

**METRO** Group

*The Spirit of Commerce*

GESCHÄFTSBERICHT 2003 | Konzernabschluss der METRO Group



# METRO Group

*The Spirit of Commerce*

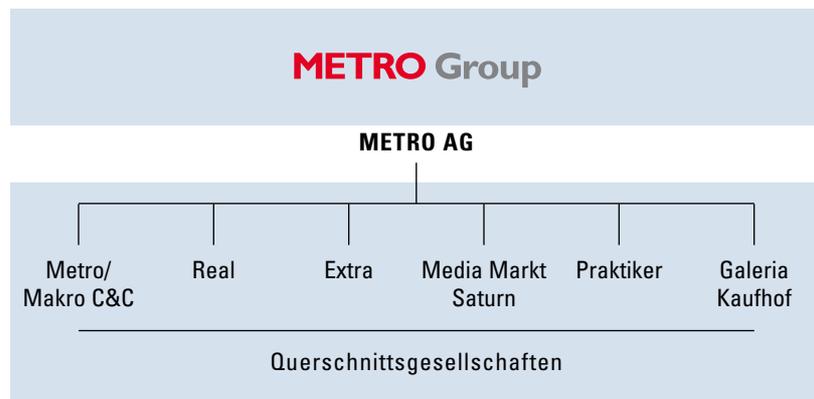
Die METRO Group hat im Geschäftsjahr 2003 ihr Profil als leistungsstarker internationaler Handelskonzern konsequent geschärft. Die Markenbotschaft „METRO Group – The Spirit of Commerce“ ist Programm: Die METRO Group gestaltet die internationale Handelslandschaft maßgeblich mit und setzt dabei auf zukunftsweisende Konzepte. Sie finden über die nationalen Grenzen hinaus große Anerkennung und treiben den technologischen Fortschritt in der gesamten Konsumgüterwirtschaft voran.

Die Stärke ihrer Retail Brands hat die METRO Group durch eine nachhaltige Internationalisierungs- und Differenzierungsstrategie ausgebaut. Auch in 2004 wird die METRO Group diesen Weg weiterverfolgen. Drei Vertriebslinien des Konzerns feiern in diesem Jahr Jubiläum. Media Markt und Saturn wird 25, Metro Cash & Carry 40 und Galeria Kaufhof blickt gar auf eine 125-jährige Unternehmensgeschichte zurück.



Die METRO Group ist an 2.370 Standorten in 28 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.

#### METRO GROUP IM ÜBERBLICK



## SCHNELLÜBERSICHT METRO GROUP IN ZAHLEN

	2003 Mio. €	2002 Mio. €	2001 Mio. €	2000 Mio. €	1999 Mio. €
Umsatz (netto)	53.595	51.526	49.522	46.930	43.833
EBITDA	2.615	2.416	2.383	2.183	2.038
EBITA	1.590	1.427	1.378	1.273	1.219
EBIT	1.318	1.166	1.130	1.025	1.000
Ergebnis vor Steuern	817	830	673	754	681
Konzernjahresüberschuss	571	502	449	423	305
Konzerngewinn <sup>1)</sup>	496	443	401	359	234
Investitionen <sup>2)</sup>	1.824	1.836	1.933	1.885	2.063
Bilanzsumme	26.580	22.923	22.320	22.333	22.402
Eigenkapital <sup>3)</sup>	4.161	4.141	4.170	4.064	3.832
Eigenkapitalrendite nach Steuern	13,7%	12,1%	10,8%	10,4%	8,0%
<b>Je Aktie</b>	€	€	€	€	€
EBITDA	8,00	7,39	7,29	6,68	6,24
EBITA	4,87	4,37	4,22	3,90	3,73
Ergebnis je Aktie	1,52	1,36	1,23	1,10	0,72
Dividende					
• Stammaktie	1,020 <sup>4)</sup>	1,020	1,020	1,020	1,020
• Vorzugsaktie	1,122 <sup>4)</sup>	1,122	1,122	1,122	1,122

<sup>1)</sup> Nach Anteilen anderer Gesellschafter

<sup>2)</sup> Zugänge Anlagevermögen (Vorjahreswerte angepasst)

<sup>3)</sup> Eigenkapital ohne Fremdanteile

<sup>4)</sup> Vorbehaltlich des Hauptversammlungsbeschlusses

## ERGEBNIS METRO GROUP NACH VERTRIEBSLINIEN

	2003 Mio. €	2002 Mio. €	Veränderungen	
			Mio. €	%
Metro Cash & Carry	799,6	709,1	90,5	12,8
Real	160,5	147,0	13,5	9,2
Extra	-75,7	-47,2	-28,5	-60,4
Media Markt und Saturn	345,2	280,2	65,0	23,2
Praktiker	-13,8	-41,6	27,8	66,8
Kaufhof	94,1	131,4	-37,3	-28,4
<b>EBIT Metro-Vertriebslinien</b>	<b>1.309,9</b>	<b>1.178,9</b>	<b>131,0</b>	<b>11,1</b>
Sonstige	8,2	-13,4	21,6	161,2
<b>EBIT METRO Group</b>	<b>1.318,1</b>	<b>1.165,5</b>	<b>152,6</b>	<b>13,1</b>
Finanzergebnis	-500,6	-335,8	-164,8	-49,1
Ergebnis vor Steuern	817,5	829,7	-12,2	-1,5
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-246,1	-327,8	81,7	24,9
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>571,4</b>	<b>501,9</b>	<b>69,5</b>	<b>13,8</b>
<b>Ergebnis je Aktie</b>	<b>1,52 €</b>	<b>1,36 €</b>	<b>0,16 €</b>	<b>12,0</b>

# INHALT

<b>Brief an die Aktionäre</b>	<b>2</b>
<b>Metro-Aktie</b>	<b>6</b>
<b>Gemeinsamer Corporate Governance-Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat</b>	<b>12</b>
<b>Lagebericht</b>	<b>16</b>
Gesamtwirtschaftliches Umfeld und Branchenentwicklung	16
Konzernumsatz	20
Standortportfolio	28
Investitionen/Desinvestitionen	29
Konzern-Kapitalflussrechnung	30
Vermögens- und Kapitalstruktur	31
EBIT/EBITDA	32
Finanzergebnis	34
Konzerngewinn und Ergebnis je Aktie	34
Bilanzgewinn der METRO AG und Gewinnverwendung	35
Wertschöpfungsrechnung	35
EVA-Konzernsteuerung	37
Risikobericht	40
Finanzmanagement	45
Mitarbeiter	49
Advanced Retailing	60
Umweltschutz	65
Gesellschaftliches Engagement	66
Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	70
Ausblick	70
<b>Metro-Marken</b>	<b>72</b>
Metro Cash & Carry	72
Real	80
Extra	86
Media Markt und Saturn	92
Praktiker	100
Kaufhof	106
Querschnittsgesellschaften der METRO Group	112
<b>Themen im Fokus</b>	<b>120</b>
METRO Group Future Store Initiative	120
<b>Konzernabschluss</b>	<b>133</b>
Gewinn- und Verlustrechnung	134
Bilanz	135
Kapitalflussrechnung	136
Eigenkapitalentwicklung	137
<b>Konzernanhang</b>	<b>138</b>
Organe der METRO AG	198
Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften	205
Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers	206
<b>Bericht des Aufsichtsrats</b>	<b>208</b>
<b>Ergänzende Informationen</b>	<b>212</b>
<b>Impressum</b>	<b>218</b>



DR. HANS-JOACHIM KÖRBER, VORSITZENDER DES VORSTANDS

*Sehr geehrte Damen und Herren,*

die METRO Group hat ihre Strategie profitablen Wachstums und der konsequenten Internationalisierung auch 2003 unverändert erfolgreich fortgesetzt. War das Jahr 2002 bereits ein herausforderndes Jahr für den Handel, so haben sich die Rahmenbedingungen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2003 weiter verschlechtert. Die weltweite Konjunkturkrise, vor allem die Schwäche der deutschen Wirtschaft, die sich auch in einem Tiefstand der Aktienkurse widerspiegelte, und branchenspezifische Belastungen durch die anhaltende Kaufzurückhaltung der Verbraucher boten wenig günstige Voraussetzungen für eine positive Geschäftsentwicklung. In diesem Umfeld haben wir dennoch unsere selbst gesetzten Ziele durch die konsequent fortgeführte Internationalisierung und die Optimierung unserer Vertriebskonzepte erreicht.

Das Jahr 2003 war deshalb für die METRO Group wieder ein gutes Jahr. Wir haben unsere starke Stellung auf den In- und Auslandsmärkten mit Erfolg weiter ausgebaut. Wir haben weitere Marktanteile hinzugewonnen, wir arbeiten insgesamt noch profitabler, unsere Vertriebskonzepte sind noch kundenfreundlicher und attraktiver geworden, und wir gehören mit Aktivitäten in 28 Ländern heute weltweit zu den internationalsten Unternehmen des Handels.

Diese Fortschritte bei der Weiterentwicklung der METRO Group finden ihren deutlichen Ausdruck in den Geschäftszahlen.

Der Konzernumsatz erreichte im abgelaufenen Geschäftsjahr 53,6 Mrd. €. Er lag damit um 4,0 Prozent, bereinigt um Währungseffekte sogar um 5,7 Prozent, über dem Vorjahr. Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz stieg gleichzeitig von 46,3 Prozent im Vorjahr auf 47,2 Prozent.

Diese positive Umsatzentwicklung ist vor allem das Ergebnis der gezielt fortgesetzten Expansion im Ausland, die das Unternehmen unabhängiger von einzelnen nationalen Märkten macht. Im Mittelpunkt unserer Investitionen außerhalb Deutschlands standen Asien und Osteuropa. In diesen Regionen haben wir das Standortnetz deutlich ausgeweitet. Mit Metro Cash & Carry haben wir den Markteintritt in der Ukraine und in Indien vollzogen. Im Geschäftsjahr 2003 waren wir in insgesamt 28 Ländern aktiv. In den Konversionsländern des ehemaligen Ostblocks verfügen wir inzwischen über eine flächendeckende Präsenz und partizipieren so von diesen Wachstumsmärkten. Wir sind in mehreren Beitrittsländern zur EU bereits gut positioniert. Im Jahr 2003 hat das Osteuropageschäft mit einem Zuwachs von 7,0 Prozent abermals überdurchschnittlich zu unserer Umsatzentwicklung beigetragen. Einen besonders hohen Umsatzzuwachs konnten wir in Russland erzielen. In Asien wurde eine Umsatzsteigerung von 7,2 Prozent erreicht.

In Westeuropa verlief die Geschäftsentwicklung unseres Konzerns insgesamt erfreulich. In Deutschland hat die METRO Group unter Beweis gestellt, dass sie in der Lage ist, sich in einem herausfordernden Umfeld zu behaupten und weitere Marktanteile hinzuzugewinnen, wenn auch einzelne Vertriebslinien sich dem negativen Gesamttrend nicht ganz entziehen konnten. Unter wenig günstigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen und einem negativen Branchentrend konnte der Konzern im Inland einen Umsatz von 28,3 Mrd. € erzielen. Der Umsatz lag damit um 2,2 Prozent über dem Vorjahresniveau.

Die hohe operative Leistungsfähigkeit der METRO Group findet aber nicht allein im Umsatz ihren Ausdruck. Auch beim Ergebnis haben wir unser Ziel, den Gewinn je Aktie um 6 bis 10 Prozent zu steigern, erreicht.

Zugleich konnte mit einer Steigerung des operativen Ergebnisses vor Zinsen und Steuern (EBIT) um über 13 Prozent die Ergebnisqualität des Konzerns weiter verbessert werden. Hervorzuheben ist dabei, dass unsere Auslandsaktivitäten auch zum Ergebniswachstum überdurchschnittlich beitrugen. Außerdem hat die METRO Group den Economic Value Added (EVA), die zentrale, auf die Erhöhung des Unternehmenswerts ausgerichtete Steuerungsgröße des Konzerns, um 88,3 Mio. € weiter verbessert. Der Konzern hat damit den Unternehmenswert gesteigert und seine Kapitalkosten im Jahr 2003 erstmals vollständig gedeckt.

Die Vertriebslinien der METRO Group entwickelten sich besser als der Wettbewerb. Das trifft in besonderer Weise auf die beiden Wachstumstreiber und am stärksten international ausgerichteten Vertriebslinien der METRO Group zu, Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn. Beide Vertriebslinien haben im Geschäftsjahr 2003 sowohl ihren Umsatz als auch ihr Ergebnis erneut überdurchschnittlich gesteigert und rund 70 Prozent zum Konzernumsatz beigetragen. Selbst im internationalen Vergleich haben sie hervorragende Renditen auf das eingesetzte Kapital erzielt. Der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit der METRO Group konzentrierte sich folgerichtig auf die weitere Expansion dieser beiden Vertriebslinien. Zusammen haben Metro Cash & Carry sowie die Media-Saturn-Gruppe 91 Märkte im abgelaufenen Geschäftsjahr neu eröffnet, wobei vor allem neue Standorte im Ausland erschlossen wurden. Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz belief sich bei Metro Cash & Carry in 2003 auf rund 77 Prozent. Bei Media Markt und Saturn wurde erstmals die 40-Prozent-Marke übertroffen.

Die gute operative Entwicklung der METRO Group wurde in der Vergangenheit immer wieder durch unsere Beteiligung an der Divaco überlagert. Wir haben uns deshalb entschieden, in 2003 das Beteiligungsengagement zu beenden. Die Verwertungsgesellschaft Divaco war 1998 gemeinsam mit Finanzinvestoren zu dem Zweck gegründet worden, die nicht zum Kerngeschäft der METRO Group gehörenden Aktivitäten zu veräußern. Das ist in größerem Umfang erfolgreich geschehen. Eine vollständige Verwertung des Portfolios zu akzeptablen Konditionen war allerdings unter den ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der letzten Jahre nicht zu erreichen. Die METRO Group trennte sich daher unter Inkaufnahme einer Ergebnisbelastung von den Anteilen an der Divaco im Rahmen eines Management-Buy-outs. Die Textilkette Adler wurde in diesem Zusammenhang zur Sicherung einer optimalen Verwertung übernommen. Nach diesem Schritt können wir uns mit allen Kräften voll auf die erfolgreiche Gestaltung der Zukunft unseres Unternehmens konzentrieren.

Außerdem haben wir in 2003 die Voraussetzung für die Konsolidierung der Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co. KG (AIB) zum 31. Dezember 2003 geschaffen. In dieser Gesellschaft war der Einzelhandelsimmobilienbesitz der METRO Group zusammengefasst worden mit dem Ziel der Veräußerung. Dieses Vorhaben konnte jedoch nicht realisiert werden. Ein akzeptabler Kaufpreis, der nach Berücksichtigung der steuerlichen Risiken einen angemessenen Gewinn erbracht und die maßgeblichen Verschuldungskennziffern positiv beeinflusst hätte, wurde nicht erreicht.

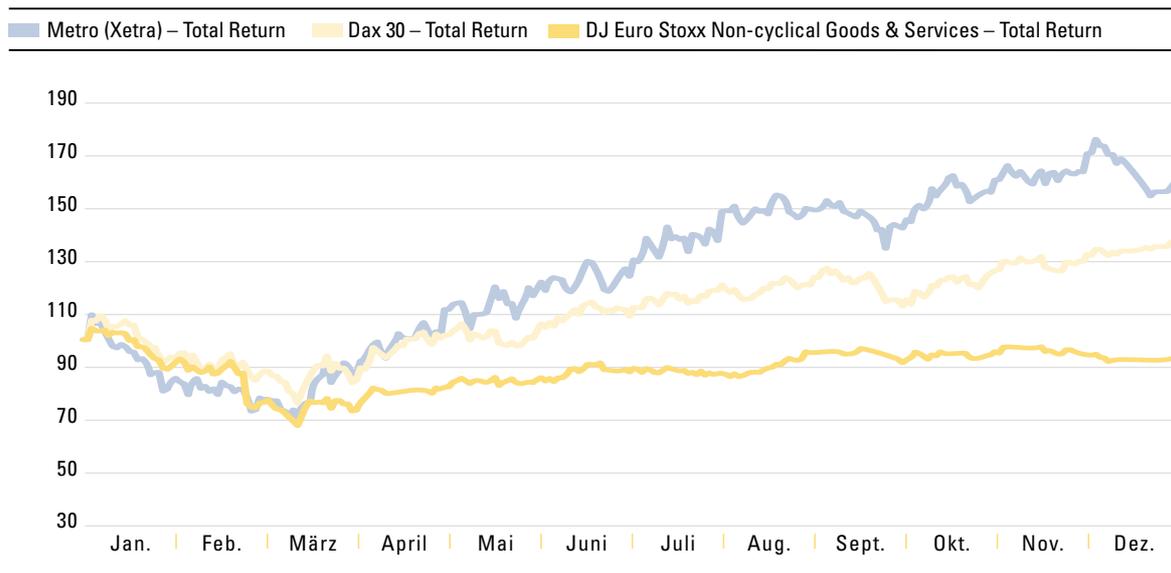
Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, wir haben im Geschäftsjahr 2003 gute Fortschritte gemacht, das Profil der METRO Group als internationales, transparentes Handelsunternehmen moderner Prägung zu schärfen. Daran werden wir im laufenden Geschäftsjahr mit aller Kraft weiterarbeiten. Wir werden alles daransetzen, den profitablen Wachstumskurs des Unternehmens fortzuführen. Wir wollen den Umsatz und das Ergebnis auch in 2004 steigern. Mit diesem Ziel werden wir die internationale Expansion konsequent fortsetzen. Dabei wird der Schwerpunkt der Investitionstätigkeit im Ausland liegen mit einer Konzentration auf die Wachstumstreiber Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn. Es ist unser erklärtes Ziel, die Marktposition unserer Vertriebslinien noch weiter auszubauen und neue Marktanteile hinzuzugewinnen.

Durch die Verwirklichung dieser Ziele sichern wir die Zukunft unseres Unternehmens. Wir steigern die Attraktivität für die Kapitalmärkte. Wir bleiben damit außerdem für unsere Kunden und Lieferanten ein attraktiver, zuverlässiger Geschäftspartner, dem sie gerne langfristig ihr Vertrauen schenken. Darüber hinaus fördern wir auf diese Weise unser Ansehen als Arbeitgeber, der vielseitige und sichere Arbeitsplätze mit interessanten Karriereöglichkeiten zu bieten hat. Das ist für unser Unternehmen von außerordentlicher Bedeutung. Ohne unsere engagierten und qualifizierten Mitarbeiter hätten wir die Fortschritte bei der Weiterentwicklung der METRO Group im Jahr 2003 nämlich nicht erreicht. Deshalb möchte ich an dieser Stelle allen Mitarbeitern des Unternehmens für ihren hohen Einsatz Dank sagen.

Mit freundlichen Grüßen



Dr. Hans-Joachim Körber

KURSENTWICKLUNG DER METRO-STAMMAKTIE 2003<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup>Metro-Stammaktie bei Wiederanlage der Dividende, Dax 30 und Dow Jones Euro Stoxx Non-cyclical Goods & Services indiziert auf 100. Quelle: Datastream.

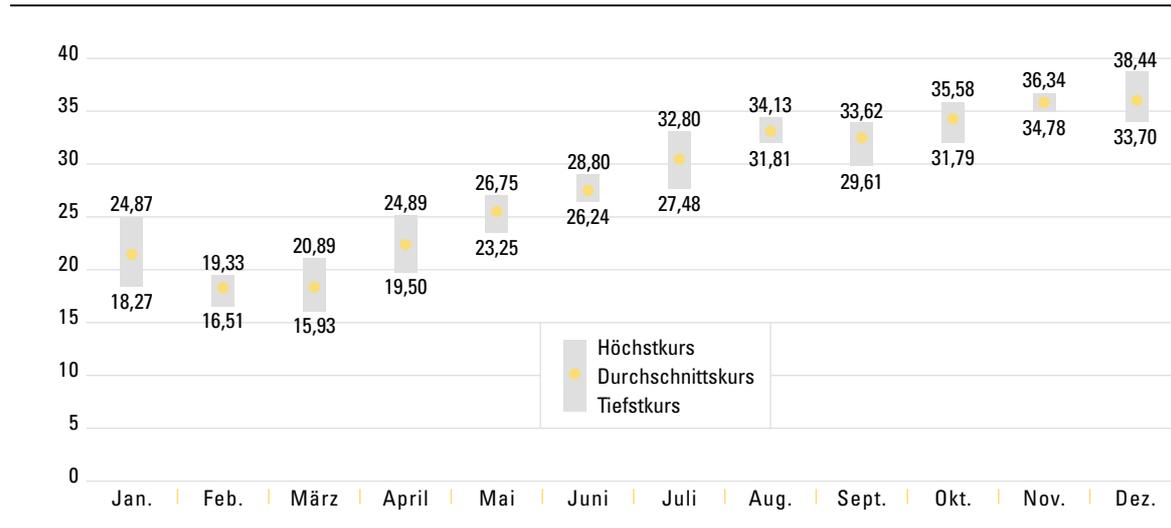
Nach einem insgesamt sehr enttäuschenden Börsenjahr 2002 haben sich die Aktienmärkte weltweit im Jahr 2003 erholt und schlossen nach drei Verlustjahren in Folge erstmals wieder mit einem deutlichen Plus ab.

In den ersten drei Monaten des abgelaufenen Jahres stand die Kursentwicklung dabei zunächst unter dem negativen Einfluss einer anhaltenden weltweiten Konjunkturschwäche und einer unsicheren weltpolitischen Lage. Erst mit dem Ende des Krieges im Mittleren Osten konnte das Stimmungstief an den Börsen überwunden werden. Mit der Hoffnung auf eine konjunkturelle Aufhellung in den bedeutenden Wirtschaftsräumen und mit den ersten Anzeichen einer sich wieder verbessernden Ertragslage der Unternehmen kehrte das Vertrauen der Anleger in die Aktie als Anlageform zurück. Dies führte auf den internationalen Kapitalmärkten im Jahresverlauf zu einem deutlichen Kursanstieg bei gleichzeitiger Abnahme der Volatilität. Während sich die Stimmung an den Weltbörsen zunehmend verbesserte, blieb die Nachhaltigkeit der globalen konjunkturellen Erholung jedoch weiter fraglich.

In Deutschland legte der Aktienindex Dax im Jahresverlauf um 37,1 Prozent zu.

## HÖCHST- UND TIEFSTKURSE IM JAHR 2003

Höchst- und Tiefstkurse der Metro-Stammaktie (Xetra) in €



Diese Aufwärtsentwicklung war Anfang des Jahres 2003 noch nicht zu erwarten. Im Gegenteil: Nach einem verhaltenen Start schloss der Aktienindex Dax am 12. März 2003 im Xetra-Handel mit 2.203 Punkten und erreichte damit den tiefsten Stand seit 1995. Ursächlich dafür waren vor allem die Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft, eine damit einhergehende geringe Investitionstätigkeit, die anhaltende Diskussion über Reformen sowie eine fortdauernde Konsumzurückhaltung der Verbraucher. Erst im Jahresverlauf erholte sich der Dax. Das historisch niedrige Bewertungsniveau des deutschen Aktienmarkts und die wachsende Zuversicht in eine konjunkturelle Erholung in Deutschland bildeten die Grundlage für ein verstärktes Engagement der Investoren auf dem deutschen Aktienmarkt. Dadurch erreichte der deutsche Aktienindex zum Jahresende 2003 ein Niveau, das um 80 Prozent über dem Tiefststand im März des Jahres lag. Die Kursentwicklung des Dax, der im Ländervergleich im vorausgegangenen Börsenjahr 2002 noch zu den größten Verlierern gehört hatte, schloss damit das Jahr 2003 erheblich besser ab als andere bedeutende Länderindizes.

Noch deutlich über dem Anstieg des Dax lag zum Jahresende 2003 der Kursgewinn der Metro-Aktie. Unter Berücksichtigung der Dividende wies

die Metro-Aktie zum Jahresende 2003 ein Plus von 59,8 Prozent aus. Im selben Zeitraum verlor der Dow Jones Euro Stoxx Non-cyclical Goods & Services als relevanter Sektorindex unter Berücksichtigung der Dividenden 5,7 Prozent.

Zu Beginn des Jahres wurde der Kurs der Metro-Aktie, wie der anderer Handelsunternehmen auch, durch die Vermutung branchenspezifischer bilanzieller Risiken belastet. Diese konnte im weiteren Verlauf durch eine intensive Kommunikation mit dem Kapitalmarkt ausgeräumt werden. In einem nach wie vor schwierigen Wettbewerbsumfeld zeigte die METRO Group bereits mit den zum Ende des ersten Quartals 2003 veröffentlichten Geschäftszahlen operative Stärke und konnte sich von den Wettbewerbern abheben und dem Branchentrend teilweise entziehen. Durch eine konsequent fortgesetzte Internationalisierung und die positive Entwicklung des Auslandsgeschäfts, vor allem in Osteuropa, dokumentierte die METRO Group erneut die Verringerung ihrer Abhängigkeit von konjunkturellen Schwankungen einzelner nationaler Märkte. Dies wurde insbesondere vor dem Hintergrund der anhaltenden Wachstumsschwäche Deutschlands von Investoren anerkannt. Die mit dem Bericht zum zweiten und dritten Quartal 2003 veröffentlichten positiven Unternehmensdaten spiegelten sich im Jahresverlauf in einer überdurchschnittlichen Kursperformance der Metro-Aktie wider. Die im Zuge der Berichterstattung zum dritten Quartal 2003 angekündigte Konsolidierung der Einzelhandelsimmobilien stützte den Aktienkurs zudem. Vor dem Hintergrund der guten operativen Entwicklung des Konzerns erholte sich die Metro-Aktie gegenüber ihrem Kurstief von 15,93 € im März 2003 deutlich und schloss mit einem Jahresschlusskurs von 34,95 € im Xetra-Handel zum 31. Dezember 2003 rund 120 Prozent über dem Jahrestief.

## Dividendenkontinuität

Für das Geschäftsjahr 2003 werden Aufsichtsrat und Vorstand der METRO AG der Hauptversammlung am 4. Juni 2004 vorschlagen, eine Dividende von 1,02 € je Stammaktie und 1,122 € je Vorzugsaktie zu beschließen.

## Marktkapitalisierung

Die Marktkapitalisierung der METRO Group betrug zum Jahresende 2003 11,46 Mrd. €. Unter den Dax-30-Unternehmen rangierte sie damit auf Platz 15. Gemessen am Umsatzvolumen gehört die Metro-Aktie weiterhin zu den 18 meistgehandelten Dax-Werten. In Deutschland ist die Metro-Aktie an den Börsen Frankfurt und Düsseldorf zum amtlichen Handel zugelassen und in das elektronische Handelssystem Xetra sowie den Optionsscheinhandel an der Eurex einbezogen.

## Umwandlung Vorzugsaktien in Stammaktien

Der Bundesgerichtshof hat am 3. November 2003 zu Gunsten der METRO AG entschieden, die Revision gegen das Urteil des Oberlandesgerichts Köln vom 20. September 2001 nicht anzunehmen. Die Anfechtungsklagen gegen den Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung der METRO AG vom 4. Juli 2000 über den Umtausch von Vorzugs- in Stammaktien sind damit beendet. Das vorinstanzliche Urteil des Oberlandesgerichts Köln vom 20. September 2001 ist nunmehr rechtskräftig. Die vormals anfechtungsbehafteten Stammaktien der METRO AG (WKN 725752) wurden daraufhin in „normale“ Stammaktien der METRO AG (WKN 725750) umgewandelt.

