchermärkte GmbH  
 Am Teinkamp 7  
 31157 Sarstedt  
 Tel.: +49 (50 66) 89-0

MDL METRO Group Distribution Logistics  
 GmbH & Co. KG  
 Am Teinkamp 7  
 31157 Sarstedt  
 Tel.: +49 (50 66) 89-0

Media-Saturn-Holding GmbH  
 Wankelstraße 5  
 85046 Ingolstadt  
 Tel.: +49 (8 41) 6 34-0  
[www.mediamarkt.de](http://www.mediamarkt.de)  
[www.saturn.de](http://www.saturn.de)

MGI METRO Group Information  
 Technology GmbH  
 Metro-Straße 12  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 9 69-0

Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG  
 Am Tannenwald 2  
 66459 Kirkel  
 Tel.: +49 (68 49) 95-00  
[www.praktiker.de](http://www.praktiker.de)

MGA METRO Group Advertising GmbH  
 Metro-Straße 2  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 9 69-0

Kaufhof Warenhaus AG  
 Leonhard-Tietz-Straße 1  
 50676 Köln  
 Tel.: +49 (2 21) 2 23-0  
[www.galeria-kaufhof.de](http://www.galeria-kaufhof.de)

MFS METRO Group Facility Services GmbH  
 Denkendorfer Straße 11  
 70771 Leinfelden-Echterdingen  
 Tel.: +49 (7 11) 9 02 76-0

Dinea Gastronomie GmbH  
 Hansestraße 67-71  
 51149 Köln  
 Tel.: +49 (22 03) 3 09-0  
[www.dinea.de](http://www.dinea.de)

## Kenn-Nummern

### 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

#### ISIN

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

#### Kenn-Nummern

Stammaktie	725 750
Stammaktie/anfechtungsbehaftet	725 752
Vorzugsaktie	725 753

#### Börsenplätze

Frankfurt, Düsseldorf, Xetra

### Metro-Wandelanleihe

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

## Wesentliche Begriffe im Geschäftsbericht 2002 im Überblick

### Category Management

Warengruppenmanagement. Auf der Grundlage einer gezielt kundenorientierten Sortimentspolitik trägt Category Management zur Absatz- und Ertragssteigerung bei, sichert den Vertriebslinien einen Wettbewerbsvorsprung auf den Märkten und verstärkt darüber hinaus die langfristige Kundenbindung. In der METRO Group ist Category Management eine unternehmensstrategische Einheit, die an der Schnittstelle zwischen Einkauf und Vertrieb angesiedelt ist.

### Customer Relationship Management (CRM)

CRM – zu deutsch Kundenbeziehungsmanagement – ist der Oberbegriff für alle Marketingmaßnahmen, die Kundentreue herstellen und stärken. CRM ist ein wichtiger Baustein für eine langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit im Handel. Eine große Bedeutung haben in diesem Zusammenhang Kundenbindungsprogramme, wie das Payback-System, an dem sich die Metro-Vertriebslinien Real und Kaufhof mit großem Erfolg beteiligen.

### Data Warehouse

EDV-gestütztes Informationsinstrument, mit dem sich jederzeit ein Gesamtüberblick über den Zustand eines Unternehmens gewinnen lässt. Das Data Warehouse verknüpft verschiedene relevante Datenbanken innerhalb des Unternehmens und macht durch den schnellen Zugriff auf gebündelte, strukturierte Informationen eine umfassende Analyse möglich. Die Daten erleichtern es dem Management, strategische Entscheidungen zu treffen. Das Data Warehouse der METRO Group verknüpft die wichtigen Daten der verschiedenen Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften. Sein Einsatz hat zu einer erheblichen Effizienzsteigerung verschiedener Prozessabläufe im Konzern geführt.

### Efficient Consumer Response (ECR)

Efficient Consumer Response (ECR) bezeichnet die ganzheitliche Sichtweise der gesamten Versorgungskette. ECR stellt die bestmögliche Orientierung des Handels an den Erwartungen und Bedürfnissen des Kunden in den Vordergrund. Die Erfüllung der Konsumentenbedürfnisse muss auf möglichst effiziente Weise durchgeführt werden. Dies gelingt nur, wenn Geschäftsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette vom Zulieferer über den Hersteller bis zum Handelsunternehmen und schließlich zum Konsumenten betrachtet und optimiert werden.