## Investor Relations

Die Investor Relations-Tätigkeit der METRO Group ist langfristig orientiert und reflektiert damit die auf weitere Wertsteigerung ausgerichtete Konzernstrategie. Die Kapitalmarktkommunikation wird dabei konsequent von den Grundsätzen der Aktualität, Kontinuität, Glaubwürdigkeit und Gleichbehandlung bestimmt. Im Rahmen ihrer zielgerichteten Kommunikation präsentierte sich die METRO Group auch im Geschäftsjahr 2003 Investoren und Analysten turnusgemäß an allen wichtigen Finanzplätzen Europas, der USA und Asiens. Der regelmäßige Kontakt des Vorstands zu Investoren wurde dabei weiter intensiviert. Neben dem jährlich stattfindenden Analystentreffen nutzte die METRO Group sieben Konferenzen als Plattform, um mehr als 1.300 institutionelle und private Investoren über die Strategie und die erwartete Entwick-

## KENNZAHLEN ZUR METRO-AKTIE: FÜNFJAHRESÜBERBLICK

Kennzahlen		2003	2002	2001	2000	1999
<b>Jahresschlusskurs<sup>1)</sup></b>						
Stammaktie	€	34,95	22,75	39,85	49,80	53,40
Vorzugsaktie	€	49,00	34,25	45,25	24,60	28,50
<b>Jahreshöchstkurs<sup>1)</sup></b>						
Stammaktie	€	38,44	42,00	55,49	50,60	77,07
Vorzugsaktie	€	51,00	50,20	45,65	36,95	46,50
<b>Jahrestiefstkurs<sup>1)</sup></b>						
Stammaktie	€	15,93	15,77	31,99	33,65	48,11
Vorzugsaktie	€	27,23	27,86	27,30	18,76	25,60
Anzahl der Aktien	Stück	326.787.529	326.787.529	326.787.529	326.787.529	326.787.495
Stammaktien <sup>2)</sup>	Stück	324.109.563	324.109.563	324.109.563	324.109.563	303.786.183
Vorzugsaktien	Stück	2.677.966	2.677.966	2.677.966	2.677.966	23.001.312
<b>Ausschüttung</b>						
<b>Je Stammaktie</b>						
Dividende	€	1,02 <sup>3)</sup>	1,02	1,02	1,02	1,02
Dividendenrendite <sup>4)</sup>	%	2,9	4,5	2,6	2,0	1,9
<b>Je Vorzugsaktie</b>						
Dividende	€	1,122 <sup>3)</sup>	1,122	1,122	1,122	1,122
Dividendenrendite <sup>4)</sup>	%	2,3	3,3	2,5	4,6	3,9
<b>Kennzahlen je Metro-Stammaktie</b>						
EBITDA	€	8,00	7,39	7,29	6,68	6,24
Gewinn pro Aktie	€	1,52	1,36	1,23	1,10	0,72
Kurs-/Buchwert		2,6	1,8	3,1	3,9	4,2
<b>Marktkapitalisierung</b>						
	Mrd. €	11,46	7,47	13,04	16,16	16,91

<sup>1)</sup> Kurse Xetra-Handel

<sup>2)</sup> Zu ehemals anfechtungsbehafteten Stammaktien siehe Anhang Nr. 28 Eigenkapital, Abschnitt „Status Umwandlung Vorzugs- in Stammaktien“

<sup>3)</sup> Vorbehaltlich des Hauptversammlungsbeschlusses

<sup>4)</sup> Auf Basis des Jahresschlusskurses

lung zu informieren. Darüber hinaus führte die METRO Group mehr als 250 weitere Präsentationsveranstaltungen, Telefonkonferenzen, Einzeltermine und Besuche von Standorten im In- und Ausland durch.

Grundsatz bei allen Investor Relations-Aktivitäten der METRO Group ist die Einhaltung der Fair Disclosure-Regeln, nach denen alle Marktteilnehmer offen und gleichzeitig informiert werden. Das Medium Internet nimmt hierbei einen hohen Stellenwert ein. Bei den maßgeblichen Rankings von Investor Relations-Internetauftritten durch externe Institute erzielte die METRO Group durchweg gute Platzierungen. Die Investor Relations-Seiten der Konzern-Homepage ([www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)) bieten neben ausführlichen Aktien- und Unternehmensinformationen auch Download-Möglichkeiten der Präsentationen für Analysten sowie der Hand-outs aller Veranstaltungen. Das Analystenforum bietet darüber hinaus einen Überblick über die Einschätzungen der Analysten und deren Empfehlungen zur Metro-Aktie. Des Weiteren informiert der IR-Newsletter über aktuelle Entwicklungen im Konzern. Dem konsequenten Ausbau und der nachhaltigen Optimierung des Kommunikationskanals Internet kam auch im Jahr 2003 eine unverändert hohe Bedeutung zu. Selbstverständlich stehen die Mitarbeiter des Investor Relations-Teams aber auch jederzeit für einen persönlichen Kontakt zur Verfügung. Die METRO Group wird auch in Zukunft die Berichterstattung und die Kommunikation mit dem Kapitalmarkt über die Strategie des Konzerns sowie seine gegenwärtige und künftige Geschäftsentwicklung intensivieren und damit das Vertrauen der Anleger in das Unternehmen vertiefen.

## Gemeinsamer Corporate Governance-Bericht von Vorstand und Aufsichtsrat

Den Grundsätzen einer transparenten und verantwortungsvollen Unternehmensführung und -kontrolle messen Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG einen hohen Stellenwert zu. Die Anwendung dieser Grundsätze ist Voraussetzung für das Vertrauen der Aktionäre der METRO AG in die Strategie des Konzerns und damit in die Unternehmensführung und -kontrolle.

Über die Corporate Governance des Unternehmens berichten Vorstand und Aufsichtsrat gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex wie folgt:

### **Corporate Governance Code der METRO AG**

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG haben im Jahr 2002 einen eigenständigen Verhaltenskodex, den Corporate Governance Code der METRO AG, beschlossen, der sich neben den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex in der damaligen Fassung an den Erwartungen der internationalen Kapitalmärkte orientiert. Der Corporate Governance Code der METRO AG wird in regelmäßigen Abständen auf der Grundlage geänderter gesetzlicher Vorgaben angepasst. Der jeweils gültige Corporate Governance Code der METRO AG ist auf der Internetseite [www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de) unter „Unternehmen“/„Corporate Governance“ allgemein zugänglich. Er enthält neben einer Darstellung der Ziele und der Strukturen der METRO AG und der METRO Group Erläuterungen zu grundlegenden Aktionärsrechten und zu den Beziehungen zu Aktionären, den Aufgaben und Pflichten von Vorstand und Aufsichtsrat sowie den Anforderungen an die Transparenz und die Rechnungslegung.

### **Deutscher Corporate Governance Kodex**

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG haben im Dezember 2003 ihre Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG abgegeben:

Die METRO AG hat den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. November 2002 entsprochen und wird den Empfehlungen der Regierungskommission in der Fassung vom 21. Mai 2003 mit folgenden Ausnahmen entsprechen:

Der in Ziffer 4.2.4 Satz 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex enthal-

tenen Empfehlung einer Individualisierung der Angaben zur Vergütung der Vorstandsmitglieder wird nicht gefolgt, da eine solche Individualisierung im Widerspruch zu den berechtigten Ansprüchen der Mitglieder des Vorstands auf Persönlichkeitsschutz stünde.

Die in Ziffer 5.4.5 Absatz 3 Satz 1 des Kodex enthaltene Empfehlung individualisierter Ausweisung der Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder im Anhang des Konzernabschlusses wird nicht umgesetzt. Die Vergütung der Mitglieder des Aufsichtsrats kann der Satzung der METRO AG entnommen werden, so dass eine zusätzliche Offenlegung entbehrlich erscheint.

#### **Unterstützung für Aktionäre über Internet**

Unsere Aktionäre werden regelmäßig mit einem Finanzkalender, der auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht ist, über wesentliche Termine unterrichtet. In der Hauptversammlung haben die Aktionäre der METRO AG die Möglichkeit, ihr Stimmrecht selbst oder durch einen Bevollmächtigten ihrer Wahl oder einen von der Gesellschaft benannten, weisungsgebundenen Stimmrechtsvertreter ausüben zu lassen. Weisungen zur Stimmrechtsausübung durch die von der Gesellschaft benannten Stimmrechtsvertreter konnten im Vorfeld der ordentlichen Hauptversammlung 2003 erstmals auch über das Internet erteilt werden.

#### **Erfolgsorientierte Vergütung des Vorstands**

Eine angemessene Vergütung der Unternehmensleitung ist wesentlicher Bestandteil der Corporate Governance der METRO Group. Die Vergütung der Vorstandsmitglieder und der leitenden Mitarbeiter der METRO AG und der METRO Group sieht daher Leistungsanreize zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts vor. Die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder der METRO AG enthält fixe und variable Bestandteile. Hauptfaktoren für die Bemessung der variablen Vergütung sind der Economic Value Added (EVA), der die zentrale Messgröße für den wirtschaftlichen Erfolg der METRO Group darstellt, sowie die Kursentwicklung. Am EVA orientieren sich sämtliche strategischen und investiven Entscheidungen des Konzerns. Demgemäß bildet er eine aussagekräftige und leistungsorientierte Referenzgröße für variable Vergütungsbestandteile des Vorstands der METRO AG und der Führungskräfte der METRO Group. Die Bedingungen des variablen EVA-orientierten Vergütungssystems für den Vorstand der METRO AG und die Führungskräfte der METRO Group werden durch den Personal- und Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats der METRO AG regelmäßig geprüft und festgelegt.

Weitere Einzelheiten zur EVA-Konzernsteuerung finden Sie auf Seite 37 ff. dieses Geschäftsberichts.

Im Geschäftsjahr 2003 wurde erstmalig die Gewährung einer variablen Aktienprämie für die Mitglieder des Vorstands der METRO AG durch den Personal- und Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats der METRO AG beschlossen. Diese Aktienprämie soll zukünftig anstelle des Aktienoptionsplans in Form eines Programms eingeführt werden.

Zur Bestimmung der variablen Aktienprämie wurde durch den Personal- und Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats der METRO AG ein Zielkurs definiert. Die jeweils zugeteilte Prämie wird bei Erreichen des Zielkurses vollständig gewährt, nach Überschreitung des Zielkurses anteilig in Relation zum Zielkurs. Für außerordentliche, nicht vorhergesehene Entwicklungen hat sich der Aufsichtsrat der METRO AG eine Begrenzungsmöglichkeit (Cap) vorbehalten. Die weiteren Einzelheiten zur Ausgestaltung der Aktienprämie sowie die Angaben zur Gesamtvergütung des Vorstands entnehmen Sie bitte dem Anhang des Konzernabschlusses, Seiten 187 bis 190 dieses Geschäftsberichts.

#### **Erfolgsorientierte Vergütung des Aufsichtsrats**

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten neben einer festen ebenfalls eine erfolgsorientierte, variable Vergütung. Die Angaben zur Höhe der Gesamtvergütung entnehmen Sie bitte dem Anhang des Konzernabschlusses, Seite 189 dieses Geschäftsberichts. Die individuelle Höhe der Vergütung bestimmt sich nach der Satzung der METRO AG, die auf der Internetseite [www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de) unter „Unternehmen“/„Organe“ allgemein zugänglich ist.

#### **Abschlussprüfung**

Mit dem Abschlussprüfer des Geschäftsjahres 2003, der Fasselt & Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Duisburg, wurde vereinbart, dass der Vorsitzende des Aufsichtsrats über während der Prüfung auftretende mögliche Ausschluss- oder Befangenheitsgründe unverzüglich unterrichtet wird, soweit diese nicht unverzüglich beseitigt werden. Ferner wurde vereinbart, dass der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse unverzüglich berichtet, die sich bei der Durchführung der Abschlussprüfung ergeben. Schließlich war der Abschlussprüfer gehalten, den Aufsichtsrat zu informieren beziehungsweise einen Vermerk in den Prüfbericht

aufzunehmen, wenn er bei Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex ergeben.

### **Transparenz**

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG arbeiten kontinuierlich an einer Verbesserung der Transparenz. Dem Grundsatz, allen Zielgruppen zeitgleich die gleichen Informationen zugänglich zu machen, kommt bei der METRO AG hohe Priorität zu. Über das Internet können sich auch Privatanleger zeitnah über aktuelle Entwicklungen im Konzern informieren.

Die Mandate der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder sind auf den Seiten 198 bis 204 dieses Geschäftsberichts wiedergegeben. Die Beziehungen zu nahe stehenden Personen sind im Anhang des Konzernabschlusses, Seite 187 des Geschäftsberichts, dargestellt.

### **Umsetzung und Anwendung der Corporate Governance-Grundsätze**

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG erörtern mindestens einmal jährlich, zuletzt in der Aufsichtsratssitzung im Dezember 2003, ob die Corporate Governance-Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex und des Corporate Governance Codes der METRO AG eingehalten werden. Um die Einhaltung der Grundsätze zu überwachen, hat der Vorstand im Einvernehmen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden im Jahr 2002 den Leiter der Revision zum Corporate Governance-Beauftragten ernannt. Weder in Bezug auf den Deutschen Corporate Governance Kodex noch auf den Corporate Governance Code der METRO AG muss im Geschäftsjahr 2003 über Abweichungen berichtet werden. Dies belegt: Corporate Governance wird in der METRO AG und in der METRO Group aktiv gelebt.

Düsseldorf, im März 2004

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG

## Gesamtwirtschaftliches Umfeld und Branchenentwicklung

### **Weltwirtschaft: Konjunktureller Tiefpunkt überwunden**

Nach einem insgesamt schwachen Wachstum in 2002 war im Verlauf des Jahres 2003 weltweit ein konjunktureller Aufwärtstrend zu beobachten. Negative Einflüsse auf das Wirtschaftsklima wie der Irak-Krieg und die Dollar-Schwäche blieben in ihren Auswirkungen begrenzt. Die Weltwirtschaft wuchs real um 2,7 Prozent. Das Welthandelsvolumen stieg um 4,7 Prozent und nahm damit im Vergleich zum Vorjahr deutlich zu.

Es zeigten sich dabei signifikante regionale Unterschiede. Mit einem realen Wachstum von rund 9 Prozent lag China weltweit mit großem Abstand an der Spitze mit entsprechend positiven Ausstrahlungen auf die Wirtschaft im gesamten asiatischen Raum. Die japanische Volkswirtschaft verzeichnete nach mehreren Jahren wirtschaftlicher Stagnation ein reales Wachstum von 2,7 Prozent. Die übrigen Länder im ostasiatischen Wirtschaftsraum erzielten ein Wirtschaftswachstum von rund 4 Prozent. Insgesamt gingen von der wirtschaftlichen Entwicklung in Ostasien starke Impulse für den weltweiten wirtschaftlichen Aufschwung aus.

Die US-Wirtschaft erzielte in 2003 aufgrund einer positiven Entwicklung in der zweiten Jahreshälfte ein reales Wirtschaftswachstum von zirka 3 Prozent. Eine deutlich schwächere Entwicklung zeigte dagegen die Wirtschaft in Europa. In den Ländern der Europäischen Währungsunion stieg das Bruttoinlandsprodukt real lediglich um 0,4 Prozent. Kräftiger als die Weltwirtschaft wuchs mit real rund 7 Prozent das Bruttoinlandsprodukt in Russland. Aber auch die übrigen mittel- und osteuropäischen Reformstaaten konnten an die gute Entwicklung der Vorjahre anknüpfen.

### **Unterschiedliche Wachstumsdynamik in den bedeutenden Wirtschaftsräumen der Welt**

Die ökonomische Entwicklung in den Vereinigten Staaten nimmt traditionell großen Einfluss auf die Entwicklung der Weltwirtschaft. Es ist daher von erheblicher Bedeutung, dass wichtige wirtschaftliche Indikatoren mittelfristig ein weiteres stabiles Wachstum der US-Wirtschaft erwarten lassen. Dies könnte auch der Weltwirtschaft Auftrieb geben.

Im Jahr 2003 gingen die entscheidenden finanzpolitischen Impulse für das kräftige Wachstum der US-Wirtschaft von der drastischen Erhöhung der Staatsausgaben im Zuge des Irak-Kriegs aus. Auch die Geldpolitik wirkte expansiv. Der private Konsum stützte die Inlandsnachfrage nachhaltig. Trotz einer niedrigen Auslastung der Kapazitäten kam die Investitionstätigkeit wieder in Schwung. Waren die realen Investitionen im Vorjahr noch um rund 2 Prozent zurückgegangen, konnten sie 2003 um rund 4 Prozent zulegen. Keine durchgreifende Besserung gab es auf dem US-Arbeitsmarkt. Die Arbeitslosenquote blieb hoch und die Zahl der Beschäftigten stagnierte, allerdings bei merklich ansteigender Arbeitsproduktivität.

Risiken für die Fortsetzung des wirtschaftlichen Aufschwungs in den USA im laufenden Jahr ergeben sich aufgrund des in den vergangenen zwei Jahren stark gestiegenen staatlichen Haushaltsdefizits, das zum Ende des Jahres 2003 die Marke von rund 5 Prozent des Bruttoinlandsprodukts erreichte sowie aus dem hohen Defizit in der Leistungsbilanz des Landes. Angesichts eines Leistungsbilanzdefizits in Höhe von mehr als 500 Mrd. US-Dollar im Jahr 2003 benötigt die Wirtschaft in den USA Kapitalimporte in mindestens derselben Höhe. Im kumulativen Zusammenwirken stellen das hohe Budget- und Leistungsbilanzdefizit nicht zu unterschätzende Gefahren für die Stabilität des Dollars dar. Das zeigte sich bereits 2003 in einem deutlichen Wertverlust des Dollars gegenüber dem Euro und Yen. Das könnte sich negativ auf die Weltwirtschaft auswirken.

Die Wirtschaft Japans hat in 2003 ihre langjährige Stagnationsphase überwunden; sie expandierte real um 2,7 Prozent. Auf der Grundlage des bereits im Vorjahr ausgelösten Exportbooms festigte sich 2003 auch die Inlandsnachfrage. Der private Verbrauch stieg real um rund 1 Prozent. Die Investitionen, die im Vorjahr noch um zirka 6 Prozent geschrumpft waren, stiegen 2003 um zirka 3 Prozent. Auch die weiterhin expansive Geldpolitik gewann bei nachlassender Deflation an Wirkungskraft. Ob sich die Aufwärtsentwicklung der japanischen Wirtschaft im laufenden Jahr fortsetzen wird, hängt unter anderem von der weiteren Wechselkursentwicklung ab.

Die asiatischen Schwellenländer, das heißt Ostasien ohne Japan und China, erholten sich sehr rasch von dem wirtschaftlichen Einbruch im Frühjahr 2003. Es setzte danach eine kräftige konjunkturelle Aufwärtsentwicklung ein, sodass das reale Bruttoinlandsprodukt dieser Region im Berichtsjahr um rund 4 Prozent

expandierte. Die Volksrepublik China, das Land mit der seit Jahren am schnellsten wachsenden Wirtschaft Ostasiens, verzeichnete 2003 einen Anstieg des realen Bruttoinlandsprodukts von rund 9 Prozent.

Im Euroraum gab das Wirtschaftswachstum 2003 erneut nach. Vor dem Hintergrund einer schwachen Nachfrage der Privathaushalte sowie rückläufiger Investitionen der Privatwirtschaft und der unter Sparzwängen stehenden öffentlichen Hand fehlten der Wirtschaft im Euroraum die notwendigen Impulse für eine Belebung der Konjunktur. Auch der durch die Stärke des Euros gebremste Aufwärtstrend bei den Exporten erreichte nicht jene Dynamik, wie sie im Vorfeld eines sich abzeichnenden Konjunkturaufschwungs zu erwarten gewesen wäre. Allein Griechenland konnte mit einem Wachstum von real über 4 Prozent seinen dynamischen Wachstumskurs des Vorjahres auch in 2003 fortsetzen.

#### **Deutschland bremst konjunkturelle Erholung im Euroraum**

Die deutsche Wirtschaft stagniert seit 2001. Nach einem geringfügigen gesamtwirtschaftlichen Wachstum in 2001 (+0,8 Prozent) und 2002 (+0,2 Prozent) sank das reale Bruttoinlandsprodukt 2003 um 0,1 Prozent. Die Wachstumsschwäche der deutschen Wirtschaft belastete damit auch 2003 die Konjunktur in ganz Europa. Die Anlageinvestitionen gingen real um 2,9 Prozent zurück. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte blieben real um 0,1 Prozent unter dem Vorjahresniveau, die staatlichen Konsumausgaben stiegen im selben Zeitraum real nur um 0,9 Prozent. Die durch den starken Euro beeinflussten Exporte konnten real lediglich um 1,2 Prozent zulegen. Das Defizitkriterium des Euro-Stabilitätspakts von 3 Prozent des Bruttoinlandsprodukts wurde mit einem tatsächlichen Budgetdefizit von 3,9 Prozent erneut deutlich verfehlt. Die Zahl der Arbeitslosen nahm von 9,8 Prozent in 2002 auf 10,5 Prozent in 2003 zu. Im selben Zeitraum ging die Zahl der Erwerbstätigen um rund 400.000 zurück. Die schwierige gesamtwirtschaftliche Situation, die steigende Arbeitslosenquote sowie die langwierigen Kontroversen über den Umbau der Sozialsysteme in Deutschland führten zu starken Beeinträchtigungen des Konsumklimas. Flächendeckend war eine deutliche Kaufzurückhaltung als Folge der allgemeinen Verunsicherung der Verbraucher zu beobachten. Diese ungünstigen Rahmenbedingungen führten im Berichtsjahr im deutschen Einzelhandel zu weiteren Umsatzeinbußen nach einer bereits überaus enttäuschenden Umsatzentwicklung in 2002.

## ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS DER METRO GROUP-LÄNDER 2003

Veränderungen zum Vorjahr in Prozent (real)	
China	9,0
Vietnam	7,2
Indien	6,7
Russland	6,5
Ukraine	6,5
Marokko	5,5
Türkei	5,2
Bulgarien	4,7
Rumänien	4,7
Griechenland	4,7
Kroatien	4,5
Slowakei	4,2
Polen	3,7
Tschechien	2,9
Ungarn	2,9
Japan	2,7
Spanien	2,5
Großbritannien	2,3
Luxemburg	1,5
Belgien	1,0
Österreich	0,7
Italien	0,3
Frankreich	0,2
Dänemark	0,0
Deutschland	-0,1
Schweiz	-0,5
Niederlande	-0,8
Portugal	-1,3

Quellen: FERI, IMF

### Branchenkonjunktur in Deutschland

Der Einzelhandelsumsatz sank 2003 ohne Berücksichtigung der Bereiche Kraftfahrzeuge und Tankstellen nominal um 0,6 Prozent und real um 0,7 Prozent. Ursächlich für diese negative Entwicklung der Branche waren neben der schlechten gesamtwirtschaftlichen Lage die Überkapazitäten an Verkaufsflächen im deutschen Einzelhandel und eine nach Wegfall des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung zu beobachtende weitere Verschärfung des Preiswettbewerbs.

Unter diesen Bedingungen war es dem Einzelhandel nicht möglich, Kostensteigerungen weiterzugeben. In einem ungünstigen Branchenumfeld erreichte die Zahl der Insolvenzen im Einzelhandel 2003 einen neuen Höchststand.

Der deutsche Großhandel mit Ge- und Verbrauchsgütern wuchs im Berichtsjahr mit nominal +0,4 Prozent und real +1,0 Prozent geringfügig. Stagnation prägte dagegen die Geschäftsentwicklung des Großhandels in den Bereichen Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren. Der Umsatz lag mit nominal +0,2 Prozent leicht über dem Vorjahresniveau, real lag er um -0,7 Prozent darunter.

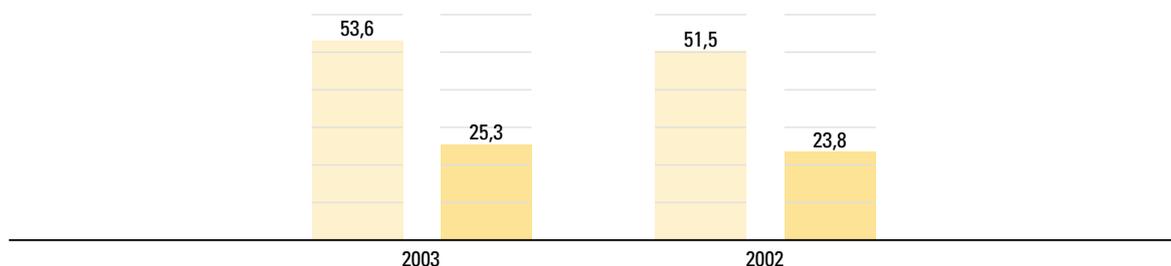
## Konzernumsatz

Die METRO Group steigerte ihren Umsatz im Geschäftsjahr 2003 von 51,5 Mrd. € um 4,0 Prozent auf 53,6 Mrd. €. Die Vertriebslinien der METRO Group erzielten einen Umsatzzuwachs von 4,3 Prozent auf 53,3 Mrd. €. Das Wachstum des Konzerns war stark von Wechselkurseffekten beeinflusst. Bereinigt um diese Effekte betrug die Umsatzsteigerung der Vertriebslinien 6,0 Prozent und im Konzern 5,7 Prozent. Die METRO Group bewies damit auch im Jahr 2003 ihre operative Leistungsfähigkeit und zeigte trotz eines rückläufigen Branchenumfelds eine deutlich bessere Umsatzentwicklung als die maßgeblichen Wettbewerber.

Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz des Konzerns erhöhte sich von 23,8 Mrd. € auf 25,3 Mrd. € und betrug damit 47,2 Prozent gegenüber 46,3 Prozent im Vorjahr. Diese Steigerung konnte trotz einer deutlichen Aufwertung des Euros erzielt werden.

### VOLUMEN DES KONZERNUMSATZES

Mrd. € ■ Gesamtumsatz ■ Auslandsanteil



## ENTWICKLUNG DES KONZERNUMSATZES UND DES UMSATZES DER VERTRIEBSLINIEN (NETTO)

	2003	2002	Veränderungen	
	Mio. €	Mio. €	Mio. €	%
Metro Cash & Carry	25.093	23.972	1.121	4,7
Real	8.205	8.198	7	0,1
Extra	2.773	2.835	-62	-2,2
Media Markt und Saturn	10.563	9.583	980	10,2
Praktiker	2.811	2.584	227	8,8
Kaufhof	3.819	3.900	-81	-2,1
<b>Metro-Vertriebslinien</b>	<b>53.264</b>	<b>51.072</b>	<b>2.192</b>	<b>4,3</b>
Sonstige Gesellschaften	331	454	-123	-27,1
<b>METRO Group</b>	<b>53.595</b>	<b>51.526</b>	<b>2.069</b>	<b>4,0</b>
davon Ausland	25.295	23.835	1.460	6,1

**Metro Cash & Carry**

Metro Cash & Carry zeigte im Jahr 2003 aufgrund der erfolgreich fortgesetzten internationalen Expansion und des weiteren Ausbaus des bestehenden Vertriebsnetzes im In- und Ausland wiederum eine positive Umsatzentwicklung und unterstrich damit seine Bedeutung als Wachstumstreiber innerhalb des Konzerns. Trotz negativer Währungseffekte aufgrund der starken Euro-Aufwertung steigerten die Cash & Carry-Märkte ihren Gesamtumsatz im Jahr 2003 von 24,0 Mrd. € um 4,7 Prozent auf 25,1 Mrd. €. Auf vergleichbarer Fläche bedeutet dies einen Rückgang um 1,1 Prozent. Bereinigt um Wechselkurseffekte konnte der Umsatz um 7,7 Prozent erhöht werden. Auch der flächenbereinigte Umsatz zeigte, bereinigt um Währungseffekte, eine positive Entwicklung.

In Deutschland stieg der Umsatz von Metro Cash & Carry – unter anderem als Folge der Übernahme von drei großflächigen Cash & Carry-Märkten – um 6,7 Prozent auf 5,9 Mrd. € gegenüber 5,5 Mrd. € im Vorjahr. Im Auslandsgeschäft erreichte der Umsatz ein Volumen von 19,2 Mrd. € und übertraf damit das Vorjahresniveau von 18,5 Mrd. € um 4,1 Prozent. Bereinigt um Währungseffekte betrug der Zuwachs 8 Prozent. Ein besonders starkes Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr verzeichnete die Vertriebslinie dabei mit einer Steigerung um 223 Mio. € in Russland. Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz von Metro Cash & Carry belief sich im abgelaufenen Geschäftsjahr auf 76,6 Prozent.

Die in den letzten Jahren konsequent verfolgte Expansionsstrategie setzte Metro Cash & Carry im Jahr 2003 mit der Eröffnung zahlreicher neuer Märkte im In- und Ausland gezielt fort und baute dadurch seine weltweit marktführende Position weiter aus. Auch der in 2003 vollzogene Markteintritt in der Ukraine sowie in Indien ist Ausdruck dieser Strategie der Vertriebslinie. Sie hat damit die Grundlage für zusätzliches Wachstum in Osteuropa und Asien geschaffen. Durch den Ausbau des Vertriebsnetzes um 39 neue Märkte war Metro Cash & Carry Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres in 26 Ländern mit insgesamt 475 Märkten vertreten. Im Ausland wurden insgesamt 34 neue Märkte eröffnet, davon 16 in westeuropäischen Ländern, einer in Marokko, 11 in Osteuropa und sechs in Asien. Im Inland erfolgte eine weitere Verdichtung des Vertriebsnetzes durch die Übernahme von drei großflächigen Märkten und eines kleinflächigen Markts sowie die Eröffnung eines neuen Metro Cash & Carry-Markts in Neuss. Ein kleinflächiger SB-Großmarkt wurde geschlossen. Die Gesamtverkaufsfläche aller Metro und Makro Cash & Carry-Märkte stieg im Jahr 2003 von 3,4 Mio. Quadratmetern auf 3,7 Mio. Quadratmeter.

Das Vertriebskonzept von Metro Cash & Carry wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter optimiert. Es zeichnet sich durch eine hohe Leistungsfähigkeit und Flexibilität aus und gewährleistet die internationale Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und dessen wirtschaftlichen Erfolg. Es wurden im Jahr 2003 insgesamt 20 Großmärkte zu „Märkten der Zukunft“ umgerüstet und modernisiert. Der „Markt der Zukunft“ vereinfacht und beschleunigt durch eine noch klarere Marktgestaltung und Warenpräsentation den Einkauf. Das trägt den spezifischen Interessen professioneller Kunden aus dem gewerblichen Bereich Rechnung und macht die Metro Cash & Carry-Großmärkte für diesen Kundenkreis noch attraktiver. Die an den standortspezifischen Kundenbedürfnissen ausgerichtete Auswahl des jeweiligen Marktformats steigert die Attraktivität der Metro Cash & Carry-Großmärkte zusätzlich.

### **Real**

Die Vertriebslinie Real, die rund 90 Prozent ihres Umsatzes in Deutschland erwirtschaftet, behauptete im abgelaufenen Geschäftsjahr in einem insgesamt schwierigen Branchenumfeld ihre herausgehobene Marktstellung. Der Umsatz erreichte im Jahr 2003 ein Volumen in Höhe von 8,2 Mrd. € und lag damit um 0,1 Prozent über, flächenbereinigt um 1,0 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Vor Währungseffekten erzielten die Real-Märkte einen Umsatz-

zuwachs von 1,2 Prozent. Durch die fortgesetzte Optimierung des Vertriebskonzepts und die weitere Steigerung der Frischekompetenz gelang es den Real SB-Warenhäusern, sich besser als der Wettbewerb zu entwickeln.

Auf dem von allgemeiner Kaufzurückhaltung der Verbraucher geprägten deutschen Markt konnte die Vertriebslinie ihre marktführende Position im Jahr 2003 ausbauen und weitere Marktanteile hinzugewinnen. Der Umsatz der Real SB-Warenhäuser aus dem Inlandsgeschäft belief sich auf insgesamt 7,4 Mrd. €. Dies entspricht einem Umsatzplus von 0,9 Prozent gegenüber dem Jahr 2002. Auf vergleichbarer Fläche erreichte das Umsatzvolumen das Vorjahresniveau. Zur Steigerung des Umsatzes trug die Übernahme von sieben Extra-Märkten durch Real bei. Positive Impulse gingen auch von der Umrüstung und der Modernisierung von Real SB-Warenhäusern sowie dem konsequenten Ausbau der Shop-in-Shop-Konzepte aus. Dadurch konnte die Attraktivität der Real SB-Warenhäuser für die Kunden noch weiter gesteigert werden. Insgesamt wurden acht Märkte umfassend neu gestaltet. Im abgelaufenen Geschäftsjahr erhöhte sich die Zahl der „beauty & more“-Drogerie-Shops in den Real-Filialen um 40 und die Zahl der Sport-Shops um 14. „Baby, Kids & Co.“ ist seit Ende 2003 an fünf weiteren Standorten vertreten. Außerdem wurden in 121 weiteren Märkten erstmals „Tierwelt“-Shops und in 23 Filialen Buchshops der Firma „B.O.B. Best of Books“ eingerichtet. Zudem wurden in insgesamt 27 Märkten die „Obst & Gemüse“-Abteilungen grundlegend neu gestaltet, um die Frischekompetenz der Vertriebslinie zu unterstreichen.

Erhebliche Bedeutung für die Umsatzentwicklung hatte das Kundenbindungsprogramm Payback. Mehr als die Hälfte des Gesamtumsatzes der Real SB-Warenhäuser, nämlich 60 Prozent, wurde mit Payback-Kunden erwirtschaftet. Im Vorjahr hatte der Anteil der Payback-Kunden am Gesamtumsatz bei 57 Prozent gelegen. Die hohe Attraktivität des Kundenbindungsprogramms zeigt sich nach wie vor unter anderem darin, dass Payback-Kunden beim Einkauf durchschnittlich rund 55 Prozent mehr ausgeben als die übrigen Kunden.

Auf dem polnischen und dem türkischen Markt konnte Real seine herausgehobene Marktposition behaupten, wenngleich der Umsatz in Polen als Folge einer deutlichen Aufwertung des Euros gegenüber der polnischen Landeswährung nicht das Vorjahresniveau erreichte und in der Türkei der Irak-Krieg das Marktgeschehen belastete.

Um die herausgehobene Marktstellung von Real auch für die Zukunft zu sichern, wurde das Vertriebsnetz im abgelaufenen Geschäftsjahr um insgesamt 11 Standorte erweitert. Hierin sind auch die sieben von Extra übernommenen Märkte enthalten. In Deutschland wurden acht und in Polen zwei Real SB-Warenhäuser neu eröffnet, in der Türkei wurde ein weiterer Markt errichtet. Zum Jahresende 2003 gehörten insgesamt 289 SB-Warenhäuser zum Filialnetz von Real, davon 255 in Deutschland und 34 im Ausland.

### **Extra**

Die Vertriebslinie Extra zählt in Deutschland zum Kreis der führenden Verbrauchermarktbetreiber. Auf dem für die gesamte Branche anhaltend schwierigen deutschen Markt haben sich die Filialen von Extra behauptet und es gelang ihnen, den deutlich rückläufigen Trend des Vorjahres zu stoppen. Die Vertriebslinie erzielte im Geschäftsjahr 2003 einen Gesamtumsatz von rund 2,8 Mrd. €. Er lag damit um 2,2 Prozent beziehungsweise flächenbereinigt um 0,9 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Entscheidenden Einfluss auf die Umsatzentwicklung im Jahr 2003 nahm neben der allgemeinen Kaufzurückhaltung der Verbraucher die gezielt von Extra betriebene Bereinigung des Standortportfolios im Rahmen der Umstrukturierung der Vertriebslinie. Damit ging eine Verringerung der Zahl der Märkte sowie der Verkaufsfläche mit entsprechenden Auswirkungen auf den Umsatz einher. Insgesamt wurden im Rahmen der im Jahr 2003 erfolgreich eingeleiteten Umstrukturierung der Vertriebslinie sieben Extra-Standorte an die Vertriebslinie Real abgegeben. 27 Standorte wurden geschlossen beziehungsweise an Franchisenehmer abgegeben. Gleichzeitig wurden an anderen Standorten neun Märkte neu eröffnet. Zum Jahresende umfasste das Standortnetz der Vertriebslinie Extra bundesweit 466 Verbrauchermärkte. Die Gesamtverkaufsfläche verringerte sich von 863 Tsd. Quadratmetern auf 818 Tsd. Quadratmeter.

Die Optimierung des Vertriebsnetzes und die Modernisierung der Märkte nach Maßgabe des Extra-Marketingkonzepts wurden im Jahr 2003 kontinuierlich fortgeführt. Nach der Umstellung weiterer Märkte wurden zum Ende des Berichtsjahres insgesamt 287 Extra-Filialen auf der Grundlage dieses innovativen Konzepts betrieben. Die Anzahl der Marktbäckereien wurde um sieben auf insgesamt 168 erhöht und die Attraktivität der Märkte dadurch zusätzlich gesteigert.

### **Media Markt und Saturn**

Die Media-Saturn-Gruppe erzielte im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut einen deutlichen Umsatzzuwachs und baute ihre Spitzenposition unter den Elektronikfachmärkten in Europa weiter aus. Der Gesamtumsatz von Media Markt und Saturn stieg von 9,6 Mrd. € um 10,2 Prozent auf 10,6 Mrd. €. Auf vergleichbarer Fläche betrug der Umsatzzuwachs 0,3 Prozent.

In Deutschland steigerte die Vertriebslinie ihren ohnehin hohen Marktanteil im Jahr 2003 noch weiter. Der Umsatz erreichte auf dem Inlandsmarkt ein Volumen von 6,3 Mrd. €. Er lag damit um 3,3 Prozent über beziehungsweise flächenbereinigt um 1,4 Prozent unter dem Vorjahresniveau.

Im Auslandsgeschäft konnte die Media-Saturn-Gruppe aufgrund der im Jahr 2003 konsequent vorangetriebenen Expansion ein Umsatzplus von 22,1 Prozent auf 4,3 Mrd. € erzielen und gleichzeitig weitere Marktanteile hinzugewinnen. Auf vergleichbarer Fläche entspricht dies einem Zuwachs um 3,2 Prozent. Damit setzten sich die Elektronikfachmärkte auch im europäischen Ausland deutlich vom Wettbewerb ab. Der Anteil des Auslandsgeschäfts am Gesamtumsatz der Vertriebslinie erhöhte sich von 36,8 Prozent im Vorjahr auf über 40 Prozent im Jahr 2003.

Ihr Vertriebsnetz hat die Media-Saturn-Gruppe sowohl im Inland als auch im Ausland im Jahr 2003 erheblich ausgebaut. Insgesamt wurden 52 Märkte neu eröffnet, wodurch sich die Gesamtverkaufsfläche von 1,1 Mio. Quadratmetern auf 1,3 Mio. Quadratmeter erhöhte. Im Inland wurden 22 neue Elektronikfachmärkte errichtet, und zwar 13 Media Markt- und 9 Saturn-Häuser. Außerdem wurden zwei kleinflächige Standorte in größere Märkte integriert. Im europäischen Ausland wurde das bereits hohe Expansionstempo mit der Erschließung von 30 neuen Standorten weiter gesteigert. In Österreich wurde ein neuer Markt von Saturn und in Belgien sowie der Schweiz wurden je zwei Märkte von Media Markt eröffnet. In Spanien ist Media Markt seit Ende 2003 zusätzlich an fünf neu erschlossenen Standorten vertreten. In Frankreich wurde das erfolgreiche Planète Saturn-Konzept um zwei Standorte erweitert. In Italien baute die Vertriebslinie ihr Vertriebsnetz um insgesamt acht Märkte aus, und zwar einen weiteren Saturn-Markt und sieben neue Media Markt-Häuser. In den Niederlanden und in Ungarn öffneten jeweils drei und in Polen vier Media Markt-Center ihre Tore für die Kunden. Zum Jahresende 2003 war

die Vertriebslinie in zehn europäischen Ländern an 436 Standorten vertreten, 269 davon befinden sich in Deutschland und 167 im Ausland.

### **Praktiker**

Die Vertriebslinie Praktiker hat im Geschäftsjahr 2003 ihren positiven Umsatztrend des Vorjahres fortgesetzt und ein Umsatzplus von 8,8 Prozent auf 2,8 Mrd. € erzielt. Auf vergleichbarer Fläche stieg der Umsatz um 9,3 Prozent. Damit hat das Unternehmen seine Marktposition wesentlich gestärkt und Marktanteile zurückgewonnen.

In Deutschland erzielten die Bau- und Heimwerkermärkte von Praktiker im Geschäftsjahr 2003 trotz einer anhaltend rückläufigen Branchenentwicklung einen Umsatzzuwachs von 8,9 Prozent auf 2,2 Mrd. €. Flächenbereinigt stieg der Umsatz um 10,8 Prozent. Praktiker konnte sich damit auf dem deutschen Markt, nicht zuletzt aufgrund seiner aggressiven Preispositionierung, vom Wettbewerb absetzen und weitere Marktanteile hinzugewinnen. Im Ausland haben die Praktiker-Märkte aufgrund der konsequent fortgesetzten Expansion ebenfalls den Umsatz deutlich steigern können. Zum Ende des Geschäftsjahres 2003 lag er bei 628 Mio. € und damit um 8,6 Prozent über dem Vorjahresniveau. Flächenbereinigt erhöhte sich das Umsatzvolumen um 4,8 Prozent. Ein besonders dynamisches Wachstum verzeichnete Praktiker wie bereits im Vorjahr in Griechenland und Ungarn.

Das Filialnetz der Vertriebslinie umfasste zum Ablauf des Geschäftsjahres 2003 insgesamt 339 Standorte gegenüber 346 im Jahr 2002. In Deutschland wurde im Zuge der gezielt fortgesetzten Optimierung des Vertriebsnetzes die Zahl der Standorte von 294 auf 283 reduziert. 13 Filialen mit zu geringer Verkaufsfläche wurden geschlossen, zwei Praktiker-Märkte wurden neu eröffnet. Im Ausland erweiterte Praktiker das Standortnetz von 52 auf 56 Filialen. In Rumänien, Ungarn und der Türkei wurden insgesamt fünf Märkte neu eröffnet und in Österreich ein Praktiker-Markt geschlossen.

### **Kaufhof**

Die Kaufhof Warenhaus AG hat im Geschäftsjahr 2003 ihre herausgehobene Stellung auf dem deutschen Markt behauptet. Sie gewann zusätzliche Marktanteile und entwickelte sich vor dem Hintergrund eines von Kaufzurückhaltung und rückläufigen Geschäften geprägten Marktgeschehens besser als der Wettbe-

werb. Unter dem Einfluss der ungünstigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen erreichte der Umsatz der Vertriebslinie ein Volumen von 3,8 Mrd. €. Er lag damit um 2,1 Prozent, auf gleicher Fläche um 2,2 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Diese Zahlen belegen mit Blick auf vergleichbare Wettbewerber die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Galeria Kaufhof-Konzepts.

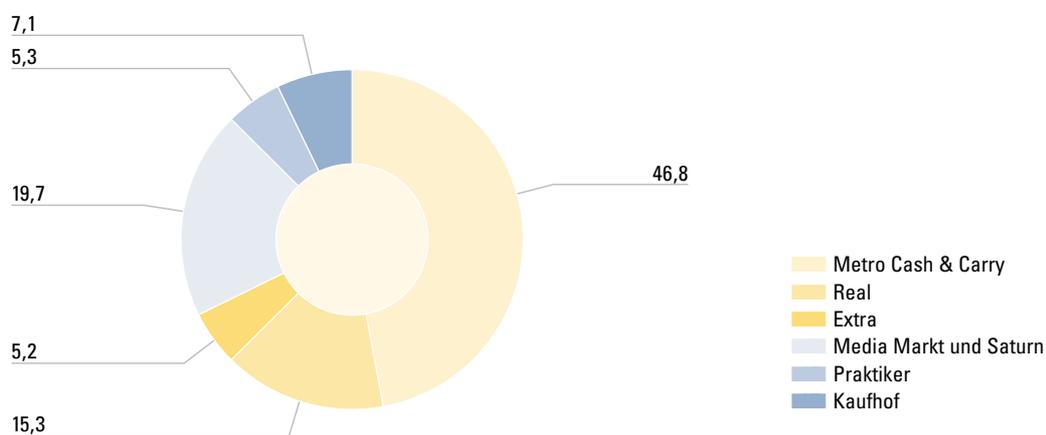
Neben der konsequenten Umrüstung weiterer Warenhäuser auf das Galeria-Konzept trug der fortgesetzte Ausbau des Kundenbindungsprogramms Payback positiv zur Umsatzentwicklung bei. Die hohe Akzeptanz der Kaufhof Galeria-Card zeigt sich unter anderem in der Steigerung des Umsatzanteils, der mit Payback-Kunden erzielt wurde, von 33,1 Prozent im Jahr 2002 auf 37,8 Prozent im Jahr 2003.

Der Umsatz der belgischen Inno-Warenhäuser entwickelte sich im Geschäftsjahr 2003 wiederum positiv. Zum Gesamtumsatz der Vertriebslinie trugen diese Häuser 249 Mio. € bei. Das entspricht einer Steigerung um 2,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Im Rahmen der kontinuierlichen Optimierung des Filialnetzes schloss die Vertriebslinie im Jahr 2003 ein Kaufhof-Warenhaus in Berlin sowie eine Sportarena-Filiale in Gera. Zum Ende des Geschäftsjahres betrieb die Kaufhof Warenhaus AG damit insgesamt 148 Häuser.

**UMSATZANTEIL DER VERTRIEBSLINIEN AM KONZERNUMSATZ <sup>1)</sup>**

in %



<sup>1)</sup> Sonstige Gesellschaften sind in dem Schaubild nicht dargestellt.

## Standortportfolio im In- und Ausland

## BETRIEBSSTÄTTEN PRO LAND

Land	Metro C&C		Real		Extra		Media Markt und Saturn		Praktiker		Kaufhof		METRO Group <sup>1)</sup>	
	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002
<b>Deutschland</b>	113	109	255	247	466	491	269	249	283	294	133	135	1.733	1.744
Belgien	8	6					3	1			15	15	26	22
Bulgarien	7	7											7	7
China	18	16											18	16
Dänemark	4	4											4	4
Frankreich	80	78					18	16					98	94
Griechenland	6	6							7	7			13	13
Großbritannien	33	29											33	29
Indien	2	0											2	0
Italien	41	39					50	42					91	81
Japan	2	1											2	1
Kroatien	3	2											3	2
Luxemburg									3	3			3	3
Marokko	6	5											6	5
Niederlande	15	15					12	9					27	24
Österreich	12	11					22	21	4	5			41	40
Polen	20	20	27	25			20	16	16	16			83	77
Portugal	10	9											10	9
Rumänien	19	15							4	1			23	16
Russland	7	3											7	3
Schweiz							14	12					14	12
Slowakei	5	4											5	4
Spanien	29	25					18	13					47	38
Tschechien	10	10											10	10
Türkei	9	9	7	6					8	7			24	22
Ukraine	1	0											1	0
Ungarn	12	12					10	7	14	13			36	32
Vietnam	3	2											3	2
<b>Ausland</b>	362	328	34	31	0	0	167	137	56	52	15	15	637	566
<b>Gesamt</b>	475	437	289	278	466	491	436	386	339	346	148	150	2.370	2.310

<sup>1)</sup> Inklusive 217 (Vorjahr 222) Dinea-Restaurants, davon 214 (Vorjahr 219) in Deutschland und 3 (Vorjahr 3) in Österreich

## Investitionen/Desinvestitionen

Die Investitionen der METRO Group beliefen sich im Geschäftsjahr 2003 insgesamt auf 1,8 Mrd. € und lagen nur leicht unter dem Vorjahresniveau. Mehr als die Hälfte des gesamten Investitionsvolumens wurde für die fortgesetzte internationale Expansion der besonders umsatz- und ertragsstarken Vertriebslinien Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn aufgewendet.

Metro Cash & Carry hat im Berichtsjahr insgesamt 737 Mio. € investiert. Dies entspricht einem leichten Rückgang gegenüber dem Vorjahr, nämlich um 13 Mio. €. Die Investitionen konzentrierten sich vor allem auf die Expansion des Unternehmens im osteuropäischen Raum, die insbesondere durch die Eröffnung neuer Märkte in Russland sowie durch den Markteintritt in die Ukraine vorangetrieben wurde. Einen weiteren Investitionsschwerpunkt setzte Metro Cash & Carry in Asien. Dort wurden die bestehenden Filialnetze ausgebaut. Mit dem Markteintritt in Indien hat Metro Cash & Carry ein zukunftssträchtiges Marktpotenzial erschlossen. In Westeuropa investierte Metro Cash & Carry in die weitere Verdichtung des Standortnetzes und in die Modernisierung der Märkte. In Deutschland wurden außerdem drei großflächige Cash & Carry-Märkte im „Classic“-Format erworben.

Die Investitionen der Vertriebslinie Real stiegen im Jahr 2003 auf 174 Mio. € gegenüber 159 Mio. € im Vorjahr. Der Investitionsschwerpunkt der Real SB-Warenhäuser lag im Inland. Im Fokus der Investitionspolitik standen die Modernisierung weiterer Märkte und die Optimierung des Standortnetzes. Außerdem wurden neue Märkte im In- und Ausland eröffnet.

Die Extra-Verbrauchermärkte investierten im abgelaufenen Geschäftsjahr 40 Mio. € nach 42 Mio. € im Jahr 2002. Im Vordergrund stand dabei die Umstellung von weiteren Filialen auf das Extra-Marketingkonzept.

Die Investitionen der Media-Saturn-Gruppe beliefen sich im Jahr 2003 auf 229 Mio. € nach 350 Mio. € im Vorjahr. Der Rückgang um 121 Mio. € resultierte vor allem aus der Tatsache, dass in den Investitionen des Vorjahres auch Aufwendungen für den Erwerb von Geschäftsanteilen anderer Gesellschafter enthalten waren. Die Investitionen für die Fortsetzung der gezielten Expansion wurden hingegen im Vergleich zum Vorjahr gesteigert. Das Vertriebsnetz wurde im In- und Ausland durch die Neueröffnung von insgesamt 52 Elektronikmärkten erweitert.

Die Investitionen der Vertriebslinie Praktiker erreichten ein Volumen von 44 Mio. € und lagen damit um 19,4 Prozent über dem Vorjahresniveau. Die Mittel wurden insbesondere für Umbau- und Modernisierungsmaßnahmen im Zuge der kontinuierlichen Optimierung des Vertriebskonzepts sowie für die Eröffnung neuer Märkte, vor allem im Ausland, aufgewendet.

Die Investitionen der Kaufhof-Warenhäuser beliefen sich im Geschäftsjahr 2003 auf 104 Mio. € und blieben damit unter dem Niveau des Vorjahres in Höhe von 120 Mio. €. Die investiven Ausgaben konzentrierten sich sowohl in Deutschland als auch in Belgien auf die Modernisierung weiterer Warenhäuser auf das erfolgreiche Galeria-Konzept.

#### Desinvestitionen

Am 30. Dezember 2003 unterzeichnete die METRO AG einen Vertrag über den Verkauf der Anteile an den Divaco-Gesellschaften Divacom Beteiligungs GmbH und Divafon Beteiligungsgesellschaft mbH. Der Verkauf erfolgte im Rahmen eines Management-Buy-outs zu einem Kaufpreis von je 1,00 € mit Wirkung zum 31. Dezember 2003.

## 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. €	2003	2002
Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit	3.096	2.606
Cash Flow aus Investitionstätigkeit <sup>2)</sup>	-1.220	-1.616
Cash Flow aus Finanztätigkeit	-1.820	-1.343
Summe der Cash Flows	56	-353
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel	0	-6
Veränderung der Zahlungsmittel wegen erstmaliger Einbeziehung von Gesellschaften	233	0
Gesamtveränderung der Zahlungsmittel	289	-359
Zahlungsmittel 1. Januar	1.292	1.651
Zahlungsmittel 31. Dezember	1.581	1.292

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

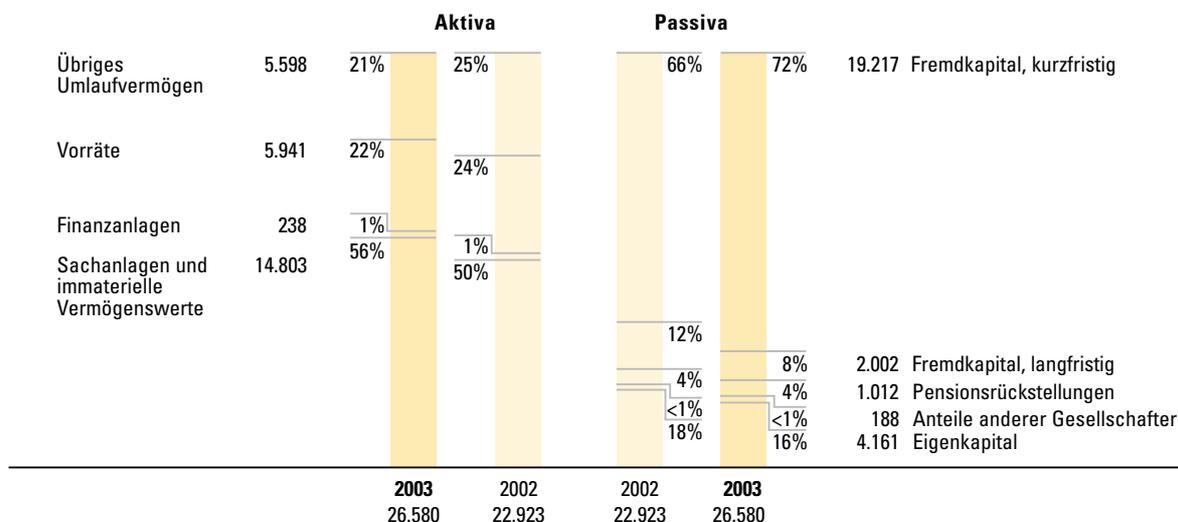
<sup>2)</sup> Ohne Finanzierungs-Leasing sowie nach Desinvestitionen

## Vermögens- und Kapitalstruktur

Die Konzernbilanz der METRO Group weist per Ende 2003 ein Eigenkapital von 4.161 Mio. € aus. Hiermit sind 27,7 Prozent des Anlagevermögens durch Eigenkapital gedeckt. Bei einer Bilanzsumme von 26.580 Mio. € beträgt die Eigenkapitalquote 15,7 Prozent. Die bilanzielle Nettoverschuldung nach Saldierung der verzinslichen Aktiva und Passiva liegt bei 3.616 Mio. € beziehungsweise 13,6 Prozent der Bilanzsumme.

### BILANZSTRUKTUR DER METRO GROUP

Mio. €



Im Zuge der Konsolidierung der AIB-Gruppe ist der prozentuale Anteil der Sachanlagen sowie der Finanzverbindlichkeiten gestiegen. Dagegen haben sich Off-Balance-Verpflichtungen für zukünftig zu leistende Mindestleasingzahlungen aus Operating-Leasingverhältnissen sowie Verpflichtungen aus Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnissen aufgrund der AIB-Konsolidierung reduziert. Einzelheiten bezüglich der Auswirkungen der AIB-Konsolidierung sind im Anhang dargestellt.

## EBIT/EBITDA

Die METRO Group erzielte im Berichtsjahr 2003 ein betriebliches Ergebnis (EBIT) von 1.318,1 Mio. €. Dies entspricht einer Steigerung um 13,1 Prozent gegenüber dem Vorjahresergebnis von 1.165,5 Mio. €. Das EBITDA des Konzerns konnte von 2.416,0 Mio. € um 8,2 Prozent auf 2.614,6 Mio. € verbessert werden. Vor dem Hintergrund einer anhaltend schwierigen Branchensituation zeigte die METRO Group mit diesem Ergebniszuwachs abermals eine deutlich bessere Entwicklung als die relevanten Wettbewerber.