### Food-Waren, Nonfood-Waren

Zu den Food-Waren (Lebensmittel) zählen in der METRO Group folgende Sortimentsbereiche: frische Lebensmittel (darunter Obst, Gemüse, Frischfleisch und Frischfisch, Molkereiprodukte), haltbare Lebensmittel (darunter Wurst- und sonstige Fleischwaren, Konserven, Delikatessen und Feinkostzeugnisse, Nahrungsmittel wie Nudeln und Soßen), Tiefkühlprodukte, Getränke aller Art (auch alkoholische Getränke), Genussmittel (z.B. Zigaretten), Nahrungsergänzungsmittel (z.B. Vitaminpräparate), Heimtiernahrung, Waschmittel, Putzmittel und Reinigungsmittel. Alle übrigen Waren zählen zum Nonfood-Bereich.

### Frische-Kompetenz

Qualitätsmerkmal der Metro-Vertriebslinien im Lebensmittelbereich. Frische-Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, Kunden kontinuierlich Lebensmittel in hoher Frischequalität anbieten zu können. Basis und Garant der Frische-Kompetenz der METRO Group ist eine ausgefeilte Logistik. Ein wesentlicher Bestandteil des Frische-Konzepts ist die Einhaltung der Kühlkette, das heißt die durchgehende, kontrollierte Kühlung von Frischeprodukten vom Hersteller bis zum Markt.

### Konzeptoptimierung

Konzeptoptimierung ist eine Daueraufgabe. Unter den Leitbegriffen „Kundenorientierung“ und „Ertragssteigerung“ geht es dabei unter anderem um die kontinuierliche Effizienzsteigerung der Geschäftsabläufe, die Verbesserung und Modernisierung des Filialnetzes, Umstellung von Märkten auf innovative Marketingkonzepte und Intensivierung der Maßnahmen zur Kundenbindung. Auch

Maßnahmen zur Verbesserung der individuellen Kundenansprache zählen hierzu. In der METRO Group ist die Konzeptoptimierung eine wichtige Säule der auf profitables Wachstum ausgerichteten Unternehmensstrategie.

#### **Logistik**

Warenstrommanagement. Die Logistik ist ein wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette in einem Handelsunternehmen. Mittels einer durchdachten Steuerung der Warenströme können Transport- und Lagerkosten gesenkt werden. Die METRO Group hat ihre Logistikkompetenz als Querschnittsfunktion in den Logistikgesellschaften MGL METRO Group Logistics und MDL METRO Group Distribution Logistics konzernweit gebündelt.

#### **Meeting Metro**

Informationsveranstaltung der METRO Group für den potenziellen Führungsnachwuchs. Zielgruppen sind in erster Linie Studenten und Hochschulabsolventen wirtschaftswissenschaftlicher Fächer oder der IT. Als für die Handelsbranche einzigartiges Recruiting-Event vermittelt Meeting Metro über eine zielgruppengerechte Ansprache mit Filmen und Show-Elementen sowie über das direkte Gespräch Informationen zur Vielfalt der Branche und zu den Karrierechancen in der international ausgerichteten METRO Group. Über die Informationsplattform [www.meeting-metro.de](http://www.meeting-metro.de) im Internet werden mögliche Teilnehmer angesprochen.

#### **Payback**

Mit über 22 Millionen Mitgliedern in Deutschland das marktführende Kundenbindungsprogramm. Teilnehmende Kunden erhalten eine Clubkarte. Für jeden Einkauf, bei dem sie ihre Karte vorlegen, bekommen sie eine Anzahl von Bonuspunkten gutgeschrieben. Darüber hinaus profitieren Payback-Kunden von speziellen Rabattaktionen und zielgruppenspezifischen Produktangeboten. Das Payback-Programm ermöglicht gezieltes Marketing und eine individuelle Kundenansprache. Mit der erfolgreichen Teilnahme der Vertriebslinien Real und Galeria Kaufhof am Payback-Programm hat die METRO Group im gesamten Handel eine viel beachtete Vorreiterrolle übernommen.

#### **Profitables Wachstum**

Die Unternehmensstrategie der METRO Group ist auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet. Wachstum ist dann profitabel, wenn mit dem Umsatz auch die Rentabilität der Vertriebslinien steigt. Die METRO Group erzielt profitables Wachstum, indem sie mit ihren Vertriebslinien nationale und internationale Märkte nachhaltig durchdringt.