### ENTWICKLUNG DES KONZERN-EBIT UND DES EBIT DER VERTRIEBSLINIEN

	2003	2002	Veränderungen	
	Mio. €	Mio. €	Mio. €	%
Metro Cash & Carry	799,6	709,1	90,5	12,8
Real	160,5	147,0	13,5	9,2
Extra	-75,7	-47,2	-28,5	-60,4
Media Markt und Saturn	345,2	280,2	65,0	23,2
Praktiker	-13,8	-41,6	27,8	66,8
Kaufhof	94,1	131,4	-37,3	-28,4
<b>EBIT Metro-Vertriebslinien</b>	<b>1.309,9</b>	<b>1.178,9</b>	<b>131,0</b>	<b>11,1</b>
Sonstige	8,2	-13,4	21,6	161,2
<b>EBIT METRO Group</b>	<b>1.318,1</b>	<b>1.165,5</b>	<b>152,6</b>	<b>13,1</b>
Finanzergebnis	-500,6	-335,8	-164,8	-49,1
Ergebnis vor Steuern	817,5	829,7	-12,2	-1,5
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-246,1	-327,8	81,7	24,9
<b>Konzernjahresüberschuss</b>	<b>571,4</b>	<b>501,9</b>	<b>69,5</b>	<b>13,8</b>
<b>Ergebnis je Aktie</b>	<b>1,52 €</b>	<b>1,36 €</b>	<b>0,16 €</b>	<b>12,0</b>

### Ergebnisentwicklung der Vertriebslinien

Die Vertriebslinie Metro Cash & Carry steigerte im Jahr 2003 das EBIT trotz expansionsbedingter Anlaufverluste von 709,1 Mio. € um 12,8 Prozent auf 799,6 Mio. €. Dieser Zuwachs belegt erneut die hohe Ertragsstärke der Großhandelsmärkte und spiegelt die gute operative Geschäftsentwicklung insbesondere in West- und Osteuropa wider. Er wurde nicht nur durch die Steigerung des Umsatzes, sondern auch durch die kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse und der Kostenstrukturen erreicht.

Die Real SB-Warenhäuser konnten ihr Ergebnis im vierten Jahr in Folge deutlich erhöhen. Das EBIT stieg von 147,0 Mio. € um 13,5 Mio. € auf 160,5 Mio. €. Dies bedeutet einen Zuwachs um 9,2 Prozent. Die positive Ergebnisentwick-

lung resultiert vor allem aus der Steigerung der Handelsspannen. In Polen erzielte die Vertriebslinie durch die fortgesetzte Optimierung des Kostenmanagements eine weitere Verbesserung des EBIT.

Die Extra-Verbrauchermärkte wiesen im Jahr 2003 ein EBIT von -75,7 Mio. € aus nach -47,2 Mio. € im Vorjahr. Diese Entwicklung ist vor allem auf die im Berichtsjahr eingeleiteten tief greifenden Restrukturierungsmaßnahmen zurückzuführen. Diese umfassten unter anderem die Optimierung des Standortportfolios und die Organisation sowie eine Bereinigung der Warenbestände.

Die Elektronikfachmärkte der Marken Media Markt und Saturn stellten im abgelaufenen Geschäftsjahr erneut ihre außerordentliche Ertragsstärke unter Beweis. Die Vertriebslinie steigerte das EBIT trotz des herausfordernden Marktumfelds, ihres anhaltend hohen Expansionstempos im In- und Ausland sowie hoher Aufwendungen für Marketing und Werbung um 65,0 Mio. € auf 345,2 Mio. €. Dies bedeutet eine Steigerung um 23,2 Prozent gegenüber 2002.

Die Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte erreichten im Jahr 2003 eine Verbesserung des EBIT um 27,8 Mio. €, nämlich von -41,6 Mio. € im Jahr 2002 auf -13,8 Mio. €. Diese positive Entwicklung resultiert aus einer deutlichen Umsatzsteigerung, die vor allem durch aufmerksamkeitsstarke, die Preiskompetenz von Praktiker unterstreichende Marketingmaßnahmen der Vertriebslinie im Jubiläumsjahr erreicht wurde. Außerdem finden darin die Erfolge der im Berichtsjahr konsequent fortgesetzten Repositionierung des Unternehmens in Deutschland ihren Ausdruck. Eine positive EBIT-Entwicklung verzeichnete Praktiker auch im Ausland, vor allem in Osteuropa.

Die Kaufhof-Warenhäuser erwirtschafteten im Jahr 2003 ein EBIT in Höhe von 94,1 Mio. €. Das Ergebnis fiel damit um 37,3 Mio. € niedriger aus als im Vorjahr. Ursächlich dafür war vor allem der Umsatzrückgang als Folge der weiterhin schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der allgemeinen Verunsicherung sowie der erhöhten Preissensibilität der Verbraucher in Deutschland. Diese Faktoren führten zu einem intensiven Preiswettbewerb, der sich auf das Ergebnis der Warenhäuser negativ auswirkte. Positiven Einfluss auf die Entwicklung des EBIT nahmen dagegen Erfolge bei der weiteren Steigerung der Effizienz der Geschäftsprozesse sowie gezielte Maßnahmen zur Reduzierung der Geschäftskosten.

## Finanzergebnis

Das Beteiligungsergebnis für das Geschäftsjahr 2003 beläuft sich auf -60 Mio. €. Es wurde im Berichtsjahr im Wesentlichen durch einen Forderungsverzicht gegenüber der Divaco in Höhe von rund 250 Mio. € belastet. Dieser Aufwand steht im Zusammenhang mit der Beendigung des Divaco-Engagements der METRO Group durch Veräußerung der Anteile an der Divaco-Gruppe im Rahmen eines Management-Buy-outs.

Das Beteiligungsergebnis war andererseits durch einen Ertrag aus der Fair-Value-Bewertung der AIB-Beteiligung in Höhe von 221 Mio. € beeinflusst. 62 Mio. € der Fair-Value-Erträge wurden in 2003 realisiert und an die METRO AG ausgeschüttet. Die Fair-Value-Bewertung berücksichtigt im Wesentlichen die letzten Kaufpreisangebote einer Investorengruppe.

## Konzerngewinn und Ergebnis je Aktie

Der Konzernjahresüberschuss 2003 liegt mit 571,4 Mio. € um 13,8 Prozent über dem des Vorjahres. Nach Abzug der Ergebnisanteile anderer Gesellschafter verbleibt ein auf die Aktionäre der METRO AG entfallender Konzerngewinn von 496,5 Mio. €, der um 12,0 Prozent über dem Vorjahr liegt.

Die METRO Group erzielte im Geschäftsjahr 2003 ein Ergebnis je Aktie von 1,52 €. Diese unter Beachtung von IAS 33 (Earnings per Share) ermittelte Kennzahl weist gegenüber dem auf gleicher Basis errechneten Vorjahreswert von 1,36 € eine Steigerung von 12,0 Prozent aus.

Ein Verwässerungseffekt war weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr gegeben.

Der Berechnung war im Geschäftsjahr 2003 eine gewichtete Anzahl von 326.787.529 Aktien zu Grunde zu legen. Auf diese Aktienanzahl wurde der den Aktionären zustehende Konzerngewinn von 496,5 Mio. € verteilt.

		2003	2002	Veränderung	
				absolut	%
Konzernjahresüberschuss	Mio. €	571	502	69	13,8
Anteile anderer Gesellschafter	Mio. €	-75	-59	-16	28,0
Konzerngewinn nach Anteilen anderer Gesellschafter	Mio. €	496	443	53	12,0
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Aktien	Stück	326.787.529	326.787.529	-	-
Ergebnis je Aktie	€	1,52	1,36	0,16	12,0

## Bilanzgewinn der METRO AG und Gewinnverwendung

Die METRO AG hat im Berichtsjahr Beteiligungsergebnisse in Höhe von 1.008 Mio. € von Tochtergesellschaften vereinnahmt gegenüber 1.248 Mio. € im Vorjahr. Nach Abschreibung auf Finanzanlagen (26 Mio. €) und unter Einbeziehung von sonstigen Erträgen, Aufwendungen und Steuern sowie nach Einstellung von 100 Mio. € in die Gewinnrücklagen weist sie einen Bilanzgewinn von 345 Mio. € gegenüber 342 Mio. € im Jahr 2002 aus.

Aufsichtsrat und Vorstand der METRO AG werden der Hauptversammlung vorschlagen, aus dem ausgewiesenen Bilanzgewinn von 345,3 Mio. € eine Dividende in Höhe von 333,6 Mio. € auszuschütten und den verbleibenden Betrag von 11,7 Mio. € auf neue Rechnung vorzutragen. In dem Bilanzgewinn von 345,3 Mio. € ist ein Gewinnvortrag von 8,3 Mio. € enthalten. Danach ergibt sich eine Dividendenausschüttung von

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

## Wertschöpfungsrechnung

Mit der Wertschöpfungsrechnung stellt die METRO Group die Entstehung und Verwendung der wirtschaftlichen Leistung im Geschäftsjahr 2003 im Vergleich zum Vorjahr dar. Die Wertschöpfung wird ermittelt, indem von der Unternehmensleistung (Umsatzerlöse und sonstige Erträge) die notwendigen Vorleistungen für Materialaufwand, Abschreibungen und sonstige Aufwen-

dungen abgezogen werden. Der Entstehung der Wertschöpfung wird ihre Verwendung gegenübergestellt. In diesem Zusammenhang werden die auf die einzelnen Interessengruppen entfallenden Anteile an der Wertschöpfung ausgewiesen. Daraus wird die volkswirtschaftliche Leistungskraft der METRO Group ersichtlich.

Entstehung der Wertschöpfung	2003		2002		2003-2002 Delta %
	Mio. €	%	Mio. €	%	
Umsatzerlöse	53.595	96,2	51.526	95,6	4,0
Sonstige Erträge	2.131	3,8	2.355	4,4	-9,5
<b>Unternehmensleistung</b>	<b>55.726</b>	<b>100,0</b>	<b>53.881</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4</b>
Materialaufwand	41.496	74,4	39.923	74,1	3,9
Abschreibungen	1.312	2,4	1.251	2,3	4,9
Sonstige Aufwendungen	5.508	9,9	5.572	10,4	-1,1
<b>Wertschöpfung</b>	<b>7.410</b>	<b>13,3</b>	<b>7.135</b>	<b>13,2</b>	<b>3,9</b>

Verwendung der Wertschöpfung	2003		2002		2003-2002 Delta %
	Mio. €	%	Mio. €	%	
Aktionäre	334	4,5	334	4,7	–
Mitarbeiter	5.899	79,6	5.715	80,1	3,2
Öffentliche Hand	326	4,4	399	5,6	-18,3
Kreditgeber <sup>1)</sup>	614	8,3	519	7,3	18,3
Anteile anderer Gesellschafter	75	1,0	59	0,8	27,1
Unternehmen (Thesaurierung)	162	2,2	109	1,5	48,6
<b>Wertschöpfung</b>	<b>7.410</b>	<b>100,0</b>	<b>7.135</b>	<b>100,0</b>	<b>3,9</b>

<sup>1)</sup> Inklusive des Zinsaufwands für Pensionsrückstellungen

Die Unternehmensleistung erhöhte sich im Berichtsjahr aufgrund des Umsatzwachstums der METRO Group um 3,4 Prozent auf 55.726 Mio. €. Nach Abzug der Vorleistungen für Material, Abschreibungen und sonstige Aufwendungen beträgt die Wertschöpfung der METRO Group 7.410 Mio. € beziehungsweise 13,3 Prozent der Unternehmensleistung. Dies entspricht einer Steigerung von 3,9 Prozent gegenüber dem Vorjahr.

Von der Wertschöpfung entfallen 5.899 Mio. € auf die Mitarbeiter und 334 Mio. € auf die Aktionäre. 614 Mio. € werden für die Kreditgeber verwendet, 326 Mio. € für die öffentliche Hand und 75 Mio. € stehen den Minderheitsgesellschaftern zu. Der Betrag von 162 Mio. € verbleibt als Rücklagen im Unternehmen.

## EVA-Konzernsteuerung

### **Wertorientierte Unternehmensführung bildet Grundlage für nachhaltiges profitables Wachstum**

Die METRO Group bekennt sich zu einer Unternehmensführung, die auf die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswerts ausgerichtet ist. Die zentrale Messgröße für den wirtschaftlichen Erfolg ist dabei der Economic Value Added (EVA). EVA ist ein international bewährtes Steuerungs- und Managementsystem, das es ermöglicht, alle strategischen und operativen Aktivitäten im Konzern nach ihrem Beitrag zur Steigerung des Unternehmenswerts zu prüfen und zu bewerten. Am EVA orientieren sich daher sämtliche strategischen und investiven Entscheidungen in der METRO Group. Die Entwicklung des EVA ist zudem 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, das heißt an die positive Entwicklung des EVA, der jeweiligen Geschäftseinheit gekoppelt.

### **EVA als zentrale Messgröße für Wertwachstum konzernweit etabliert**

Die Fähigkeit der METRO Group, den Unternehmenswert kontinuierlich zu steigern, erweist die Leistungsstärke des Unternehmens. Sie zeigt, dass die METRO Group das Geschäftsvermögen erfolgreich einsetzt. Die Steigerung des Unternehmenswerts spiegelt sich in einem positiven EVA-Wert wider. Er 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. Die Kapitalkosten stellen die erwartete Entlohnung der Investoren für das zur Verfügung gestellte Kapital und das eingegangene Anlagerisiko dar. 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 und mit Hilfe des CAPM (Capital Asset Pricing Model) berechnet wird. Der Kapitalkostensatz sank im Jahr 2003 auf 6,5 Prozent, gegenüber 7,3 Prozent im Vorjahr. Hierin spiegeln sich vor allem das verbesserte Risikoprofil der METRO Group, zum Beispiel durch die fortgesetzte Internationalisierung und die daraus resultierende geringere

Abhängigkeit von einzelnen Märkten, sowie das gesunkene Zinsniveau an den Kapitalmärkten wider. In dieser Berechnung wurden ein Eigenkapitalkostensatz von 10,0 Prozent (Vorjahr 10,8 Prozent) und ein Fremdkapitalkostensatz vor Steuern von 6,0 Prozent (Vorjahr 6,3 Prozent) berücksichtigt. Das Geschäftsvermögen errechnet sich aus der Summe des im betrachteten Zeitraum von einem Jahr gebundenen Anlagevermögens und Nettoumlaufvermögens einschließlich aller Mietverpflichtungen. 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 die Differenz des aktuellen EVA zu dem des Vorjahres.

Konsequent in der Unternehmenspraxis umgesetzt, führt EVA dazu, dass Kapital jeweils in diejenigen Bereiche fließt, in denen die höchste Wertsteigerung zu erwarten ist. Dem EVA kommt insofern eine ressourcensteuernde Funktion zu.

### **EVA und Delta-EVA innerhalb der METRO Group im Jahr 2003**

Im Geschäftsjahr 2003 konnte die METRO Group zum ersten Mal seit Einführung dieses Steuerungs- und Managementinstruments einen positiven EVA von 203,7 Mio. € erwirtschaften. Bei einer Verbesserung von insgesamt 213,2 Mio. € gegenüber dem Vorjahr resultieren 88,3 Mio. € aus der operativen Geschäftsentwicklung und 124,9 Mio. € aus Struktureffekten. Damit war die METRO Group in der Lage, das Geschäftsvermögen so erfolgreich einzusetzen, dass Wert geschaffen wurde. Der RoCE (Return on Capital Employed) erreichte den Wert von 7,5 Prozent. Er lag im Jahr 2003 damit deutlich über dem Kapitalkostensatz von 6,5 Prozent. Mit dieser Entwicklung hat die METRO Group ihre auf profitables Wachstum ausgerichtete Unternehmensstrategie wiederum erfolgreich fortgesetzt.

	2003				Delta-EVA		
	Geschäfts- ergebnis Mio. €	Geschäfts- vermögen Mio. €	EVA Mio. €	RoCE %	gesamt Mio. €	davon operativ Mio. €	davon Struktur- effekte <sup>1)</sup> Mio. €
Metro Cash & Carry	696,0	5.234,1	355,8	13,3	27,9	28,5	-0,6
Real	259,5	5.164,9	-76,2	5,0	-12,7	24,3	-37,0
Extra	-8,5	1.413,5	-100,4	-0,6	-9,8	-12,9	3,1
Media Markt und Saturn	266,0	1.416,6	173,9	18,8	23,6	13,5	10,1
Praktiker	70,7	2.540,6	-94,5	2,8	27,0	26,5	0,5
Kaufhof	86,5	2.004,7	-43,8	4,3	4,4	-9,5	13,9
<b>Metro-Vertriebslinien</b>	<b>1.370,2</b>	<b>17.774,4</b>	<b>214,8</b>	<b>7,7</b>	<b>60,4</b>	<b>70,4</b>	<b>-10,0</b>
Sonstige Gesellschaften/ Konsolidierung	170,9	2.801,3	-11,1	6,1	152,8	17,9	134,9
<b>METRO Group</b>	<b>1.541,1</b>	<b>20.575,7</b>	<b>203,7</b>	<b>7,5</b>	<b>213,2</b>	<b>88,3</b>	<b>124,9</b>

<sup>1)</sup> Die Struktureffekte betreffen im Wesentlichen die Verringerung des Kapitalkostensatzes sowie Änderungen im EVA-Berechnungsschema.

Das Geschäftsergebnis der METRO Group stieg um 114,6 Mio. € auf 1.541,1 Mio. €. Gleichzeitig stieg das Geschäftsvermögen um 405,4 Mio. € auf 20.575,7 Mio. €. Neben der expansiven Strategie der METRO Group ist die Steigerung des Geschäftsvermögens auf den geringeren Fremdkapitalkostensatz vor Steuern zurückzuführen, der eine rechnerische Erhöhung der Barwerte aus Mietverpflichtungen bedingt. Die Kapitalkosten stiegen aufgrund des geringeren WACC gegenüber dem vergleichbaren Vorjahreswert nur leicht um 26,4 Mio. € auf 1.337,4 Mio. €. Die Umsatzrendite, bezogen auf das Geschäftsergebnis, lag im Jahr 2003 mit 2,9 Prozent über dem Vorjahreswert von 2,8 Prozent. Der Kapitalumschlag blieb konstant auf 2,6.

#### DIFFERENZ ZWISCHEN ROCE UND WACC IN PROZENTPUNKTEN SEIT EINFÜHRUNG VON EVA IN DER METRO GROUP

	2000	2001	2002	2003
				1,0
			0,0	
		-0,2		
	-1,6			

## Risikobericht

Risikomanagement ist die gezielte Sicherung bestehender und künftiger Erfolgspotenziale. Für die METRO Group ist das Risikomanagement ein integraler Bestandteil der wertorientierten Unternehmensführung. 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 zentralen Risikomanagements 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 ermittelt.

### **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 Fach- und Führungskräften. Risiken aus unterstützenden Prozessen wie zum Beispiel der Datenverarbeitung werden im Konzern systematisch durch Konzentration auf die konzerneigene IT-Dienstleistungsgesellschaft MGI gemindert. Soweit sinnvoll, werden sie 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 eigenständigen 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 analysiert, bewertet und effizient gesteuert. Die Verantwortung dafür liegt bei den einzelnen Geschäftseinheiten.

**Klare Verantwortlichkeiten für Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken**

Um den koordinierten Maßnahmeneinsatz zu ermöglichen, stellt die METRO Group klare Verantwortlichkeiten und den Gestaltungsrahmen sicher. Die Verantwortung für das Risikomanagement ist in mehreren Regelwerken festgelegt, zum Beispiel in 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 über mögliche Risikofelder, regelt die Verantwortung für deren Überwachung und gibt Handlungsanleitungen. 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 vorgesehener Maßnahmen zur Risikoverminderung noch besteht.

### **Zentrale Rolle des Konzernberichtswesens in der internen Risikokommunikation**

Das Konzernberichtswesen ist das wesentliche Element zur internen Kommunikation von Chancen und Risiken. Jährliche Risikoinventuren, Abschlüsse und monatliche Hochrechnungen 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 über ein hierfür eingerichtetes Eilmeldesystem den zuständigen Entscheidungsgremien unverzüglich mitgeteilt.

### **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 das 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. Beispiele für wesentliche Risiken im rechtlichen Umfeld sind die Durchführung der derzeitigen Verpackungsverordnung („Einwegpfand“), der EU-Elektro-Elektronik-Verordnung und der EU-Chemikalienverordnung.

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 (zum Beispiel 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 Warenumschlag 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. Gleichermaßen 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 unternehmensinterne Qualifizierungsmaßnahmen 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 auf 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.

**Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse** werden im Anhang unter dem Abschnitt Nr. 40 dargestellt.

**Finanzwirtschaftliche Risiken.** Die finanzwirtschaftlichen Risiken, nämlich das Zinsrisiko, Währungsrisiko und Bonitätsrisiko, werden im nachfolgenden Kapitel „Finanzmanagement“ beschrieben.

#### **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 die zentrale Organisation des Finanzmanagements sind ein einheitlicher Auftritt der METRO Group an den Finanzmärkten, die optimale Nutzung der Synergieeffekte aus der Bündelung der Finanzvolumina der Konzerngesellschaften und ein alle Faktoren berücksichtigendes Risikomanagement sichergestellt.

### **Organisation**

Die Organisation des Finanzbereichs der METRO AG orientiert sich an den bankentypischen „Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute“ (MaH). Diesen Anforderungen entsprechend, werden in konzerninternen Treasury-Richtlinien Ziele, Grundsätze, Aufgaben und Kompetenzen für den Finanzbereich der METRO AG verbindlich festgelegt. Dabei wird insbesondere dem Postulat der funktionalen Trennung zwischen Finanzmanagement und Finanzcontrolling Rechnung getragen. Damit genügt der Finanzbereich der METRO AG in jeder Hinsicht den Anforderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG).

### **Finanzmarktkommunikation und Rating**

Von entscheidender Bedeutung für die erfolgreiche Nutzung des Kapitalmarkts zur Konzernfinanzierung ist eine offene Kommunikation mit den 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)

### **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, quartalsweise aktualisierte, rollierende Konzernfinanzplanung bereitgestellt und einer monatlichen Abweichungsanalyse unterzogen. Diese Finanzplanung mit einem Planungshorizont von 12 Monaten wird zusätzlich durch eine kurzfristige, wöchentlich rollierende 14-Tages-Liquiditätsplanung ergänzt.

Zur Finanzierung werden neben Geld- und Kapitalmarktinstrumenten (unter anderem 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.

#### **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 Know-how, um die Konzerngesellschaften in allen relevanten 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 Gesprächen mit Banken und Finanzdienstleistern vor Ort. Dadurch wird sichergestellt, dass zum einen die Finanz-

ressourcen 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 Finanzierungsbedingungen teilhaben.

### **Finanzwirtschaftliche Risiken**

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

- Zinsrisiko,
- Währungsrisiko und
- Bonitätsrisiko.

**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 ebenfalls nahezu durchgängig in der jeweiligen Landeswährung abgewickelt. Der Währungsrisikoanteil in diesem Warenkreislauf ist daher sehr gering. Mit Währungsrisiken ist jedoch der internationale Einkauf von Waren belastet. Sie können außerdem durch vertragliche Vereinbarungen entstehen, die in anderen Währungen als der jeweiligen Landeswährung abgerechnet werden oder die an die Entwicklung einer anderen Währung gekoppelt sind.

Zins- und Währungsrisiken sind jedoch durch die in den METRO Group-internen Treasury-Richtlinien festgeschriebenen Grundsätze deutlich reduziert und limitiert. Darin ist zum Beispiel konzernweit verbindlich geregelt, dass jede Absicherungsmaßnahme im Rahmen vorher definierter Limite erfolgen muss und in keinem Fall zu einer Erhöhung der Risikoposition führen darf. Die METRO Group nimmt dabei bewusst in Kauf, dass die Möglichkeiten, aktuelle oder erwartete Zins- beziehungsweise Wechselkursentwicklungen zur Ergebnisoptimierung zu nutzen, stark eingeschränkt sind.

Zur Absicherung dürfen außerdem ausschließlich marktgängige derivative Finanzinstrumente eingesetzt werden, deren korrekte finanzmathematische und buchhalterische Abbildung und Bewertung in den Treasury-Systemen

sichergestellt ist. Diese Instrumente werden in der Regel zusammen mit den dazugehörigen Grundgeschäften bilanziert (Hedge Accounting).

**Bonitätsrisiko.** Bonitätsrisiken können im Rahmen von Geldanlagen sowie bei derivativen Finanzinstrumenten entstehen, beispielsweise durch den Ausfall von Partnern durch Insolvenz.

Im Rahmen des Bonitätsmanagements sind für alle Partner der METRO Group Mindestanforderungen an die Bonität und zusätzlich individuelle Höchstgrenzen für das Engagement festgelegt. Grundlage des Bonitätsmanagements ist dabei eine in den Treasury-Richtlinien festgeschriebene Limitsystematik, die im Wesentlichen auf den Ratings internationaler Ratingagenturen und internen Bonitätsprüfungen basiert. Jedem Vertragspartner der METRO Group wird dabei ein individuelles Limit zugewiesen, dessen Einhaltung fortlaufend in den Treasury-Systemen überwacht wird.

**Treasury Committee.** Ein regelmäßig zusammentreffendes Treasury Committee, dem auch der Finanzvorstand der METRO AG angehört, überwacht unter Berücksichtigung aktueller Marktentwicklungen alle relevanten finanziellen Risiken und die Effizienz der daraus abgeleiteten finanzwirtschaftlichen Risikostrategien.

## Mitarbeiter

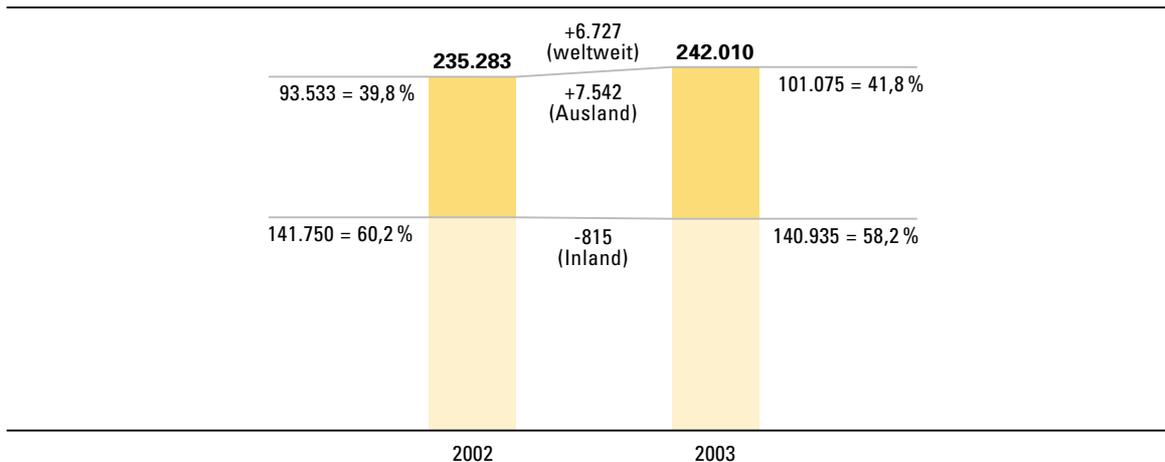
### Personalstruktur

#### METRO Group – ein bedeutender Arbeitgeber im In- und Ausland

Im Zuge des anhaltenden dynamischen Wachstums der METRO Group ist die Zahl der Mitarbeiter im Konzern im abgelaufenen Geschäftsjahr weiter gestiegen. Die METRO Group beschäftigte ohne Berücksichtigung der Auszubildenden im Jahresdurchschnitt 242.010 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Umgerechnet auf Vollzeitkräfte, erhöhte sich die Zahl der Beschäftigten konzernweit insgesamt von 191.512 um 3,6 Prozent auf 198.486 Beschäftigte. Die METRO Group schuf im Berichtsjahr 6.974 neue, zusätzliche Vollzeitarbeitsplätze. Das Unternehmen hat damit seine Position als ein weltweit bedeutender Arbeitgeber abermals unterstrichen.

#### MITARBEITERSTAND 2003 DER METRO GROUP IM VORJAHRESVERGLEICH

(nach Köpfen) ■ Inland ■ Ausland



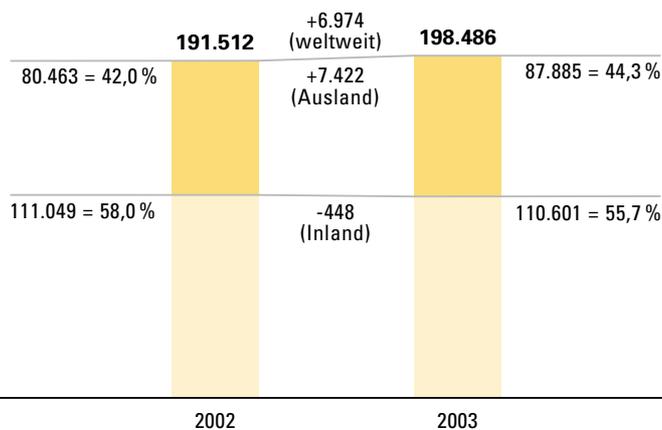
Die Teilzeitquote ist im Jahr 2003 konzernweit von 45,0 Prozent um 0,8 Prozent auf 44,2 Prozent zurückgegangen. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten ist gegenüber dem Vorjahr von 7,0 auf 7,1 Jahre gestiegen. Dies spiegelt deutlich die enge Bindung der Mitarbeiter an den Konzern und ihre hohe Identifikation mit dem Unternehmen wider. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter hat sich konzernweit von 34,8 Jahren auf 35,7 Jahre um 0,9 Jahre erhöht.

### Geringfügiger Rückgang des Personalbestands im Inland

Im Zuge der Anpassung des Personalbestands an die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist die Zahl der Beschäftigten auf Vollzeitbasis in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 111.049 im Vorjahr um 0,4 Prozent auf 110.601 Beschäftigte zurückgegangen. Einer Zunahme der Mitarbeiter bei den Vertriebslinien Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn steht eine leichte Abnahme bei den übrigen Vertriebslinien gegenüber. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten in Deutschland ist gegenüber dem Vorjahr von 8,6 auf 8,9 Jahre weiter gestiegen. Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in Deutschland hat sich mit 37,9 Jahren auf dem Niveau des Vorjahres gehalten.

#### MITARBEITERSTAND 2003 DER METRO GROUP IM VORJAHRESVERGLEICH

(auf Vollzeitbasis) ■ Inland ■ Ausland



### Deutlicher Personalzuwachs im Ausland im Zuge der konsequenten weiteren Internationalisierung

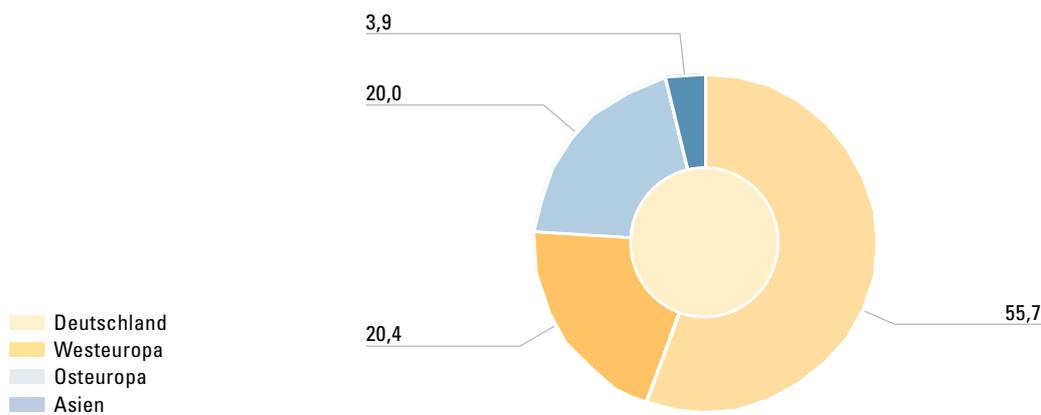
Die gezielt fortgesetzte Internationalisierung der METRO Group hat auch im Geschäftsjahr 2003 zu einem deutlichen Anstieg des Personalbestands im Ausland geführt. Umgerechnet auf Vollzeitkräfte, ist die Zahl der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter der METRO Group um 7.422 gestiegen. Dies entspricht einem Zuwachs von 9,2 Prozent. Der Anteil der im Ausland tätigen Mitarbeiter am gesamten Personalbestand der METRO Group erhöhte sich damit von 42,0 Prozent im Jahr 2002 auf 44,3 Prozent im abgelaufenen Geschäftsjahr. Die METRO Group war 2003 außerhalb Deutschlands in

27 Ländern vertreten. Insgesamt arbeiteten im Ausland im Jahresdurchschnitt 87.885 Vollzeitkräfte für die METRO Group. Davon waren 91,2 Prozent im europäischen Raum beschäftigt, und zwar 40.510 Mitarbeiter in Westeuropa und 39.669 Beschäftigte in Osteuropa. Im osteuropäischen Raum nahm die Mitarbeiterzahl im Zuge der konzentrierten Ausweitung der Geschäftstätigkeit der METRO Group in dieser Region besonders deutlich, nämlich um 9,7 Prozent, zu. In Russland wurde der Personalbestand gegenüber dem Vorjahr um 1.478 Beschäftigte, in Rumänien um 696 Beschäftigte und in der Ukraine um 320 Beschäftigte erhöht.

In den asiatischen Ländern, in denen die METRO Group vertreten ist, sowie in Marokko stieg die Zahl der Mitarbeiter zusammen um 17,3 Prozent auf 7.706 Beschäftigte.

**MITARBEITERANTEIL DER METRO GROUP NACH REGIONEN**

(auf Vollzeitbasis) in %



**Unterschiedliche Entwicklung der Mitarbeiterzahlen bei den Vertriebslinien**

Die Vertriebslinie Metro Cash & Carry hat im Zuge ihres starken Wachstums die Zahl der Mitarbeiter im In- und Ausland deutlich erhöht. Der Personalbestand stieg um 7,4 Prozent auf insgesamt 77.347 Vollzeitmitarbeiter. In Deutschland wuchs durch die Integration zusätzlicher Märkte die Zahl der Beschäftigten in den SB-Großhandelsmärkten gegenüber dem Jahr 2002 um

2,5 Prozent auf 15.967 Mitarbeiter. An den ausländischen Standorten wurden, umgerechnet auf Vollzeitarbeitsplätze, 4.943 neue Stellen geschaffen. Damit stieg die Gesamtzahl aller Mitarbeiter im Ausland gegenüber dem Vorjahr um 8,8 Prozent auf 61.380 Beschäftigte. Mit einem Anteil von 39,0 Prozent am Personalbestand der METRO Group ist Metro Cash & Carry die mitarbeiterstärkste Vertriebslinie innerhalb des Konzerns.

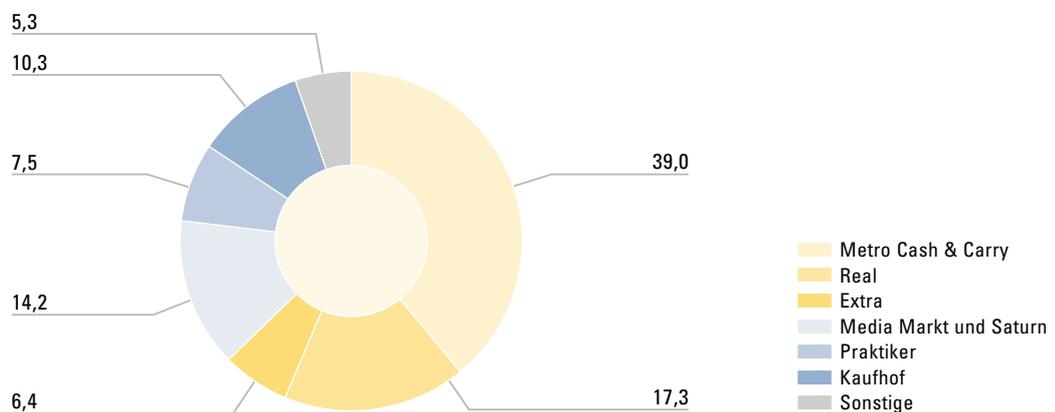
In den Real SB-Warenhäusern lag die Zahl der Mitarbeiter im Jahr 2003 mit 34.427 Vollzeitkräften nahezu auf dem Niveau des Vorjahres von 34.526 Beschäftigten.

Die Extra-Verbrauchermarkte verringerten ihren Personalbestand von 13.311 um 5,3 Prozent auf 12.601 Mitarbeiter. Diese Anpassung erfolgte im Zuge der fortgesetzten Optimierung des Standortnetzes, der weiteren Abgabe kleinflächiger Filialen an Franchisenehmer und der Zusammenlegung von Verwaltungsbereichen mit der Vertriebslinie Real.

Bei Media Markt und Saturn führte die weitere Verdichtung des Vertriebsnetzes durch das fortgesetzte dynamische Wachstum in Deutschland und innerhalb Europas im Jahr 2003 zu einer abermaligen Erhöhung des Personalbestands. Im Inland stieg die Zahl der Mitarbeiter in den Elektronikfach-

#### ANTEIL DER MITARBEITER DER METRO GROUP NACH VERTRIEBSLINIEN

(auf Vollzeitbasis) in %



MITARBEITERVERTEILUNG NACH LÄNDERN UND VERTRIEBSLINIEN 2003 (AUF VOLLZEITBASIS) <sup>1)</sup>

	Metro Cash & Carry	Real	Extra	Media Markt und Saturn	Praktiker	Kaufhof	Sonstige Gesell- schaften	METRO Group
Deutschland	15.967	27.714	12.601	15.753	10.195	19.056	9.316	110.601
Polen	5.138	5.611		1.771	1.275		309	14.105
Frankreich	7.409			1.202			6	8.617
Italien	4.163			3.181			20	7.363
Ungarn	3.169			813	1.164			5.146
China	4.559						486	5.045
Rumänien	4.273				297			4.570
Belgien	2.768			228		1.428		4.424
Großbritannien	4.406						4	4.410
Spanien	2.449			1.815				4.264
Niederlande	3.151			973			6	4.131
Österreich	1.976			1.599	160		32	3.766
Türkei	1.679	1.086			570		181	3.516
Tschechien	3.258							3.258
Russland	2.772	16						2.788
Griechenland	1.098				1.072		5	2.175
Portugal	1.846							1.846
Bulgarien	1.781							1.781
Slowakei	1.322							1.322
Vietnam	1.004							1.004
Schweiz				837			154	991
Marokko	990							990
Kroatien	665							665
Dänemark	494							494
Indien	406							406
Ukraine	344							344
Japan	251							251
Luxemburg					204			204
Singapur	10							10
<b>Gesamt</b>	<b>77.347</b>	<b>34.427</b>	<b>12.601</b>	<b>28.171</b>	<b>14.937</b>	<b>20.484</b>	<b>10.519</b>	<b>198.486</b>

<sup>1)</sup> Rundungsdifferenzen eingeschlossen

märkten um 3,1 Prozent auf 15.753 und im Ausland um 22,7 Prozent auf 12.418 Mitarbeiter.

Die Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG beschäftigte, gerechnet auf der Basis von Vollzeitkräften, im abgelaufenen Geschäftsjahr im Jahresdurchschnitt insgesamt 14.937 Mitarbeiter. Im Ausland weist die Vertriebslinie für das Berichtsjahr 2003 einen Anstieg der Mitarbeiterzahl um 8,6 Prozent auf 4.742 aus, im Inland verringerte sich der Personalbestand im Zuge der konsequent fortgesetzten Bereinigung des Standortportfolios gegenüber dem Vorjahr um 2,9 Prozent.

Bei den Kaufhof-Warenhäusern lag die Zahl der Beschäftigten mit 20.484 Vollzeitarbeitskräften insgesamt leicht unter dem Vorjahresniveau. In Belgien hat die Warenhauskette ihren Mitarbeiterbestand im vergangenen Jahr um 5,2 Prozent auf 1.428 Mitarbeiter erhöht.

#### **METRO Group – ein attraktiver Ausbilder für junge Menschen**

Die METRO Group bekennt sich zu ihrer gesamtgesellschaftlichen Verantwortung als Arbeitgeber und Ausbilder. Die zum Unternehmen gehörenden Vertriebslinien und Gesellschaften bieten deshalb jährlich mehreren Tausend interessierten Nachwuchskräften eine breite Palette vielfältiger und attraktiver Ausbildungsplätze an. Leistungsbereite junge Menschen auszubilden und für eine berufliche Tätigkeit im Unternehmen zu gewinnen, versteht sich mit Blick auf die weitere demographische Entwicklung gleichzeitig als wichtiger Beitrag, die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Im abgelaufenen Geschäftsjahr starteten in Deutschland 2.943 Auszubildende bei der METRO Group in die Berufswelt des Handels. Damit hat die METRO Group in 2003 3,4 Prozent mehr neue Auszubildende eingestellt als im Vorjahr. Das Unternehmen beschäftigte im Inland im Jahresdurchschnitt 2003 insgesamt 8.412 Auszubildende, was einer unverändert hohen Ausbildungsquote von 7,6 Prozent entspricht.

#### **Optimierung der Personalarbeit mithilfe von „METRO Group Performance Management“**

Fachlich versierte, leistungsbereite und zufriedene Mitarbeiter sind eine Grundvoraussetzung für ein auch künftig dauerhaft profitables Wachstum der METRO Group. Es ist deshalb das Bestreben des Unternehmens, die Perso-

Personalarbeit kontinuierlich weiter zu optimieren. Mit diesem Ziel wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr im Unternehmen ein neues Personalkonzept mit dem Arbeitstitel „METRO Group Performance Management“ entwickelt. In dessen Zentrum steht der Aufbau eines strategischen Kennziffersystems, das eine Bewertung wichtiger Erfolgsfaktoren in der Personalarbeit ermöglicht. Erfolgsfaktoren in diesem Sinne sind beispielsweise die Qualifikation, die Leistungsbereitschaft, die internationale Ausrichtung sowie die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter.

#### **Zugang zum Mitarbeiterportal „mymetro“ erweitert**

Das im Jahr 2002 innerhalb der METRO AG erprobte Mitarbeiterportal „mymetro“ wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr auf die MGI METRO Group Information Technology ausgeweitet. Geplant ist eine konzernweite Einführung des Systems. Bei „mymetro“ handelt es sich um eine umfassende technische Arbeits- und Kommunikationsplattform, mit deren Hilfe sich Informationen, Programme und elektronische Arbeitsabläufe effizient verknüpfen und das Wissensmanagement im Konzern verbessern lassen. Jeder angeschlossene Mitarbeiter kann über „mymetro“ die Arbeitsoberfläche an seinem PC nach seinen individuellen Bedürfnissen gestalten und sich einen schnellen Zugriff auf die für ihn jeweils relevanten Daten verschaffen. Dies führt zu einer spürbaren Arbeitserleichterung und erhöht die Effizienz der Arbeitsprozesse. Die zur Unternehmensgruppe gehörenden Vertriebslinien und Gesellschaften können im Portal jeweils auch spezifische Inhalte ablegen, die nur ausgewählten Benutzern zur Verfügung stehen.

#### **Tarifpolitik**

##### **Tarifabschlüsse mit Augenmaß ausgehandelt**

Die Tarifrunde des Jahres 2003 stellte für den Handel in mehrfacher Hinsicht eine große Herausforderung dar. Es galt, den außerordentlichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten der Handelsbranche in Deutschland durch tragfähige Kompromisse in der Lohnpolitik Rechnung zu tragen. Außerdem erschwerten die in anderen Wirtschaftsbereichen zuvor bereits ausgehandelten Tarifabschlüsse die Gespräche, da sie für die Handelsbranche nicht akzeptable Vereinbarungen enthielten. Zusätzlich wurde die Kompromissuche durch die Kontroversen im Vorfeld der Änderung des Ladenschlussgesetzes belastet. Nach einer mehrmonatigen, konfliktreichen Verhandlungsrunde konnten

schließlich sowohl im Groß- und Außenhandel als auch im Einzelhandel Ergebnisse erzielt werden, die zu einer für den Handel noch vertretbaren jährlichen Mehrbelastung für die Arbeitgeber von weniger als 1,5 Prozent bei einer Laufzeit von 24 Monaten führten.

Auch die im Jahr 2003 im Zuge des geänderten Ladenschlussgesetzes notwendig gewordenen tarifvertraglichen Neuregelungen nehmen Rücksicht auf die besonders angespannte wirtschaftliche Situation der Handelsbranche in Deutschland, indem sie für die Unternehmen weitgehend kosten- und wettbewerbsneutral bleiben. Dazu trägt unter anderem der für die Dauer von zwei Jahren vereinbarte vollständige Verzicht auf Lohnzuschläge für die Arbeit an den Samstagen vor Weihnachten bei.

#### **Der Handel als Vorreiter einer modernen Tarifpolitik**

Der faire Interessenausgleich zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern aufgrund von zukunftsweisenden, für beide Parteien tragfähigen Tarifverträgen ist eine wichtige Voraussetzung für das nachhaltige, profitable Wachstum des Konzerns. Die METRO Group hat deshalb in Zusammenarbeit mit anderen namhaften Handelsunternehmen die „Fachgemeinschaft Innovative Tarifpolitik“ (FIT) ins Leben gerufen. Diese Einrichtung verfolgt das Ziel, effiziente Formen in der grundlegenden Neugestaltung der Flächentarifverträge zu erproben und ein Modell für ein zukunftsorientiertes und für den Dienstleistungsbereich beispielgebendes Tarifwerk zu erarbeiten. Zu diesem Zweck entwickelt FIT gemeinsam mit der Dienstleistungsgewerkschaft Verdi abseits der üblichen Tarifaueinandersetzungen unter Einbeziehung der Arbeitgeberverbände HDE und BAG innovative Ansätze für eine moderne Tarifpolitik. Im abgelaufenen Geschäftsjahr befasste sich FIT vorrangig mit der Gestaltung eines modernen Entgeltsystems. In der ersten Jahreshälfte 2004 erarbeiten FIT und Verdi dazu gemeinsame Modelle für zukünftige Tarifregelungen. In diese Arbeiten fließen auch aktuelle Daten über Arbeitsabläufe und Tätigkeitsanforderungen ein. Nach einer erfolgreichen Erprobungsphase sollen die neuen Konzepte in die Flächentarifverträge integriert werden. Von den geplanten Vereinbarungen werden sowohl die Arbeitnehmer- als auch die Arbeitgeberseite profitieren.

#### **Betriebliches Altersvorsorgemodell gewinnt weiter an Bedeutung**

Die METRO Group unterstützt bereits seit 1997 ihre Mitarbeiter beim Aufbau einer freiwilligen Altersvorsorge mit dem Metro-Zukunfts-Paket und hat

dieses Programm jeweils den aktuellen gesetzlichen und tariflichen Regelungen angepasst. Seit 2002 haben die Beschäftigten in Deutschland die Möglichkeit, ihre Altersvorsorge steuer- und versicherungsbegünstigt durch freiwillige Leistungen im Rahmen einer Entgeltumwandlung zu verbessern. Dazu leistet die METRO Group Beiträge und Zuschüsse, die branchenübliche Tarifansprüche übersteigen. Diese attraktiven Zusatzleistungen verstärken die Mitarbeiterbindung im Konzern und unterstreichen den Anspruch der METRO Group als Unternehmen, das sich für die Interessen seiner Mitarbeiter einsetzt. Bis Ende des Jahres 2003 profitierten bereits über 50.000 Mitarbeiter des Konzerns in Deutschland von diesen Leistungen. Das innovative Konzept der Altersvorsorge gilt auch über die METRO Group hinaus als beispielhaft.

#### **Fortschritte in der Integration von schwerbehinderten Mitarbeitern**

Im Jahr 2003 hat die METRO Group insgesamt 3.775 Mitarbeiter mit einer anerkannten Schwerbehinderung beschäftigt. Die Schwerbehindertenquote im Konzern hat sich von 3,6 Prozent im Jahr 2002 um 0,3 Prozent erhöht. Ein Schwerpunkt des Engagements der METRO Group und ihrer Vertriebslinien lag in der Gewinnung junger Menschen mit Schwerbehinderungen für eine Ausbildung. Im Geschäftsjahr 2003 wurden insgesamt 28 weitere Auszubildende mit anerkannter Schwerbehinderung eingestellt. Die Gesamtzahl der Auszubildenden mit Schwerbehinderung erhöhte sich damit auf 52 Personen.

Initiativen der METRO Group im Jahr 2003, dem „Europäischen Jahr der Menschen mit Behinderungen“, unterstreichen das Engagement der METRO Group für behinderte Menschen. Das vom Unternehmen initiierte Metro-Forum im Oktober 2003, das in der Öffentlichkeit eine starke Resonanz gefunden hat, hat sich mit Erfolg darum bemüht, auf die besonderen Probleme von Behinderten bei der Suche nach einer Beschäftigung und im Arbeitsleben aufmerksam zu machen. Im Rahmen dieser Veranstaltung diskutierten Vertreter aus der Wirtschaft, sozialen Organisationen und Behörden sowie aus der Politik die spezifischen Hindernisse schwerbehinderter Menschen in der Arbeitswelt und ihrer Gleichstellung und Integration dienende Maßnahmen.

## **Personalentwicklung**

### **Zukunftssicherung durch individuelle Förderung des Führungsnachwuchses**

Die Auswahl und Förderung leistungsorientierter, hoch qualifizierter Nachwuchsführungskräfte ist eine vorrangige Aufgabe der Personalentwicklung. Das weitere profitable Wachstum der METRO Group hängt zu einem erheblichen Teil davon ab, ob und in welchem Umfang es auch in der Zukunft den zur Unternehmensgruppe gehörenden Vertriebslinien und Gesellschaften gelingt, talentierte junge Nachwuchskräfte für die Mitarbeit im Unternehmen zu gewinnen und sie vor allem gezielt auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorzubereiten. Um die personellen Potenziale optimal zu erschließen, setzt die METRO Group auf ihr konzernweit angewandtes, einheitlich gültiges Personalentwicklungskonzept mit der Bezeichnung „Metro Management Planung“ (MMP). Auf der Grundlage des Konzepts werden Talente frühzeitig identifiziert und mit gezielten Programmen auf die Übernahme von Managementverantwortung vorbereitet. MMP ermöglicht die internationale Erschließung bestehender Managementressourcen im Unternehmen. Das Konzept berücksichtigt konzernweit gültige Kriterien, wie die für eine Führungsposition unverzichtbaren Kernkompetenzen, sowie eindeutige Beurteilungsmaßstäbe.

Weitere wichtige Bausteine innerhalb der bislang erfolgreichen Personalpolitik der METRO Group sind die grundsätzliche Offenheit des Top-Managements für alle befähigten Mitarbeiter sowie die bewährte Rekrutierung des Managements aus den eigenen Reihen.

Die gründliche berufspraktische Vorbereitung auf die Übernahme von Führungsverantwortung wird ergänzt durch spezielle Fortbildungsprogramme für angehende Top-Führungskräfte, die im Rahmen der „Metro Corporate University“ (MCU) angeboten werden. Diese vermitteln das für die spätere Übernahme von Schlüsselfunktionen innerhalb der METRO Group erforderliche Wissen. Schwerpunktmäßig wird die Metro-Unternehmenspolitik behandelt und internes Wissen mit dem externen Know-how international erfahrener Fachleute verbunden. Mitarbeiter aus 28 Nationen nehmen an den Qualifizierungsprogrammen teil und bilden das interkulturelle Umfeld ab, das auf einen zukünftigen Auslandseinsatz und auf das Arbeiten in einem interna-

tionalen Team vorbereitet. Auch Vorstandsmitglieder der METRO Group engagieren sich persönlich in der Ausbildung und Förderung des Nachwuchses an der „Metro Corporate University“, sei es als Mentoren oder als Referenten.

Mit der „Metro Business Simulation“ (MBS) bietet die METRO Group als erstes Handelsunternehmen potenziellen Führungskräften und anderen Mitarbeitern ein eigenes internetbasiertes Handelsplanspiel an, das die unternehmerischen Abläufe und Strukturen in vereinfachter Form darstellt. Die Teilnehmer übernehmen bei MBS die Rolle des Managements der Vertriebslinien und müssen dabei ihr Unternehmen unter Berücksichtigung der Interessen des Gesamtkonzerns virtuell auf einen nachhaltigen Erfolgskurs steuern.

Allen Mitarbeitern steht darüber hinaus die Möglichkeit offen, die regelmäßig unternehmensintern angebotenen Schulungsveranstaltungen mit einem breit gefächerten, fachlich ausgerichteten Themenkatalog zu besuchen. An den konzernweit ausgeschriebenen Trainingsveranstaltungen nahmen im Jahr 2003 insgesamt 28.000 Mitarbeiter teil.

### **METRO Group geht neue Wege bei der Gewinnung von Nachwuchskräften**

Mit der im Jahr 2002 erstmals und in 2003 wiederholt erfolgreich durchgeführten Veranstaltung „Meeting Metro“ spricht die METRO Group gezielt akademische Nachwuchskräfte aus den Fachbereichen Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft und Wirtschaftsinformatik an den Universitäten an, um ihnen die Vielfalt einer beruflichen Tätigkeit und die Karrieremöglichkeiten innerhalb eines international tätigen Handelsunternehmens vorzustellen und ihr Interesse für eine Mitarbeit nach dem Studium zu wecken.

Im Rahmen der zweitägigen Informationsveranstaltung „Meeting Metro“ stellt die METRO Group Studenten und Lehrern gleichermaßen die Aufgabenbereiche ihrer Gesellschaften sowie der gesamten Handelsbranche vor. Die Möglichkeit, mit den anwesenden Metro-Mitarbeitern individuelle Gespräche über Einstiegs- und Entwicklungsperspektiven führen zu können, wurde auch im Jahr 2003 von einer Vielzahl der Teilnehmer genutzt. Die METRO Group wird diese erfolgreichen Veranstaltungen auch künftig fortsetzen und so ihr Profil als attraktiver Arbeitgeber weiter schärfen.

## Advanced Retailing

### **METRO Group leistet aktive Beiträge zur Innovation und Modernisierung des internationalen Handels**

Für den künftigen Erfolg der METRO Group auf den nationalen und internationalen Märkten ist die kontinuierliche Optimierung von Geschäftsprozessen in enger Zusammenarbeit mit den Partnern aus der Industrie und dem Dienstleistungsbereich, aber auch mit den internationalen Wettbewerbern von entscheidender Bedeutung. Im Vordergrund steht dabei das Anliegen, die Innovation und Modernisierung des weltweiten Handels mit Blick auf eine optimale Erfüllung der Kundenerwartungen und Effizienzsteigerungen bei den Geschäftsprozessen voranzutreiben. Mit dieser Zielsetzung engagiert sich die METRO Group zum einen in zahlreichen nationalen Gremien und internationalen Fachorganisationen, die sich auf strategischer und operativer Ebene mit der Standardisierung und Verbesserung in allen wesentlichen Bereichen der Wertschöpfungskette befassen. Zum anderen initiiert die METRO Group selbst Projekte, um neue Konzepte und Technologien für den Handel der Zukunft zu erproben und umzusetzen.