#### **Prozessoptimierung**

Verbesserung von Geschäftsabläufen zur nachhaltigen ertragswirksamen Effizienzsteigerung.

#### **Qualitätssicherung**

Die ständige Verbesserung der Qualitätsstandards des Warenangebots und die Sicherheit von Lebensmitteln haben in der METRO Group hohe Priorität. Der Konzern verfügt daher über besonders leistungsfähige Qualitätssicherungssysteme. Durch organisatorische und technische Maßnahmen wird gewährleistet, dass Dienstleistungen und Produkte konzernweit klar definierten Qualitätsanforderungen genügen. Die Qualitätssicherung erstreckt sich unter anderem auf Lebensmittel und die dafür verwendeten Rohstoffe, auf Hersteller und Lieferanten, auf den ordnungsgemäßen Warentransport und die Hygiene in den Betriebsstätten der METRO Group.

#### **Querschnittsgesellschaften**

Neben den Vertriebslinien, die für das operative Geschäft zuständig sind, gibt es in der METRO Group Gesellschaften, die für die Vertriebslinien oder den Gesamtkonzern Aufgaben wie Einkauf, Logistik, Informatik, Werbung, Finanzierung oder Abfall- und Umweltmanagement übernehmen. Sie fungieren als Schnittstellen, an denen konzernweit Leistungen gebündelt und dadurch Synergien genutzt sowie Kosten reduziert werden können.

**Retail Brand**

Unverwechselbare Unternehmensmarke im Handel. Die klare Markenprofilierung macht heute den wesentlichen Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Handelsunternehmen aus. Daher ist für die METRO Group die Entwicklung ihrer Vertriebsformate zu Retail Brands ein wichtiges Ziel („Retail Branding“). Den Status als Retail Brand erlangt eine Vertriebslinie, wenn sie alle grundlegenden Erwartungen des Kunden beim Einkaufen erfüllt („Quality Execution“), wenn sie sich durch eine besondere, leistungsfähige Betreuungs- und Wertstrategie unverwechselbar gegenüber dem Wettbewerb positioniert („Retail Excellence“) und schließlich ihre Identität als Marke gezielt kommuniziert.

**Vertriebslinien**

In der METRO Group verantworten die sechs Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real, Extra, Media Markt/Saturn, Praktiker und Kaufhof das operative Geschäft. Sie sind mit spezifischen Vertriebskonzepten eigenständig am Markt tätig und decken den Großhandel, verschiedene Formen des Lebensmittel- und Konsumgütereinzelhandels sowie den Bereich der Fachmärkte in wachstumsrelevanten Feldern wie Elektroartikel und Bau ab. Zusammen bieten die Vertriebslinien der METRO Group privaten und gewerblichen Verbrauchern für sämtliche Kaufanlässe von standardisierbaren Produkten das volle Leistungsspektrum des Handels.

**Vertriebskonzept**

Vermarktungskonzept eines Handelsunternehmens. In der METRO Group verfügen alle Vertriebslinien über jeweils eigenständige Vertriebskonzepte, deren Effizienz durch Konzeptoptimierung fortlaufend gesteigert wird.

**Wertorientierte Unternehmensführung**

Die Ausrichtung des Managements an der Steigerung des Unternehmenswerts ist ein wesentliches Prinzip in der METRO Group und ihren Vertriebslinien. Sie zeigt sich unter anderem in der Orientierung an Renditezielen und am Economic Value Added.



## Impressum

**Herausgeber:**

METRO AG  
Metro-Straße 1  
40235 Düsseldorf  
Postfach 23 03 61  
40089 Düsseldorf

**METRO Group im Internet:**

[www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de), [www.metro.de](http://www.metro.de)

**Investor Relations:**

Telefon +49 (2 11) 68 86 19 36  
Telefax +49 (2 11) 68 86 37 59  
[investorrelations@metro.de](mailto:investorrelations@metro.de)

**Unternehmenskommunikation:**

Telefon +49 (2 11) 68 86 28 70  
Telefax +49 (2 11) 68 86 20 00  
[presse@metro.de](mailto:presse@metro.de)

**Konzept und Redaktion:**

Petra Rob  
Dr. Wolfgang Griepentrog

**Realisation:**

ECC Kohtes Klewes GmbH

**Fotografie:**

John M. John, Düsseldorf

**Druck:**

Druckpartner Essen

**Englische Version:**

Spiesterbach International Communications