Die Aktivitäten, die innerhalb der METRO Group mit dem Ziel initiiert werden, die Wertschöpfungskette weiter zu optimieren, sind unter dem Arbeitstitel Advanced Retailing zusammengefasst. Es handelt sich dabei um ein strategisches Konzept, das auf eine kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse abzielt und einen wesentlichen Beitrag dazu leistet, die herausgehobene Stellung in den Bereichen Innovation und Technologie weiter auszubauen. Die praktische Umsetzung dieser Zielvorgaben erfolgt zunächst im Rahmen interner Einzelprojekte, wobei die gebildeten Teams sich vorhandenes Expertenwissen im In- und Ausland zu Nutze machen. Insbesondere fließen die Erkenntnisse aus dem Wissens- und Erfahrungsaustausch in den zahlreichen nationalen und internationalen Gremien, in denen die METRO Group weltweit vertreten ist und die sich intensiv mit den Einsatzmöglichkeiten moderner Technologien sowie der Entwicklung neuer Standards im Handel befassen, in die unternehmensinterne Projektarbeit mit ein. Obgleich sich die Gegenstände der Projektarbeit teilweise grundlegend voneinander unterscheiden, ist die verfahrensmäßige Vorgehensweise stets einheitlich. So ist strategischer Ausgangspunkt eines neu in Angriff genommenen Vorhabens allein die Kundenerwartung in dem spezifischen Segment des Handels.

Mit Blick darauf wird der Innovationsbedarf im Einzelfall ermittelt. Auf dieser Basis wird sodann ein konkretes Maßnahmenbündel erarbeitet, das eine bessere Erfüllung der Kundenwünsche gewährleistet. Diese Konzepte werden in enger Zusammenarbeit zwischen den Vertriebslinien und Gesellschaften der METRO Group einerseits und den Herstellern und Lieferanten andererseits entwickelt. Die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen in den einzelnen Vertriebslinien der Unternehmensgruppe erfolgt durch umfassend geschulte, spezialisierte Fachkräfte. Für die Koordination sämtlicher Projekte innerhalb des Advanced Retailing zeichnet der Unternehmensbereich ECR (Efficient Consumer Response) der METRO Group verantwortlich.

Die beschriebene Projektarbeit und die ihr zu Grunde liegende ganzheitliche Betrachtung der Kundenbedürfnisse und des Managements der Wertschöpfungskette führen im Ergebnis zu einer optimalen, an den Kundenwünschen orientierten Abstimmung des kompletten Waren- und Informationsflusses. Auf diese Weise werden Verbesserungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Handel realisiert.

### **METRO Group engagiert sich weltweit im Bereich der Standardisierung und Harmonisierung von Geschäftsprozessen**

Die Arbeit im Rahmen des Advanced Retailing beinhaltet unter anderem auch die Vertretung der METRO Group in allen bedeutenden internationalen Gremien, die sich mit der Erarbeitung von einheitlich gültigen Standards in der Handelswelt befassen. So leistet die METRO Group vor allem konstruktive Beiträge in den Arbeitskreisen der **Global Commerce Initiative (GCI)**, die sich auf strategischer und operativer Ebene mit der Entwicklung einheitlicher Prozessabläufe und Standards wie beispielsweise der Klassifizierung von Warengruppen beschäftigen. In diesem bedeutenden Zusammenschluss der weltweit führenden Handels- und Industrieunternehmen ist die METRO Group als einziges deutsches Handelsunternehmen vertreten.

Insgesamt beteiligte sich die METRO Group im Jahr 2003 an mehr als 30 Entwicklungsprojekten, die unter der Verantwortung der GCI durchgeführt wurden. Dazu zählt unter anderem ein Projekt, bei dem es um die Erarbeitung des Electronic Product Codes (EPC) geht, eines international gültigen Produktcodes, der die zurzeit noch gebräuchlichen Barcodes im Handel ablösen soll. Die Standardisierung der Code-Inhalte und die Einführung eines innovativen

Mediums zur Datenspeicherung dieses Codes werden in Zukunft in erheblichem Umfang dazu beitragen, die Effizienz von Prozessabläufen im Handel zu steigern. In diesem Zusammenhang wird auch an der Festlegung einer einheitlichen Artikelidentifizierung mithilfe eines verschlüsselten Zahlencodes gearbeitet, wodurch den jeweiligen Artikeln direkt ihre spezifischen Produktinformationen wie Haltbarkeitsdatum, Preis oder Gewicht zugeordnet werden können.

Die METRO Group engagiert sich außerdem in der Organisation **Efficient Consumer Response Europe (ECR Europe)**, in der sich Hersteller, Groß- und Einzelhändler sowie Dienstleistungsunternehmen ebenfalls mit dem Ziel zusammengeschlossen haben, die unternehmensübergreifenden Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette im Handel zu optimieren. Eines der von ECR Europe initiierten Projekte zielt beispielsweise darauf ab, neue, verbesserte Standards für die Ladehöhen von Lastkraftwagen zu definieren und auf diese Weise die Auslastung der bestehenden Transportkapazitäten deutlich zu steigern. Ein anderes Projekt beschäftigt sich damit, die Warenversorgung der Händler durch die Hersteller noch besser an die jeweilige Kundennachfrage anzupassen und dadurch Lieferengpässe auszuschließen.

Des Weiteren bringt die METRO Group ihre Erfahrungen, insbesondere im elektronischen Austausch von Geschäftsdaten und in der Prozessoptimierung, in die Arbeit der **Centrale für Coorganisation Deutschland (CCG)** ein. Die CCG versteht sich als Dienstleistungs- und Kompetenzzentrum für unternehmensübergreifende Geschäftsabläufe in der deutschen Konsumgüterwirtschaft und angrenzenden Wirtschaftsbereichen. Neben der Erarbeitung und Umsetzung technischer Standards stellt die Vereinheitlichung von Geschäftsabläufen auf nationaler und internationaler Ebene eine vorrangige Aufgabe dieser Organisation dar.

#### **METRO Group unterstreicht mit selbst initiierten Zukunftsprojekten ihre hohe Innovationsfähigkeit**

Neben der Mitarbeit in zahlreichen nationalen und internationalen Gremien hat die METRO Group im Rahmen von Advanced Retailing auch eigene Projekte initiiert, die zu einer Standardisierung und Harmonisierung von Prozessabläufen im Handel beitragen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden insgesamt

28 eigene Projekte mit diesem Ziel begonnen beziehungsweise weiterentwickelt. Dazu gehören unter anderem folgende Arbeiten:

**Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR).** CPFR bezeichnet einen Prozess, in dem Hersteller und Händler gemeinsam die Planung, Disposition und Abwicklung ihrer Warengeschäfte verbessern, um jederzeit die vom Kunden nachgefragte Ware zur rechten Zeit in ausreichenden Mengen verfügbar zu haben. Im Rahmen von CPFR erprobt die METRO Group zusammen mit ihren Partnern in der Konsumgüterindustrie neue, effiziente Standards und Verfahren zur Optimierung von Bestellmengen. Hierzu tauscht sie mit ihren Lieferanten über das Internet Informationen aus, koordiniert Werbemaßnahmen und steuert Warenbestände. Durch die verbesserte Abstimmung der benötigten Warenvolumina zwischen den Partnern ist es möglich, die Lager- und Handlingkosten deutlich zu reduzieren und gleichzeitig die dauerhafte Warenverfügbarkeit in den Märkten zu gewährleisten.

**Customer Relationship Management (CRM).** Unter der Bezeichnung Customer Relationship Management fasst die METRO Group das umfassende Management der Kundenbeziehungen zusammen, wobei sie das Ziel verfolgt, ihre Kunden langfristig an die Vertriebslinien des Unternehmens zu binden und neue Kundenpotenziale zu erschließen. CRM folgt einem ganzheitlichen Ansatz, wobei vielfältige Informationen aus unterschiedlichen Quellen, unter anderem aus Marktforschungssystemen, verknüpft werden. Im Rahmen von CRM erarbeitet die METRO Group Kennzahlen und Bewertungssysteme, mit deren Hilfe erfolgreiche Kundenbindungsprogramme, wie beispielsweise das bei Galeria Kaufhof und Real eingesetzte Payback-Programm, effizient gesteuert und weiter ausgebaut werden können.

**Category Management plus (CMplus).** CMplus ist eine internetbasierte Software, die von der METRO Group zur Optimierung des Warengruppenmanagements entwickelt und im abgelaufenen Geschäftsjahr erstmals eingesetzt wurde. Durch die effiziente Bündelung kundenspezifischer Warengruppeninformationen und die Einbindung relevanter und stets aktueller Marktforschungsdaten stellt diese Software ein gutes Arbeitsinstrument für die Category Manager dar. Mit dem Einsatz von CMplus können sie gezielt von ihrem Arbeitsplatz aus die Daten einer jeden Warengruppe aufrufen und erhalten so eine zuverlässige Grundlage für alle strategischen und operativen

Entscheidungen im Management der Warengruppen. Die Software ermöglicht der METRO Group eine gezielte, kundenorientierte Ausrichtung ihrer Sortimentspolitik. Das Unternehmen plant, künftig mit allen Lieferanten auf Basis von CMplus zusammenzuarbeiten.

**GCI Global Scorecard.** Die von der GCI und ECR entwickelte Global Scorecard ist ein international einsetzbares Messinstrument, mit dessen Hilfe die erfolgreiche Umsetzung der verschiedenen Maßnahmen im Bereich Advanced Retailing sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Kooperation von Partnern aus Handel und Industrie bewertet werden kann. Die METRO Group nutzt das innovative Verfahren der GCI Global Scorecard bei der kontinuierlichen Durchführung ihrer konzerninternen Benchmarkprozesse und bei der Leistungsbewertung ihrer Vertriebslinien im direkten Vergleich mit anderen Handelsunternehmen. Auf dieser Basis kann überprüft werden, in welchem Umfang etablierte und neue Standards in den Vertriebslinien umgesetzt werden und welche Verbesserungsmaßnahmen gegebenenfalls ergriffen werden müssen. Im Rahmen eines von der METRO Group durchgeführten Benchmarkings, das sich auf Befragungen von Marktpartnern stützt, wurde im Jahr 2003 zum Beispiel Metro Cash & Carry Deutschland als international führendes Unternehmen in Bezug auf die Umsetzung von Standards und die Entwicklung von zukunftsweisenden Technologien im Handel bewertet.

#### **Ausblick**

Die METRO Group wird sich auch in Zukunft durch die Mitarbeit in den internationalen Gremien und Fachorganisationen sowie durch eigene Initiativen an der Entwicklung neuer nationaler und internationaler Prozesse, Standards und Technologien zur Optimierung der Geschäftsabläufe im Handel beteiligen und diese in ihren Vertriebslinien umsetzen. Dabei stehen die bestmögliche Erfüllung der Kundenerwartungen sowie die weitere Steigerung der Profitabilität durch Optimierung der Wertschöpfungsprozesse im Mittelpunkt aller Aktivitäten. Auf diese Weise wird die METRO Group ihre anerkannt hohe Technologie- und Innovationsstärke in Zukunft noch deutlicher nach innen und nach außen dokumentieren.

## Umweltschutz

Die Unternehmensstrategie der METRO Group baut darauf auf, dass ökonomische und ökologische Aspekte in der Geschäftspolitik gleichermaßen zu berücksichtigen sind und dass nur unter Beachtung beider Interessen das Unternehmen auf den In- und Auslandsmärkten dauerhaft erfolgreich sein kann. Ausdruck dieses Denkens ist der Aufbau und die stetige Optimierung des Umweltmanagements im Unternehmen, das zu einer deutlichen Reduzierung des Ressourcenverbrauchs und des Abfallaufkommens im Konzern geführt hat. Dadurch sind erhebliche Einsparpotenziale generiert worden. Gleichzeitig wurde damit ein bedeutender Beitrag im Sinne des Umweltschutzgedankens geleistet. Für die Doppelstrategie des Unternehmens steht beispielhaft auch der gänzliche Verzicht auf umweltbelastende Fluorkohlenwasserstoffe beim Betrieb des unter der Regie der Logistikgesellschaft MDL im Jahr 2003 neu errichteten Kühllagers in Hamm. Das zur METRO Group gehörende Logistikunternehmen setzt stattdessen umweltfreundliches Ammoniak als Kühlmittel in dieser Großanlage ein und reduziert dadurch gleichzeitig die Energiekosten deutlich.

Weitere Effizienzsteigerungen im Bereich des Umweltmanagements, das konzernweit nach einheitlichen Standards von der Querschnittsgesellschaft MFS METRO Group Facility Services GmbH verantwortet wird, erwartet das Unternehmen von der Entwicklung international vergleichbarer Kennzahlen für den Energie- und Wasserverbrauch sowie das Abfallaufkommen. Damit wurde im Geschäftsjahr 2003 begonnen. Diese Kennzahlen sollen als Grundlagen für internationale Benchmarkstudien dienen, die in den kommenden Jahren durchgeführt werden. Die so gewonnenen Erkenntnisse sollen ihrerseits die Basis für die Ausarbeitung eines konkreten Maßnahmenkatalogs zur weiteren Optimierung des Umweltmanagements bilden.

Im Bereich der Abfallwirtschaft, die ebenso wie alle übrigen umweltrelevanten Dienstleistungen bei der MFS zentral gebündelt ist und von ihr verantwortet wird, ist es im vergangenen Jahr gelungen, die hohen Metro-Standards bei der Entsorgung und Reinigung erfolgreich in weiteren Ländern umzusetzen. In das Jahr 2003 fällt ebenso der Aufbau eines internetbasierten Umweltinformationssystems, durch das der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den für Umweltschutz verantwortlichen Mitarbeitern im Konzern weiter verbessert wurde.

Aufschluss über die im Jahr 2003 konkret erreichten Verbesserungen im Umweltmanagement gibt im Einzelnen der im Jahr 2004 erscheinende zweite Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens. Darin werden neben den Fortschritten des Konzerns in den Bereichen Wirtschaft, Personal und gesellschaftliches Engagement vor allem auch die Erfolge einer verantwortungsvollen, umweltorientierten Geschäftspolitik dokumentiert.

## Gesellschaftliches Engagement

Das Selbstverständnis der METRO Group als eines der weltweit führenden Handelsunternehmen ist maßgeblich von dem Bekenntnis zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung mitgeprägt. Dies drückt sich in einem vielfältigen Engagement des Unternehmens in unterschiedlichen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen sowie kulturellen Bereichen aus.

### **Aktive Mitarbeit in Verbänden und Organisationen**

Die METRO Group gestaltet wirtschaftspolitische und gesetzliche Rahmenbedingungen des nationalen und internationalen Handels intensiv mit. Zu diesem Zweck steht der Konzern in ständigem Gedankenaustausch mit Organisationen und Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei bringen die Führungskräfte der METRO Group ihr Know-how und ihre Erfahrungen ein, um in enger Kooperation mit anderen wirtschaftlich und sozial engagierten Gruppen zukunftsweisende Lösungen für aktuelle Herausforderungen im Handel vorzubereiten. Sie engagieren sich zusammen mit anderen Vertretern der Branche und deren Institutionen unter anderem auch in Gremien der Einzel- und Großhandelsverbände bei der Entwicklung praxisnaher Gesetzesvorschläge und der Vorbereitung effizienter Umsetzungsempfehlungen. Darüber hinaus artikuliert die METRO Group im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements auch eigene unternehmens- und branchenspezifische Interessen im Dialog mit den jeweiligen Entscheidungsträgern. Außerdem fördert die METRO Group durch die aktive Mitarbeit in den Prüfungsausschüssen der Handelskammern auch deren qualifizierte Ausbildungsarbeit für den Handel.

### **Konsequente Bildungsarbeit und Förderung grenzüberschreitender Verständigung**

Engagierte und leistungsbereite junge Menschen für die Mitarbeit in der METRO Group zu begeistern, ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Konzerns im nationalen und internationalen Geschäft. Aus diesem Grund spricht das Unternehmen seit mehreren Jahren in vielfältigen Einzelinitiativen und Veranstaltungen gezielt Schüler und Studenten an, um ihnen die unterschiedlichen Ausbildungswege und Karrierechancen bei einem international tätigen Handelskonzern zu vermitteln und ihr Interesse für die Handelsbranche zu wecken. Die METRO Group knüpft damit frühzeitig den Kontakt zu potenziellen Führungskräften und sonstigen Mitarbeitern.

Als überzeugendes Beispiel für diese Nachwuchsarbeit steht das deutsch-polnische Förderprojekt „Metro Edukacja“. Dieses Programm zielt darauf, das Fachwissen junger Menschen im Bereich Handel zu fördern. Hierzu wurden in enger Kooperation zwischen polnischen Handelsschulen und dem Bildungszentrum des Einzelhandels (BZE) Sachsen entsprechende Unterrichtsinhalte entwickelt, die den Schülern Einblicke in die Handelswelt vermitteln und ihnen die Bedeutung der Branche in einer prosperierenden Marktwirtschaft nahe bringen. Die in Polen tätigen Vertriebslinien Metro Cash & Carry (Makro), Real und Praktiker stellen im Rahmen des Programms Praktikantenplätze zur Verfügung. Seit 2002 gehört darüber hinaus auch ein Berufsausbildungsprogramm für Auszubildende zum Angebot von „Metro Edukacja“. Zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres beteiligten sich 770 Schüler und Auszubildende in insgesamt 30 polnischen Betriebsstätten an dem Programm. Für die Jahre 2004 und 2005 ist die Ausweitung von „Metro Edukacja“ auf weitere Länder Mittel- und Osteuropas vorgesehen.

Um auf dem deutschen Markt verstärkt Auszubildende für die Mitarbeit in der METRO Group zu gewinnen und möglichst viele ausbildungswillige Schulabsolventen in geeignete Ausbildungsverhältnisse bei der Metro zu vermitteln, hat die METRO Group verschiedene Ausbildungsinitiativen über ihre METRO Group Regional Meetings (MGRM) gestartet. Bei den METRO Group Regional Meetings handelt es sich um regionale Arbeitsgruppen, in denen Vertreter der

Vertriebslinien und Querschnittsgesellschaften zusammen mit öffentlichen Einrichtungen und Verbänden unterschiedliche soziale und wirtschaftliche Aufgaben auf lokaler Ebene wahrnehmen, wie zum Beispiel die Unterstützung von Initiativen zur Stadtentwicklung. Ein Beispiel für das Engagement im Ausbildungsbereich ist eine Ausbildungsbörse des MGRM Frechen, die 2003 in Zusammenarbeit mit Schulen, Berufsschulen, dem örtlichen Arbeitsamt, den Vertriebslinien und der Personalentwicklung der METRO Group junge Menschen bei der Entscheidung für eine qualifizierte Berufsausbildung unterstützte.

Des Weiteren baute die METRO Group im Jahr 2003 ihre Beteiligung an den Lernpartnerschaften des Instituts Unternehmen & Schule weiter aus, um die stärkere Vernetzung zwischen Schulen und Wirtschaftsunternehmen zu fördern. Ein wesentliches Anliegen dieser von Industrie- und Handelskammern, Arbeitgeberverbänden und Schulbehörden unterstützten Kooperation ist es, den Schulunterricht praxisnäher auf die Aufgabenfelder und Tätigkeitsbereiche in der Wirtschaft auszurichten. Im zurückliegenden Jahr arbeitete die METRO Group auf dieser Basis mit 26 nordrhein-westfälischen Schulen zusammen, um den Schülern handels- und wirtschaftsrelevante Informationen zu vermitteln.

#### **Lokales gesellschaftliches Engagement**

Die METRO Group beteiligt sich an der Förderung von sozialen Projekten im Umfeld der Warenhäuser und Märkte ihrer Vertriebslinien. Hierzu zählt zum Beispiel das „Azubi-Sozialengagement“. Im Rahmen dieses Projekts arbeitet jedes Jahr ein Team aus rund 30 besonders qualifizierten Auszubildenden aller sechs Vertriebslinien und der Querschnittsgesellschaften freiwillig zwei Tage für einen karitativen Zweck. Bei diesem ehrenamtlichen Einsatz werden die soziale Kompetenz, das Selbstvertrauen und der Teamgeist der Beteiligten gefördert – Eigenschaften, die wesentlich zur beruflichen Entwicklung beitragen.

Das Unternehmen unterstützt außerdem auf lokaler und regionaler Ebene bedürftige Menschen mit kostenlosen Lebensmitteln. Im Jahr 2003 beteiligte sich die METRO Group wieder mit rund 500 Metro Cash & Carry-, Real- und Extra-Märkten an der in allen Bundesländern mit großem Erfolg tätigen Initiative „Die Tafel“.

### **Vielfältiges Kultur- und Sportsponsoring**

Die METRO Group trägt ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung auch mit dem Sponsoring verschiedener regionaler Kultur- und Sportprojekte Rechnung. So unterhält der Konzern in Düsseldorf, dem Stammsitz des Unternehmens, eine langfristig angelegte Partnerschaft mit dem Museum Kunst Palast. Ein viel beachtetes, von der METRO Group unterstütztes Projekt des Museums war im Jahr 2003 zum Beispiel die Ausstellung „The Record of Time“ der New Yorker Künstlerin Laurie Anderson. Das Unternehmen unterstützte außerdem das Kulturfestival „Düsseldorfer Altstadt Herbst“ sowie das Benrather Musikfestival.

Seit dem Jahr 2002 engagiert sich die METRO Group auch für den Eishockeysport und sponsert die Mannschaft der 1. Deutschen Eishockey Liga in Düsseldorf, die unter dem Namen „DEG METRO STARS“ antritt. Als einer der Hauptsponsoren des FIS Weltcups der Ski-Sprinter förderte die METRO Group im Oktober des abgelaufenen Geschäftsjahres den vom Westdeutschen Skiverband organisierten offiziellen Auftakt der Nordischen Saison der Skilangläufer.

Die Vertriebslinie Real übernahm 2003 zum vierten Mal das Titelsponsoring für den Berlin-Marathon, ein internationales Sportereignis, an dem 40.000 Teilnehmer aus 90 Nationen teilnahmen.

### **Metro-Handelslexikon**

Mit dem ersten „Metro-Handelslexikon“ veröffentlichte die METRO Group im Oktober 2003 ein umfassendes Nachschlagewerk mit Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und weltweit. Sie schuf mit dieser Publikation eine neue Informationsquelle für Interessenten aus Wirtschaft, Politik, Verbänden, Medien sowie Schulen und Hochschulen und trug dazu bei, das Profil des Handels als vielseitige Branche in der Öffentlichkeit zu schärfen. Das Werk findet in Fachkreisen, aber auch in der interessierten Öffentlichkeit großen Anklang.

## Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres

Bis zum 26. Februar 2004 ergaben sich folgende nennenswerte Ereignisse:

Im Zuge der Trennung von der Divaco-Gruppe (siehe Seite 30) hat die Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH als Tochterunternehmen der METRO AG von der Divaco-Gruppe 100 Prozent der Stimmrechte und des Kapitals an der Textilhandelskette Adler Modemärkte GmbH (Adler) zu einem Kaufpreis von 60 Mio. € übernommen. Die Beteiligung an Adler beinhaltet Bankverbindlichkeiten der Amoda GmbH als Alleingesellschafterin der Adler im Umfang von 280 Mio. €. Der Kauf erfolgte mit Wirkung zum 1. Januar 2004. Die Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH beabsichtigt, Adler weiterzuveräußern.

Im Januar und Februar 2004 konnten Immobilien im Gegenwert von insgesamt 192,7 Mio. € aus dem Immobilienbesitz der AIB-Gruppe erfolgreich auf dem Markt platziert werden.

## Ausblick

Die METRO Group wird auch im Jahr 2004 ihren renditeorientierten Wachstumskurs und ihre Expansion auf den In- und Auslandsmärkten konsequent fortsetzen. Die zukunftsweisende Unternehmensstrategie und die leistungsfähigen Vertriebskonzepte der METRO Group bieten gute Grundlagen für ein erfolgreiches Geschäftsjahr 2004.

Der kontinuierliche Aufwärtstrend der METRO Group in den letzten Jahren beruhte vor allem auf einer konsequent betriebenen Internationalisierung. Die Expansion der besonders umsatz- und renditestarken Vertriebslinien Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn wird auch im laufenden Geschäftsjahr insbesondere im Ausland weiter vorangetrieben. Metro Cash & Carry wird vor allem in Osteuropa und Asien zahlreiche neue Märkte eröffnen. Darüber hinaus ist für 2004 der Markteintritt von Real in Russland, von Praktiker in Bulgarien sowie von Media Markt in Portugal geplant.

Die Profilierung der Vertriebslinien als unverwechselbare Retail Brands gehört auch im laufenden Geschäftsjahr zu den wichtigsten Aufgaben. Mit Blick darauf wird sich die Geschäftspolitik des Unternehmens in Zukunft weiter an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ausrichten. Die Vertriebslinien werden ihre Preis- und Sortimentskompetenz noch stärker herausstellen und zudem die wirtschaftlich interessanten Möglichkeiten der Kundenbindung, die attraktive Kundenbindungsprogramme bieten, noch intensiver ausschöpfen. Außerdem werden die Geschäftsprozesse in der METRO Group konsequent weiter optimiert, um die Wettbewerbsvorteile durch Kostenführerschaft auszubauen.

Einen besonderen Schwerpunkt wird die METRO Group auch im laufenden Geschäftsjahr im Bereich der Weiterentwicklung technologischer Innovationen im Handel setzen. Die sukzessive Einführung der im Future Store erfolgreich getesteten RFID-Technologie im Praxisbetrieb wird zu einer Steigerung der Effizienz in der Logistik der METRO Group beitragen.

Für das Jahr 2004 strebt der Konzern ein profitables Wachstum, eine weitere Verbesserung des Ergebnisses je Aktie sowie eine abermalige Steigerung des Economic Value Added an. Für die geplanten Maßnahmen, insbesondere für die Fortsetzung der gezielten Expansion, sind Investitionen in Höhe des Vorjahres von rund 1,8 Mrd. € geplant.



Konzepte

Expansion

Internationalität

## Metro Cash & Carry

Metro Cash & Carry ist weltweit führend im Selbstbedienungsgroßhandel. Die Vertriebslinie ist in insgesamt 26 Ländern tätig und zeigt damit die stärkste internationale Ausrichtung innerhalb der METRO Group. Gleichzeitig hat sie mit 46,8 Prozent den höchsten Anteil am Gesamtumsatz und ist ein Wachstumstreiber im Konzern. Das Angebot von Metro Cash & Carry richtet sich gezielt an gewerbliche Kunden und Großverbraucher, denen in den Metro- und Makro-Märkten unter einem Dach ein außerordentlich umfangreiches und qualitativ hochwertiges Warenangebot sowohl von Food- als auch von Nonfood-Artikeln mit einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis offeriert wird. Grundlage des wirtschaftlichen Erfolgs der Vertriebslinie sind die hohe Effizienz und Flexibilität dieses international bewährten Vertriebskonzepts.

The logo for METRO, consisting of the word "METRO" in yellow capital letters on a blue rectangular background.The logo for makro, consisting of the word "makro" in yellow lowercase letters on a blue rectangular background.

Metro Cash & Carry erzielte im Jahr 2003 einen Gesamtumsatz von 25,1 Mrd. €. Mit einem Anteil von 46,8 Prozent am Konzernumsatz war Metro Cash & Carry damit auch im vergangenen Jahr die umsatzstärkste Vertriebslinie der METRO Group. Aufgrund der gezielt vorangetriebenen internationalen Expansion werden 77 Prozent des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet. Zum Ende des vergangenen Geschäftsjahres wurden unter den Markennamen Metro und Makro insgesamt 475 Großhandelsbetriebe in 26 Ländern mit einer Gesamtverkaufsfläche von 3,7 Mio. Quadratmetern betrieben. Die Zahl der Vollzeitarbeitskräfte erhöhte sich im Jahresdurchschnitt von weltweit 72.010 auf 77.347 Mitarbeiter.

## Metro Cash & Carry – zuverlässiger Partner für gewerbliche Kunden und Großverbraucher

Unter dem Leitsatz „Von Profis für Profis“ konzentriert sich das Vertriebskonzept von Metro Cash & Carry auf den spezifischen Bedarf von gewerblichen Kunden und Großverbrauchern. Hierzu zählen vor allem Hotels, Gaststätten und Kioskbetriebe, kleinere Lebensmitteleinzelhändler, Einrichtungen wie zum Beispiel Krankenhäuser und Behörden sowie in wachsendem Umfang auch Dienstleistungsbetriebe. Diesen Kundengruppen bietet Metro

Cash & Carry ein außerordentlich breit gefächertes, qualitativ hochwertiges Warenangebot unter einem Dach. Je nach Größe und Typ der Märkte umfasst das Sortiment bis zu 20.000 Artikel im Nahrungsmittelbereich sowie 30.000 Artikel im Nonfood-Bereich. Zum Angebot gehören nahezu alle Produkte der bekannten nationalen und internationalen Markenhersteller. Außerdem kann der Kunde auf leistungsstarke Eigenmarken zurückgreifen. Dazu zählen zum Beispiel die Marken „Aro“ und „Metro Quality“ im Food-Bereich und „Watson“, „Fleurette“ und „Steinbach“ bei den Nonfood-Waren. Diese Produkte stehen für hohe Qualität und ein günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis. Ein weltweit von den Kunden geschätztes Merkmal aller Metro und Makro Cash & Carry-Märkte ist die hohe Frischekompetenz, die durch effiziente Logistiksysteme und durch das lückenlose Qualitätssicherungssystem der METRO Group mit seinen konzernweit gültigen hohen Qualitätsstandards dauerhaft gewährleistet wird.

Neben der außerordentlich großen Sortimentsvielfalt und der zuverlässigen Produktqualität tragen günstige Großhandelspreise und die konstant hohe Versorgungssicherheit wesentlich zum Erfolg des Vertriebskonzepts bei den gewerblichen Kunden bei. Diese schätzen neben der Möglichkeit, ihren gesamten Warenbedarf zeitsparend in einem einzigen Geschäft decken zu können, auch die erweiterten Öffnungszeiten und die gute Erreichbarkeit der Märkte.



UNTERNEHMEN



**Metro Cash & Carry**

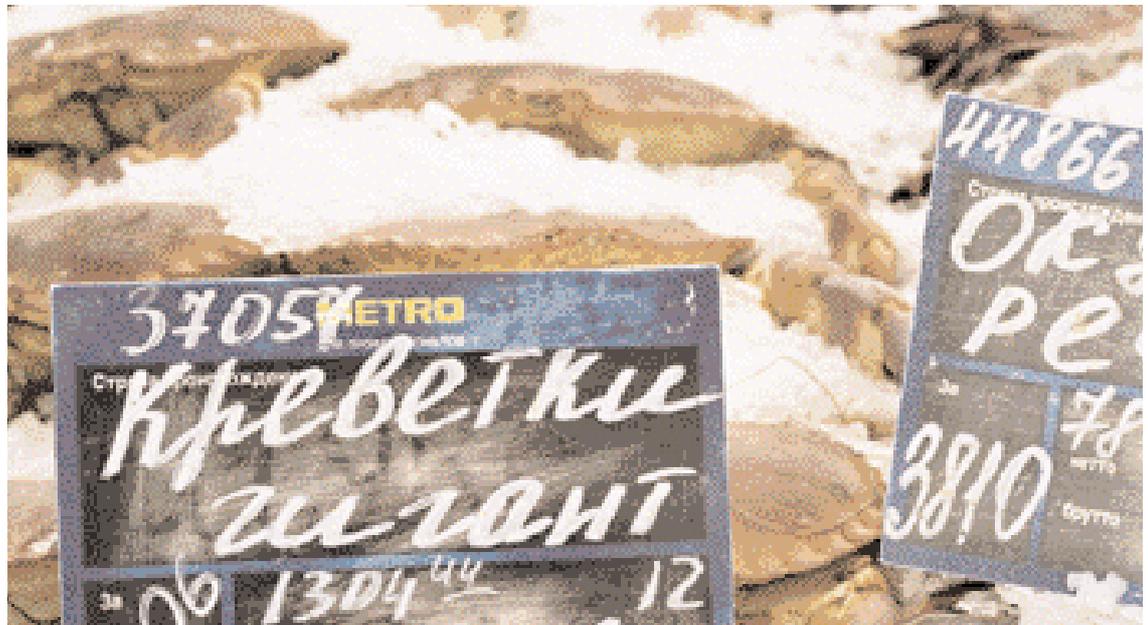
Umsatz	25,1 Mrd. €
EBIT	799,6 Mio. €
Standorte	475 in 26 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	3,7 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	77.347



INTERNATIONALITÄT



EXPANSION



KONZEPTE





## Erfolgreiche internationale Expansionsstrategie fortgesetzt und Vertriebsnetz erweitert

Metro Cash & Carry ist die am stärksten international ausgerichtete Vertriebslinie innerhalb der METRO Group. Durchschnittlich werden jährlich ein bis zwei Auslandsmärkte neu erschlossen. Dabei sichert sich die Vertriebslinie durch den frühzeitigen Markteintritt erhebliche strategische Wettbewerbsvorteile. Im Geschäftsjahr 2003 erfolgte der Markteintritt in Indien und in der Ukraine. Außerdem hat die Vertriebslinie das bestehende Vertriebsnetz weiter verdichtet. Ein Schwerpunkt der Expansion lag dabei in den Wachstumsmärkten im asiatischen und osteuropäischen Raum. In diesen Ländern leistet Metro Cash & Carry mit seinem international bewährten Vertriebskonzept des Selbstbedienungsgroßhandels zugleich einen wesentlichen Beitrag zum Aufbau einer effizienten Handels- und Versorgungsinfrastruktur. Davon profitiert insbesondere der kleingewerbliche Handel, da die Vertriebslinie unter anderem eine dauerhaft hohe Versorgungssicherheit gewährleistet.

Der Erfolg der gezielt fortgesetzten Internationalisierung basiert vor allem auf der Leistungsstärke und Flexibilität des kontinuierlich weiterentwickelten Vertriebskonzepts. Es lässt sich ungeachtet unterschiedlicher Marktverhältnisse und kultureller Rahmenbedingungen auf alle Auslandsmärkte übertragen, da es eine hinreichende Flexibilität bietet, um landesspezifischen Konsumgewohnheiten Rechnung zu tragen. Letzteres wird vor allem im Bereich der Sortimentspolitik deutlich. Die angebotene Produktpalette in den Metro Cash & Carry

Märkten ist von Land zu Land unterschiedlich und orientiert sich jeweils an den spezifischen nationalen und regionalen Erwartungen und Wünschen der Kunden. Den größten Teil der Waren, nämlich durchschnittlich 80 bis 90 Prozent, bezieht Metro Cash & Carry von einheimischen Herstellern und Lieferanten. Diese intensive Einbindung nationaler und lokaler Betriebe in die Geschäftsaktivitäten fördert zugleich die hohe Akzeptanz der Vertriebslinie auf den Auslandsmärkten. Diese wird zusätzlich dadurch begünstigt, dass das in den Märkten eingesetzte Personal einschließlich der Führungskräfte fast ausschließlich aus einheimischen Kräften rekrutiert wird. In einigen Ländern, wie beispielsweise in Polen, Rumänien oder Ungarn, zählt Metro Cash & Carry zu den bedeutendsten privaten Arbeitgebern.

Neben dem Eintritt in neue Märkte baut Metro Cash & Carry das bestehende nationale und internationale Vertriebsnetz kontinuierlich aus. Im vergangenen Geschäftsjahr eröffnete die Vertriebslinie im In- und Ausland insgesamt 39 neue Märkte. Damit war Metro Cash & Carry zum Ablauf des Geschäftsjahres an insgesamt 475 Standorten vertreten. Im Oktober 2003 öffnete in Neuss der jüngste deutsche Metro Cash & Carry-Großmarkt seine Tore. Dieser Markt wird nach einem neuen, eingeschossigen Flächenkonzept betrieben und ermöglicht dem Kunden ein noch schnelleres und noch bequemerer Einkauf. Auf einer Verkaufsfläche von 16.000 Quadratmetern werden dem Kunden insgesamt 50.000 verschiedene Artikel angeboten, davon zirka 20.000 im Lebensmittel- und 30.000 im Nonfood-Bereich.



## Konsequent weiter- entwickeltes Vertriebskonzept stärkt die Ertragskraft

Im Jahr 2003 hat die Vertriebslinie Metro Cash & Carry ihr erfolgreiches Vertriebskonzept abermals optimiert, um den profitablen Wachstumskurs weiter voranzutreiben. Einen Schwerpunkt stellte dabei die konsequente Umstellung weiterer Märkte auf das vor wenigen Jahren eingeführte und seither erfolgreich fortentwickelte Konzept „Markt der Zukunft“ dar. Im Jahr 2003 wurden weitere 20 Großmärkte darauf umgestellt beziehungsweise modernisiert. Diese Märkte zeichnen sich durch eine noch effizientere Marktgestaltung und Warenpräsentation aus, wodurch eine schnellere Abwicklung des Einkaufs erreicht wird. Dies trägt den spezifischen Interessen der professionellen Kunden aus dem gewerblichen Bereich in effizienter Weise Rechnung. Im Zuge der weiteren Optimierung des Vertriebskonzepts wurden Anfang 2003 außerdem die markanten Merkmale des Markenprofils von Metro Cash & Carry neu formuliert und die Leitlinien für ein weltweit einheitliches, modernes Erscheinungsbild („Corporate Design“) definiert. Diese Maßnahmen sollen dazu beitragen, die Leistungsstärke der Vertriebslinie nach außen gegenüber den Kunden und nach innen gegenüber den Mitarbeitern noch deutlicher zu kommunizieren.

## Standortspezifische Marktformate gewährleisten hohe Marktdurchdringung

Um das Leistungsangebot von Metro Cash & Carry eng an den Erwartungen und Bedürfnissen der Kunden zu orientieren, stellt neben der Modernisierung der Großmärkte und einem einheitlichen Markenauftritt vor allem die Ausrichtung auf unterschiedliche Marktformate einen wichtigen Baustein in der Weiterentwicklung des Vertriebskonzepts von Metro Cash & Carry dar. Mit den drei hinsichtlich Verkaufsfläche und Sortimentsschwerpunkt verschiedenen Formaten Classic-, Junior- und Eco-Markt trägt Metro Cash & Carry den jeweils unterschiedlichen Marktgegebenheiten sowie den regional divergierenden Kundenwünschen bestmöglich Rechnung. Unterschiedliche, standortspezifische Marktpotenziale werden auf diese Weise optimal ausgeschöpft. Die größte Warenvielfalt bieten die Classic-Märkte, die hauptsächlich in Deutschland betrieben werden. Sie halten auf einer Verkaufsfläche von 10.000 bis 16.000 Quadratmetern ein umfassendes Sortiment im Food- und Nonfood-Bereich vor. Über eine geringere Verkaufsfläche, nämlich 7.000 bis 9.000 Quadratmeter, verfügen die Märkte des Junior-Formats, mit denen die Vertriebslinie vor allem in Osteuropa, aber auch in Südeuropa vertreten ist. Dieses Marktformat eignet sich speziell für Standorte mit einem kleineren Einzugsgebiet. Märkte dieses Typs bieten den gewerblichen Kunden vor allem eine reichhaltige Auswahl an Food-Produkten, ergänzt um ein umfangreiches Nonfood-Sortiment. Die Eco-Märkte konzentrieren sich dagegen mit ihrem Warenangebot auf den Food-Bereich mit besonderem Schwerpunkt in den Frischesortimenten. Sie sind in erster Linie auf die Bedürfnisse der Gastronomie- und Hotelleriekunden ausgerichtet, die täglich große Mengen frischer, hochwertiger Nahrungsmittel benötigen. Ihre Verkaufsfläche liegt zwischen 2.500 und 4.000 Quadratmetern.



## Optimierte Prozessabläufe erschließen zusätzliche Ertragspotenziale

Mit dem Ziel, die Profitabilität kontinuierlich zu steigern, hat Metro Cash & Carry im vergangenen Geschäftsjahr die länderübergreifende Harmonisierung der Arbeitsabläufe und Organisationsprozesse weiter fortgesetzt. Dazu gehörten beispielsweise die vereinheitlichte und dadurch effizientere Abwicklung von Bestellvorgängen, ein verbessertes Lager- und Regalmanagement sowie die harmonisierte und optimierte Bearbeitung von Wareneingängen, die bislang in den Märkten auf unterschiedliche Weise und mit verschiedenen Formularen und Datensystemen erfolgte. Beim Aufbau einer konzernweit einheitlichen IT- und Informationsinfrastruktur erzielte Metro Cash & Carry ebenfalls erhebliche Fortschritte. Mit dem Ziel eines noch engeren und abgestimmten länderübergreifenden Zusammenwirkens aller IT-Manager in der internationalen Zentrale von Metro Cash & Carry, an den internationalen Standorten sowie in der Querschnittsgesellschaft MGI METRO Group Information Technology wurde im Mai 2003 eine neue Organisationsstruktur für das IT- und Informationsmanagement der Vertriebslinie eingeführt. Damit sind die Verantwortung und die Zuständigkeiten in allen technologierelevanten Bereichen eindeutig zugeordnet. Durch die Optimierung der IT-Prozesse und der Informationsinfrastruktur wurde vor allem der internationale Datenaustausch im Unternehmen weiter beschleunigt, die Aktualisierung von Softwareprogrammen erleichtert und eine noch effizientere Steuerung der Organisations- und Ablaufprozesse erreicht. Darüber hinaus wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr die Zusammenarbeit mit anderen Vertriebslinien und den Querschnittsgesellschaften der METRO Group in den Bereichen Einkauf und Logistik auf regionaler und internationaler Ebene weiter intensiviert. Metro Cash & Carry hat durch das gesamte Maßnahmenbündel zur Optimierung der Geschäftsprozesse zusätzliche Einsparpotenziale gehoben. Dies hat zu einer weiteren Steigerung der Ertragskraft der Vertriebslinie beigetragen.

## Internationale Trainingszentren zur zielgerichteten Qualifizierung der Mitarbeiter im Aufbau

Die kontinuierlich vorangetriebene internationale Expansion von Metro Cash & Carry erfordert in besonderem Maße auch eine systematische, markt- und fachspezifisch ausgerichtete Personalentwicklung. Mit Blick darauf hat die Vertriebslinie im Jahr 2003 die Grundlagen für die Einrichtung spezieller Trainingszentren geschaffen, in denen die Mitarbeiter von Metro Cash & Carry sowohl fachlich als auch persönlich geschult werden sollen. Die Trainingszentren werden ein umfassendes Programm mit gezielten Fachschulungen im Food- und Nonfood-Bereich sowie Lehrgänge zur Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeiter anbieten. Die Vertriebslinie verfolgt damit das Ziel, die Mitarbeiterqualifizierung weiter voranzutreiben und ein weltweit einheitlich hohes Niveau zu erreichen. Die Trainingszentren werden im laufenden Geschäftsjahr in Shanghai, Paris und Düsseldorf sowie im Jahr 2005 in Moskau eröffnet werden.

### Ausblick

Metro Cash & Carry wird auch im laufenden Geschäftsjahr den Kurs profitablen Wachstums fortsetzen und die internationale Expansion gezielt vorantreiben. Das hohe Leistungspotenzial der Vertriebslinie, der weitere Ausbau des Auslandsgeschäfts, die kontinuierliche kundenorientierte Optimierung des Vertriebskonzepts sowie die ständige Verbesserung der Geschäftsprozesse sind gute Grundlagen, auch im Jahr 2004 die Ertragskraft nochmals deutlich zu steigern. Die Vertriebslinie wird ihre weltweit marktführende Position im Bereich des Selbstbedienungsgroßhandels auch unter den Bedingungen eines zunehmend schärfer werdenden internationalen Wettbewerbs und unter schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen abermals weiter ausbauen.

Den Schwerpunkt ihrer Expansion wird die Vertriebslinie im laufenden Geschäftsjahr in Osteuropa und Asien setzen. In diesen Wachstumsregionen sind rund zwei Drittel aller im Jahr 2004 vorgesehenen Markteröffnungen geplant.

Die Maßnahmen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung und Verbesserung des Vertriebskonzepts werden ebenfalls konsequent fortgesetzt werden. Mit diesem Ziel werden weitere Großmärkte modernisiert und die unternehmensweite Optimierung der Organisations- und Ablaufprozesse vorangetrieben. Dabei soll die Einführung neuer länderübergreifender Logistikzentren für Frischeprodukte und Importwaren den Warenfluss in den entsprechenden Sortimentsbereichen verbessern und damit zur Erhöhung der Rentabilität der Vertriebslinie beitragen.





**Kundenbindung**

**Auswahl**

**Sortiment**

## Real

Mit ihrem innovativen und leistungsstarken Vertriebskonzept behauptete die Vertriebslinie Real im Jahr 2003 ihre herausgehobene Marktposition im SB-Warenhaussegment in Deutschland. Ein qualitativ hochwertiges Warenangebot zu günstigen Preisen und eine ausgeprägte Frischekompetenz gehören zu den besonderen Stärken dieses Konzepts. Das auf 289 Filialen erweiterte SB-Warenhausnetz erwirtschaftete im abgelaufenen Geschäftsjahr einen Umsatz in Höhe von insgesamt 8,2 Mrd. € bei einer täglichen Frequenz von bis zu einer Million Kunden allein in Deutschland. Auf dem vom Nachfragerückgang geprägten Inlandsmarkt gelang es Real, weitere Marktanteile zu gewinnen; in Polen und in der Türkei behauptete die Vertriebslinie ihre herausgehobene Marktposition. Im Zuge der Zusammenarbeit von Real mit Extra in vielen Verwaltungsbereichen werden sich für beide Vertriebslinien ertragswirksame Synergieeffekte ergeben.

The logo for 'real' is displayed in a bold, lowercase, sans-serif font. The word 'real' is in red, and the final 'l' is in blue with a horizontal bar extending to the right. The logo is centered within a white rectangular area that is framed by four grey L-shaped corner brackets.

Das deutsche Vertriebsnetz von Real umfasste zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres 255 Filialen mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche zwischen 5.000 und 8.000 Quadratmetern. Die Real SB-Warenhäuser zeichnen sich durch ein umfangreiches Warenangebot von bis zu 70.000 Artikeln aus. Hier können die Kunden unter einem Dach ihren wöchentlichen Bedarf aus einer breiten Palette qualitativ hochwertiger Lebensmittel zu günstigen Preisen decken. Außerdem offerieren sie ein wettbewerbsstarkes Sortiment von Nonfood-Waren. Auf den Lebensmittelbereich entfallen 75 Prozent des Gesamtumsatzes. Dazu leistet der Frischebereich, der zu den besonderen Stärken der Vertriebslinie zählt, einen wesentlichen Beitrag. Die 27 in Polen und die sieben in der Türkei unter dem Markennamen Real betriebenen SB-Warenhäuser haben ihre bedeutende Marktposition im abgelaufenen Geschäftsjahr gut behauptet.

## Weiterentwicklung des Vertriebskonzepts schärft Markenprofil der Vertriebslinie

Im Zuge der kundenorientierten Optimierung des Vertriebskonzepts bauten die Real SB-Warenhäuser im vergangenen Geschäftsjahr ihre ausgeprägte Frischekompetenz weiter aus. Mit einem neuen, im April 2003 bundesweit gestarteten Vermarktungskonzept für Fleisch an der Theke durch fachlich versierte, freundliche Mitarbeiter spricht Real gezielt qualitätsbewusste Käufer mit einem hohen Anspruch an Frische und Qualität an. Real nutzt damit konsequent den allgemeinen Rückzug der Branche aus der individuellen Bedienung des Kunden als Chance zur eigenen Profilierung, insbesondere auch gegenüber discountorientierten Wettbewerbern. Mit der Intensivierung der persönlichen Kundenbetreuung ging gleichzeitig eine Ausweitung der Angebotspalette im Bereich Fleisch- und Wurstwaren der SB-Warenhäuser um 12 Prozent einher.





UNTERNEHMEN



**Real**

Umsatz	8,2 Mrd. €
EBIT	160,5 Mio. €
Standorte	289 in 3 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	2,1 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	34.427



AUSWAHL



KUNDENBINDUNG



SORTIMENT





Im Nonfood-Bereich wurden die bestehenden erfolgreichen Shop-in-Shop-Konzepte erweitert und die Sortimente aktualisiert, um die sich stetig wandelnden Kundenerwartungen noch besser erfüllen zu können und neue Kundenpotenziale zu erschließen. Mit den „B.O.B. Best of Books“-Shops wendet sich Real an den lesefreudigen Kunden, der den Bücherkauf bequem mit dem Einkauf anderer Waren verbindet. „Baby, Kids & Co.“ bietet ein äußerst umfangreiches Sortiment an Food- und Nonfood-Produkten speziell für Kinder bis zu sechs

Jahren und spricht damit vor allem junge Familien an. Das Drogeriekonzept „beauty & more“ deckt den Bereich Körperpflege, Kosmetik und Gesundheit bis hin zu Wellness mit einem breiten Warenangebot ab. Das Konzept der „Real-Tierwelt“ richtet sich an Haustierbesitzer und umfasst alle relevanten Tiernahrungsprodukte sowie zahlreiche Zubehörartikel. Insgesamt haben die Shop-in-Shop-Konzepte auch im Jahr 2003 maßgeblich zum Umsatz- und Ertragswachstum der Vertriebslinie im Nonfood-Bereich beigetragen.

Die Konsumbereitschaft der Kunden zu fördern und ihnen Freude am Genuss zu vermitteln, war Ziel einer besonderen Marketinginitiative, die unter dem Motto „Lust statt Frust“ von Oktober bis November 2003 in allen Real-Märkten durchgeführt wurde. Mit einer Auswahl attraktiver Produkte, die zu besonders günstigen Preisen den Kunden angeboten wurden, sowie aufmerksamkeitsstarken Kunden-Gewinnspielen mit Preisen im Gesamtwert von einer halben Million Euro schaffte die Vertriebslinie Konsumanreize und weckte das Interesse am Besuch ihrer SB-Warenhäuser insbesondere bei der Zielgruppe der jungen Familien. Zu gewinnen waren Elektrogeräte, Wellness- und Beauty-Wochenenden, aber auch außergewöhnliche Serviceleistungen, wie beispielsweise die zeitweise Bereitstellung von Haushaltshilfen und Babysittern.

## Verlängerte Öffnungszeiten führen zur Belegung des Umsatzes

Neue Impulse für eine Steigerung des Umsatzes haben sich für die Vertriebslinie Real durch die erweiterten Öffnungszeiten an Samstagen ergeben. Real hat von diesen neuen gesetzlichen Möglichkeiten in breitem Umfang Gebrauch gemacht. Dabei haben sich die mit der Lockerung der Ladenschlusszeiten verbundenen Erwartungen erfüllt. Diejenigen SB-Warenhäuser, die sehr schnell ihre Öffnungszeiten an Samstagen ausgedehnt haben, konnten signifikante Umsatzzuwächse in einer Größenordnung von durchschnittlich 6 Prozent im Vergleich zum entsprechenden Vorjahreszeitraum erzielen.

## Erstes SB-Warenhaus mit Selbstzahlerkassen ausgestattet

Die Vertriebslinie Real hat im Jahr 2003 ihre ausgeprägte Innovationsfähigkeit erneut unterstrichen. Den Kunden im Blick und mit dem Ziel, den Einkauf für diesen noch bequemer und komfortabler zu gestalten, setzt sie modernste Technologien ein und hat das erste Real SB-Warenhaus mit vier Selbstzahlerkassen ausgerüstet. Dem Kunden wird damit eine Möglichkeit geboten, den Einkauf schneller als bisher abzuwickeln. An den neuen Kassen, die bereits im Extra Future Store der METRO Group in Rheinberg erfolgreich getestet wurden, können die Kunden ihre Waren nämlich bequem selber scannen, einpacken und anschließend bezahlen. Ein Real-Mitarbeiter weist die Kunden bei Bedarf in die Bedienung der technischen Geräte ein und hilft, falls Probleme auftreten. Längere Wartezeiten an der Kasse gehören mit der Einführung dieser technischen Neuerungen, deren Akzeptanz beim Kunden nach ersten Erfahrungen beachtlich hoch ist, der Vergangenheit an. Die neue Form des Kassierens versteht sich als eine Alternative zum konventionellen Bezahlvorgang. Für Kunden, die auch in Zukunft nicht auf den herkömmlichen Kassenservice verzichten möchten, stehen weiterhin die traditionellen Kassensysteme zur Verfügung.

## Payback weiterhin wichtiges Instrument zur Kundenbindung

Die Kundenbindung ist angesichts eines sich stetig verschärfenden Wettbewerbs im Lebensmitteleinzelhandel von hoher Bedeutung für den Geschäftserfolg. Real hat sich aus diesem Grund bereits frühzeitig mit dem Real-Kundenclub dem Payback-System angeschlossen, dem mit über 25 Millionen Mitgliedern führenden Kundenbindungsprogramm in Deutschland. Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte Real die Zahl der Teilnehmer am Payback-Programm weiter steigern. Das geschäftliche Potenzial dieses Kundenbindungsprogramms verdeutlicht ein Blick auf den mit Payback-Kunden erzielten Umsatz. Dieser lag im abgelaufenen Geschäftsjahr je Einkauf um 55 Prozent über dem sonstiger Kunden.

## Zusammenführung der Verwaltungsbereiche von Real mit der Vertriebslinie Extra erschließt zusätz- liche Ertragspotenziale

Mit dem Ziel, durch eine vertriebslinienübergreifende Zusammenarbeit im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels die Effizienz und den Ertrag weiter zu steigern, wurden im Geschäftsjahr 2003 wesentliche Aufgaben in der zentralen Verwaltung der Unternehmen Real und Extra zusammengeführt. Die Zusammenarbeit erstreckt sich auf die Bereiche Bau/Einrichtung, Organisation/IT, Controlling, Personal, Rechnungsprüfung, Rechnungswesen/Finanzen,





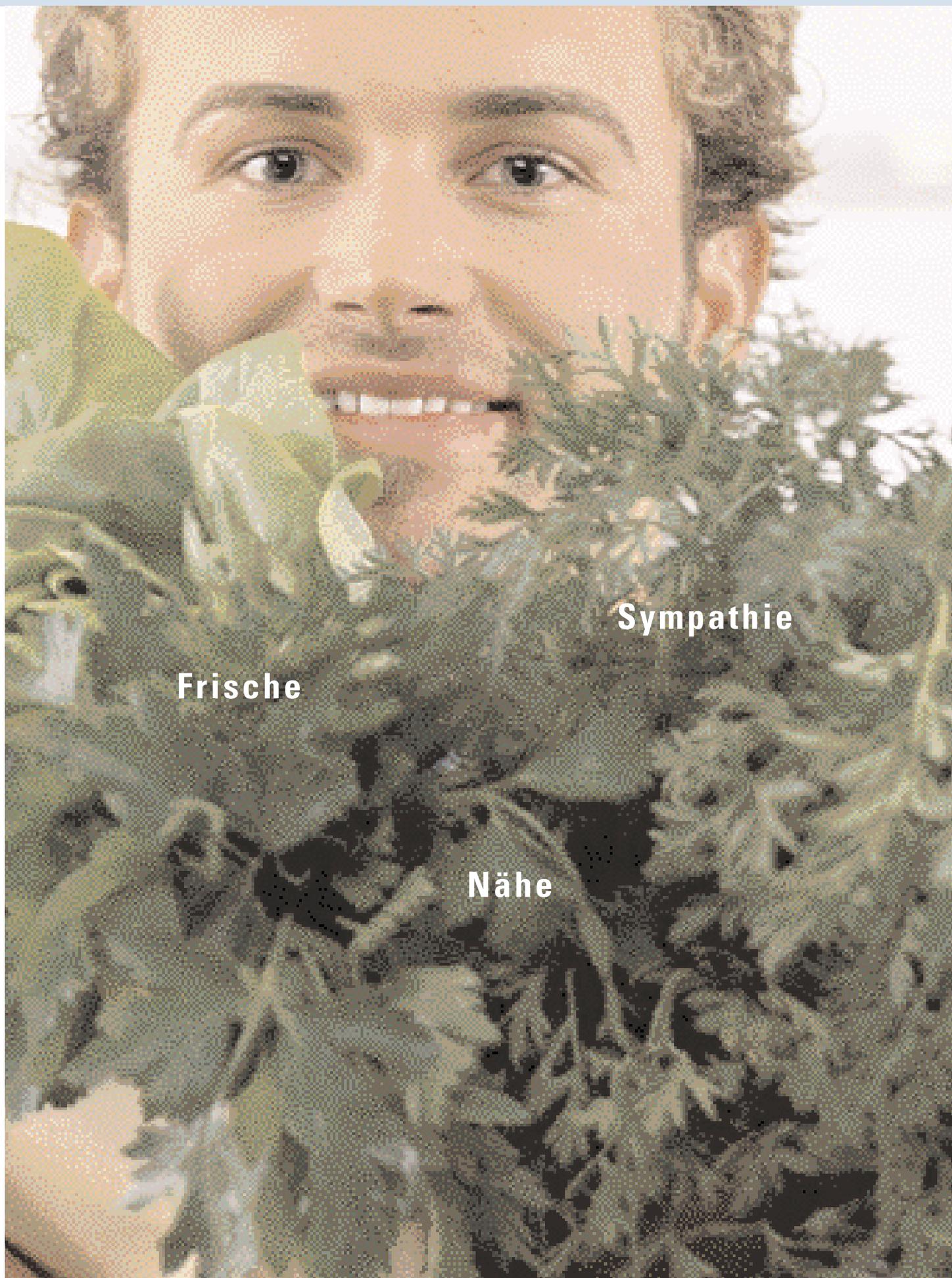
Recht und Immobilien, Marketing sowie Revision und Expansion. Diese Verzahnung ermöglicht es beiden Unternehmen, noch schneller und flexibler auf Veränderungen auf den Märkten zu reagieren. Außerdem gelang es Real und Extra, ihre Kostenstrukturen zu verbessern und dadurch die Ertragskraft, aber auch ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter zu steigern. Von der Zusammenarbeit unberührt blieben die für die Profilierung als Retail Brand relevanten Bereiche von Real und Extra, wie beispielsweise die Werbung und das Warengruppenmanagement. Diese Bereiche werden auch weiterhin von beiden Vertriebslinien in eigener Verantwortung und unabhängig voneinander geführt.

## Real übernimmt soziale Verantwortung und integriert Behinderte

Real bekennt sich zu seiner gesellschafts- und sozialpolitischen Verantwortung. Dies ist traditionell ein fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Ausdruck dieses Selbstverständnisses sind die großen Anstrengungen, die die Vertriebslinie unternimmt, um behinderten Menschen dauerhaft sichere Arbeitsplätze im Unternehmen zu bieten. Dadurch will Real ein Zeichen im Sinne der Chancengleichheit und gegen die Ausgrenzung Behinderter aus dem Arbeitsleben setzen. Es gehört zu den besonderen Leistungen der Vertriebslinie, dass es ihr in den letzten drei Jahren gelungen ist, die Zahl der behinderten Mitarbeiter zu verdoppeln. Für seine Integrationsleistungen wurde Real am 17. Mai 2003 in Xanten auf dem „Tag der Begegnung“ vom Landschaftsverband Rheinland als besonders behindertenfreundliches Unternehmen ausgezeichnet.

## Ausblick

Im laufenden Geschäftsjahr wird die Vertriebslinie Real ihr Vertriebskonzept weiter optimieren. Die geplanten Maßnahmen zielen darauf ab, die Ertragskraft und den Umsatz weiter zu steigern sowie das Profil des Unternehmens als leistungsstarker, verbraucherorientierter Partner des Kunden noch deutlicher zu schärfen. Außerdem wird Real seine geschäftlichen Aktivitäten auf den Auslandsmärkten weiter ausbauen. In diesem Zusammenhang wird die Vertriebslinie ihre Marktposition in der Türkei und in Polen konsequent stärken. Ein bedeutender Meilenstein im Rahmen der weiteren Internationalisierung der Vertriebslinie ist außerdem die geplante Eröffnung des ersten Real SB-Warenhauses in Moskau im vierten Quartal 2004, mit der sich große Zukunftserwartungen verbinden.



**Frische**

**Sympathie**

**Nähe**

## Extra

Die Vertriebslinie Extra gehört zu den bedeutenden Verbraucherketten des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland. Im Jahr 2003 hat sie ihre Marktposition behauptet und die negative Entwicklung des Vorjahres gestoppt. Dies ist ihr insbesondere aufgrund umfangreicher Restrukturierungsmaßnahmen, die noch nicht abgeschlossen sind, gelungen. Auf der Basis eines optimierten Vertriebskonzepts profiliert sich Extra als kundenfreundlicher Nahversorger mit einem umfassenden, preisgünstigen Warenangebot und besonderer Kompetenz im Frischebereich. Mit dem Ziel, die Effizienz und Profitabilität der Vertriebslinie zu erhöhen, wurden im Jahr 2003 das Standortportfolio bereinigt sowie die Verwaltungsstrukturen von Extra gestrafft und in wichtigen Teilbereichen mit der Vertriebslinie Real verzahnt.

The logo for the 'extra' brand, featuring the word 'extra' in a bold, red, lowercase sans-serif font. The letters are outlined in green, and there are horizontal green lines above and below the text. The logo is centered within a decorative frame of four grey L-shaped corner brackets.



Extra war zum Ende des vergangenen Geschäftsjahres mit 466 Verbrauchermärkten in ganz Deutschland präsent. Die kundennah gelegenen und übersichtlich gestalteten Märkte bieten auf einer Verkaufsfläche von durchschnittlich 1.800 Quadratmetern ein umfassendes und qualitativ hochwertiges Warenangebot von 20.000 bis 30.000 Artikeln des täglichen Bedarfs. Dieses setzt sich schwerpunktmäßig aus Lebensmitteln zusammen und wird durch ein ansprechendes Nonfood-Sortiment ergänzt. Neben der Produktvielfalt unterstützen eine angenehme Einkaufsatmosphäre und die fachkundige, freundliche Beratung das klare Profil der Extra-Märkte als verbraucherfreundliche, leistungsfähige Partner des Kunden im jeweiligen Einzugsbereich. Insbesondere von discountorientierten Wettbewerbern hebt sich Extra durch seine Frischeorientierung und die persönliche Kundenbetreuung ab.

## Extra profiliert sich als leistungsfähiger Nahversorger mit hoher Frischekompetenz

Rund 90 Prozent ihres Gesamtumsatzes erzielen die Extra-Märkte durch den Verkauf von Lebensmitteln. Die Kunden können in diesem Bereich auf ein reichhaltiges Angebot an Frischeprodukten wie Obst, Gemüse, Wurst, Fleisch, Molkereiprodukte und ofenfrische Backwaren zugreifen. Die restlichen zehn Prozent des Umsatzes werden durch den Vertrieb von Nonfood-Artikeln, wie beispielsweise Textilien, Geschirr, Elektrokleingeräten oder Spielwaren, erzielt. Das Sortiment umfasst bekannte Markenartikel ebenso wie eine große Auswahl an so genannten Preiseinstiegswaren, also hochwertigen Produkten zu Discountpreisen. Hierbei offeriert Extra seinen Kunden vor allem eine breite Palette von Waren der Eigenmarke „Tip“, die bei den Kunden wegen ihrer hohen Qualität und ihres besonders günstigen Preis-Leistungs-Verhältnisses sehr geschätzt sind. Durch die enge Zusammenarbeit mit lokalen Zulieferern können die Extra-Märkte ihr Sortiment darüber hinaus individuell



UNTERNEHMEN



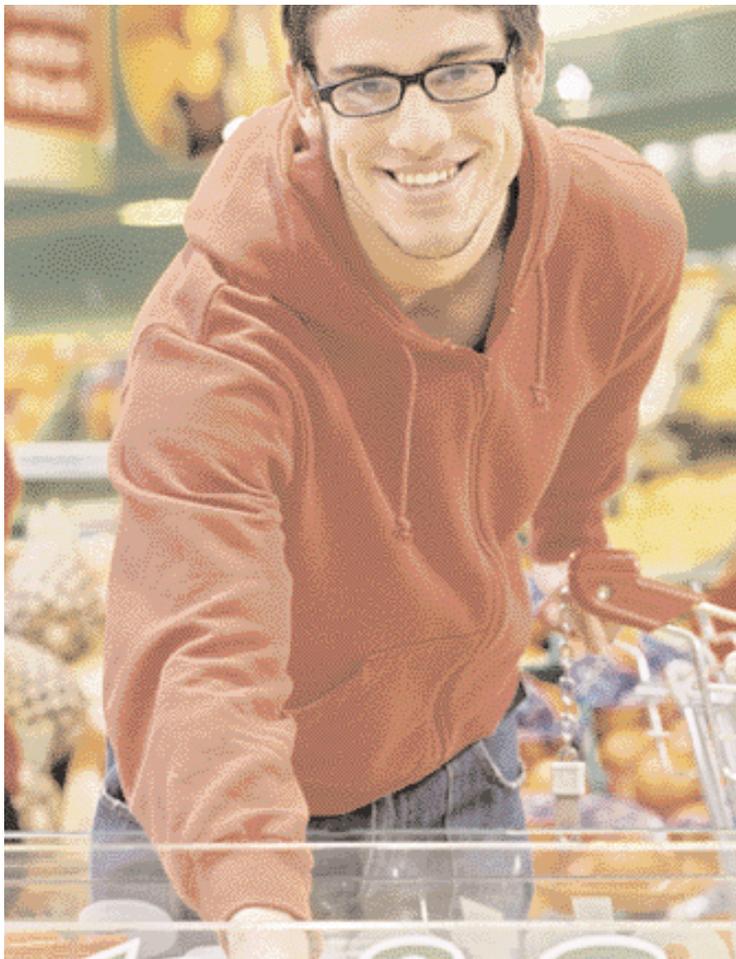
<b>Extra</b>	
Umsatz	2,8 Mrd. €
EBIT	-75,7 Mio. €
Standorte	466
Gesamtverkaufsfläche	818 Tsd. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	12.601



NÄHE

FRISCHE

SYMPATHIE



um regional besonders stark nachgefragte Produkte erweitern und beispielsweise spezielle Getränke- oder Gemüsesorten offerieren. Je nach Marktumfeld bieten die Verbrauchermärkte der Vertriebslinie auch so genannte ethnische Sortimente an, wie zum Beispiel typisch russische, türkische und asiatische Lebensmittel. Die Sortimentskompetenz der Extra-Märkte wird durch eine kundenfreundliche Marktgestaltung ergänzt, die unter anderem in einer besonders übersichtlichen und an den Einkaufsgewohnheiten der Kunden ausgerichteten Präsentation der Warengruppen ihren Ausdruck findet.

Die Verbrauchermärkte der Vertriebslinie Extra schärfen darüber hinaus ihr Profil im Wettbewerb durch die besondere Serviceorientierung. So tragen zum Beispiel zahlreiche Theken mit fachkundiger, individueller Bedienung dem Wunsch der Kunden nach persönlicher, kompetenter Beratung vor allem im Bereich der Fleischwaren Rechnung.

## Steigerung der Ertragskraft durch effizientere Organisationsstrukturen und Optimierung des Vertriebskonzepts

Die Verbrauchermarktkette Extra wird seit Anfang 2003 grundlegend mit dem Ziel restrukturiert, ihre Effizienz und vor allem ihre Profitabilität zu steigern. Zu diesem Zweck wurde unter anderem die Regionalstruktur der Verbrauchermarktkette vereinfacht und der von Real angeglichen, um vertriebslinienübergreifende Synergien zu generieren, ohne jedoch das eigenständige Markenprofil von Extra zu beeinträchtigen. Dies führt zu deutlichen Kosteneinsparungen, beispielsweise in der Logistik, und ermöglicht es der Vertriebslinie Extra, besser und schneller auf die sich stetig wandelnden Anforderungen der Kunden zu reagieren. Außerdem wurden nahezu sämtliche zentralen Verwaltungsbereiche der beiden Vertriebslinien Extra und Real, wie zum Beispiel das Controlling, das Rechnungswesen und die Revision, zusammengeschlossen. Bereiche, die für die spezifische Profilierung der beiden Vertriebsmarken auf den Märkten von Bedeutung sind, wie beispielsweise die Werbung, bleiben dagegen von der Zusammenarbeit ausgenommen und werden von den beiden Vertriebslinien jeweils eigenständig und in voller Eigenverantwortung geführt. Deutliche Kostenreduzierungen konnten durch den Abbau einer Hierarchieebene und die dadurch erreichte Verschlanung der Vertriebsstruktur erreicht werden.

Im Rahmen der Bereinigung des Standortportfolios hat Extra 12 Verbrauchermärkte mit einer Verkaufsfläche von unter 1.000 Quadratmetern an Franchisepartner abgegeben. Sieben weitere Märkte mit einer besonders großen Verkaufsfläche von über 4.000 Quadratmetern wurden in das Filialnetz der Real SB-Warenhäuser integriert. Die Leistungsfähigkeit der übrigen im Portfolio verbliebenen Verbrauchermärkte wurde durch umfangreiche Optimierungsmaßnahmen gesteigert. So erhöhte Extra seine Sortimentskompetenz dadurch, dass in zunächst 80 Märkten das Nonfood-Sortiment zu Gunsten besonders stark nachgefragter Produkte deutlich gestrafft wurde. Dadurch wurden gleichzeitig zusätzliche Regalflächen für werbliche Aktionen geschaffen. Mit dieser Optimierung erhöhte Extra bei gleich bleibender Verkaufsfläche den Absatz. Außerdem wurden im Zuge des konsequenten weiteren Ausbaus der Frischekompetenz zusätzliche Markt-Bäckereien eingerichtet. Diese

bei den Kunden überaus beliebten, in den Verbrauchermärkten integrierten Back-Shops bieten eine breite Auswahl an stets frisch gebackenen Kuchen sowie eine Vielzahl von ofenfrischen Brot- und Brötchensorten. Darüber hinaus wurden im Berichtsjahr weitere Extra-Märkte auf das im Jahr 2002 erstmals eingeführte, kundenorientierte und leistungsfähige „fresh & easy“-Konzept umgestellt.

## Längere Öffnungszeiten am Samstag wirken sich positiv aus

Die Möglichkeiten zur verlängerten Öffnung der Verbrauchermärkte an Samstagen sind unter Berücksichtigung der lokalen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und mit Blick auf den Wettbewerb unterschiedlich genutzt worden. Diejenigen Extra-Märkte, die an Samstagen länger geöffnet sind, weisen im Vergleich zu den übrigen Märkten eine überproportional positive Entwicklung beim Umsatz und beim Ergebnis aus.

## Neuer Werbeauftritt schärft Markenprofil

Unter dem Motto „Mehr Extra zum Leben“ startete die Vertriebslinie zu Beginn des dritten Quartals 2003 mit einem neuen Werbeauftritt. Er trägt dazu bei, das Markenprofil der Extra-Märkte im Wettbewerb deutlicher zu vermitteln. So stellt Extra unter anderem auf neu gestalteten Handzetteln mit der Präsentation wechselnder Nonfood-Artikel als „Extra der Woche“ seine Sortimentskompetenz heraus und unterstreicht das günstige Preis-Leistungs-Verhältnis seiner Warenangebote. Mit der Aktion „Extra Discountpreis – bei über 700 Artikeln“ zielt das Unternehmen vor allem auf discountorientierte Kunden ab. Auf Plakaten und Werbeschildern unterstreicht die Vertriebslinie ihre Preiskompetenz und kommuniziert die qualitative und preisliche Attraktivität ihrer Waren der Eigenmarke „Tip“. Im Rahmen des neuen, informativ und lebendig gestalteten Internet-Auftritts präsentiert sich die Vertriebslinie ihren Kunden und potenziellen Käufern als kompetentes und kundenorientiertes Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels. Die Extra-Homepage verzeichnete von Beginn an hohe Zugriffszahlen.





## Intensive Mitarbeiter- schulung erhöht Beratungskompetenz

Die Positionierung als kompetenter Frischeanbieter mit hoher Kundenorientierung stellt vor allem an die Mitarbeiter der Bedientheken in den Bereichen Wurst, Käse und Fleisch besondere Anforderungen. Mit dem Ziel, sich künftig durch qualifizierten, umfangreichen Service im Wettbewerb deutlicher zu profilieren, initiierte Extra ein neues Schulungsprogramm, in dessen Mittelpunkt die optimale Warenpräsentation und der fachlich geschulte Umgang der Mitarbeiter mit den Kunden stehen. Die Beschäftigten werden unter anderem in Fragen der Warenkunde und im Führen von Verkaufsgesprächen durch ein erfahrenes Beraterteam trainiert.

## Ausblick

Extra wird die im Jahr 2003 eingeleitete grundlegende Restrukturierung im laufenden Geschäftsjahr konsequent fortsetzen. Der Maßnahmenkatalog für 2004 sieht eine weitere Optimierung des Filialnetzes sowie eine umfangreiche, kundenorientierte Modernisierung der im Standortportfolio verbleibenden Verbrauchermärkte vor. Es ist das klar definierte Ziel, auf diese Weise die Profitabilität der Vertriebslinie zu steigern. Außerdem ist geplant, die Stellung der Extra-Verbrauchermärkte als bedeutende, frischeorientierte Nahversorger im laufenden Geschäftsjahr weiter auszubauen, neue Kundengruppen zu erschließen und Marktanteile zu gewinnen.



**Entertainment**

**Impulse**

**Trends**

## Media Markt und Saturn

Media Markt und Saturn gehören zu den Wachstumstreibern der METRO Group. Im Jahr 2003 haben sie ihre Spitzenposition auf dem europäischen Markt im Elektronikfachmarkthandel noch weiter ausgebaut. Beiden Vertriebsformaten ist es gelungen, gegen den allgemein rückläufigen Branchentrend ihren profitablen Wachstumskurs fortzusetzen. Grundlagen ihrer hervorgehobenen Marktstellung und des fortdauernden Geschäftserfolgs sind neben einer flexiblen, dezentralen Organisation vor allem zwei wettbewerbsstarke Vertriebs- und Marketingkonzepte. Diese zeichnen sich durch umfassende, an den Kundenerwartungen ausgerichtete Warensortimente mit einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis aus.

The logo for Media Markt, featuring the words "Media Markt" in white, italicized, sans-serif font on a red rectangular background. A stylized white swirl icon is positioned between the two words.

Media Markt

The logo for Saturn, featuring a stylized orange and yellow planet Saturn icon on the left and the word "SATURN" in white, bold, sans-serif font on a black rectangular background.

SATURN

Media Markt und Saturn werden als selbstständige Marken unter dem gemeinsamen Dach der Media-Saturn-Holding geführt. Zu der Vertriebslinie gehörten Ende 2003 europaweit insgesamt 436 Märkte. Media Markt hatte mit 179 Standorten zum Ende des Geschäftsjahrs 2003 das dichteste Vertriebsnetz unter den Elektronikfachmärkten in Deutschland. Saturn führte 90 Märkte, darunter den größten Elektronikfachmarkt der Welt in Hamburg mit einer Verkaufsfläche von 16.000 Quadratmetern.

Beide Vertriebsformate decken alle relevanten Produkt- und Serviceangebote der Elektronikfachmarktbranche ab. Im abgelaufenen Jahr haben Media Markt und Saturn erneut nachdrücklich ihre außerordentliche Leistungsstärke als unverwechselbare Retail Brands unter Beweis gestellt und europaweit ihre klare Führungsposition im Wettbewerb der Elektronikfachmarktbetreiber weiter ausgebaut. Rund 155 Millionen Kunden besuchten 2003 die Märkte beider Vertriebsformate in Deutschland sowie im europäischen Ausland. Die Attraktivität und Wettbewerbsstärke der von Media Markt und Saturn betriebenen Elektronikfachmärkte beruhen auf Vertriebskonzepten, in deren Mittelpunkt die Kunden mit ihren unterschiedlichen Wünschen und Erwartungen stehen. Aus dem Ehrgeiz, das weite Spektrum individueller Käuferwünsche abzudecken, resultiert ein außerordentlich breites und tiefes Sortiment von Markenprodukten. Bis zu 40.000 Artikel aus den Bereichen Unterhaltungselektronik, Haushaltsgeräte, neue Medien, Telekommunikation, Computer und Foto werden bei Media Markt vorgehalten. Bei Saturn umfasst das Sortiment eines Fachmarkts sogar bis zu 100.000 Artikel. Markenzeichen dieses Vertriebsformats ist das außergewöhnlich große CD-Angebot. Bei Saturn können die Kunden unter bis zu 60.000 Titeln wählen, im Kölner Stammhaus unter mehr als 300.000. Mit dieser in der Branche einmaligen Vielfalt bietet Saturn seinen Kunden nicht nur ein außergewöhnliches Auswahlpektrum, sondern zugleich ein besonderes Einkaufserlebnis. Dem Umfang und der Qualität des Sortiments entsprechen die kompetente, individuelle Beratung durch fachkundige Mitarbeiter in den von Media Markt und Saturn betriebenen Elektronikmärkten sowie die umfangreiche Palette kundenfreundlicher Serviceleistungen. Dazu gehört beispielsweise ein hauseigener Reparaturdienst in jedem Markt ebenso wie die Lieferung und Installation von Großgeräten am Wohnsitz des Kunden.

## Media Markt und Saturn – ein „Unternehmen von Unternehmern“

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der zu dem seit mehreren Jahren ununterbrochenen profitablen Wachstum der Media-Saturn-Gruppe wesentlich beigetragen hat, ist die im Vertriebskonzept bereits angelegte Fähigkeit, schnell und flexibel auf veränderte Kundenbedürfnisse einzugehen und auf aktuelle Marktentwicklungen zeitnah zu reagieren. Dies wird vor allem durch dezentrale Organisationsstrukturen innerhalb der Vertriebsformate gewährleistet.

So tragen die Geschäftsführer der Media Märkte und Saturn-Häuser als Mitgesellschafter die eigenständige unternehmerische Verantwortung für Sortiment, Personal, Umsatz und Gewinn ihres Hauses. Das fördert die Entfaltung unternehmerischen Denkens und Handelns ebenso wie die Motivation und die Eigenverantwortlichkeit für den Geschäftserfolg. Sie können das Warenangebot exakt an den spezifischen, von Standort zu



UNTERNEHMEN



**Media Markt und Saturn**

Umsatz	10,6 Mrd. €
EBIT	345,2 Mio. €
Standorte	436 in 10 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	1,3 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	28.171



IMPULSE



TRENDS



ENTERTAINMENT





Standort unterschiedlichen Kundenerwartungen ausrichten und dadurch beispielsweise auf Preis- und Sortimentsaktionen des Wettbewerbs unmittelbar und effizient reagieren. Geht die Nachfrage in einer Warengruppe zurück, so kann dies durch den Ausbau des Angebots in einem anderen Bereich wirkungsvoll kompensiert werden. Neben dem großen individuellen unternehmerischen Gestaltungsspielraum der einzelnen Märkte profitiert die Vertriebslinie von der Leistungsstärke des Verbunds, die sich insbesondere im Bereich der Beschaffung sehr positiv auswirkt.

## Media Markt und Saturn – starke Markenprofile in der Öffentlichkeit

Mithilfe außerordentlich aufmerksamkeitsstarker, emotionaler Werbekampagnen gelang es Media Markt und Saturn, ihre ausgeprägten Markenprofile im Bewusstsein der Kunden nachhaltig zu verankern und damit ihre Position als erfolgreiche Retail Brands weiter auszubauen. Sowohl der Werbeauftritt von Media Markt mit dem Slogan „Ich bin doch nicht blöd“ als auch die Werbebotschaft von Saturn „Geiz ist geil!“ treffen in einzigartiger Weise den Zeitgeist und haben weit über die Grenzen der Elektronikfachmarktbranche hinaus große Aufmerksamkeit gefunden. Beide Kampagnen sprechen nicht nur den preisbewussten Kunden an, sondern sind Ausdruck der

modernen, dynamischen und auf den Kundennutzen ausgerichteten Unternehmensphilosophie der Media-Saturn-Gruppe, die dem Wunsch der Verbraucher nach den neuesten Elektronikprodukten mit hoher Qualität zu günstigen Preisen optimal Rechnung trägt. Der Werbeauftritt von Saturn erreichte in kurzer Zeit eine außerordentlich hohe Bekanntheit und wurde darüber hinaus zu einem der meistzitierten Werbeslogans. Die Saturn-Kampagne wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr in Deutschland und Österreich für ihre Originalität und Effizienz mit dem „Goldenen Effie“, dem „Oscar“ der Werbebranche, ausgezeichnet. Die erfolgreiche, unkonventionelle Werbung hat beiden Marken insgesamt zu einer Bekanntheit von 99 Prozent in der Bevölkerung verholfen.

Parallel zum offensiven Werbeauftritt steigerte die Media-Saturn-Gruppe den Kundennutzen und die Bedienungsfreundlichkeit ihrer Internetportale. Neben detaillierten Produkt- und Anwenderinformationen und der leicht verständlichen Erläuterung von Trends und Innovationen im Elektronikbereich, wie beispielsweise der Kommunikationstechnologie Bluetooth, bieten die Websites attraktive Zusatzleistungen. Dazu gehören unter anderem die Möglichkeit von Musik-Downloads oder ein Online-Bilderservice, über den aus digitalen Fotos Papierbilder erstellt werden können. Dieser ständig überarbeitete und aktualisierte Internetauftritt als zeitgemäße technische Plattform der Kundenansprache findet in Verbraucherkreisen eine sehr positive Resonanz. Er verleiht den Marken Media Markt und Saturn zusätzliche Aufmerksamkeit. Außerdem trägt er dazu bei, Kunden





an das Unternehmen zu binden und neue Kundenkreise zu erschließen. Die Attraktivität des umfangreichen Informations- und Kommunikationsangebots der Vertriebsformate im Internet belegt die hohe Zahl von rund 430 Millionen Zugriffen im vergangenen Jahr allein in Deutschland.

## Expansion im In- und Ausland weiter vorangetrieben

Media Markt und Saturn setzten im abgelaufenen Geschäftsjahr das organische Wachstum mit hoher Dynamik fort und bauten ihre führende Marktposition in Deutschland und im europäischen Ausland weiter aus. Die Vertriebsformate eröffneten 2003 insgesamt 52 neue Elektronikfachmärkte. In Deutschland wurde das Standortnetz um 22 Märkte erweitert. Zwei kleinflächige Standorte wurden in größere Märkte integriert. Damit waren beide Vertriebsformate zum Ablauf des Geschäftsjahres an insgesamt 269 Standorten auf dem größten Einzelmarkt Europas vertreten. Im europäischen Ausland verdichtete sich die Marktpräsenz der Vertriebsformate um 30 Standorte auf insgesamt 167 Märkte. Das war die bislang umfangreichste Expansion im Ausland innerhalb eines Jahres. Damit befanden sich Ende 2003 bereits rund 40 Prozent aller Häuser von Media Markt und Saturn im Ausland, und zwar in Belgien, Frankreich, Italien, den Niederlanden, Österreich, Polen, der Schweiz, Spanien und Ungarn. Dabei gelang es der Media-Saturn-Gruppe, ihre leistungsstarken Vertriebskonzepte auch auf fremden Märkten erfolgreich zu etablieren und in einigen Ländern innerhalb kurzer Zeit die führende Marktposition unter den Elektronikfachmarktbetreibern zu erlangen.



Insgesamt haben die beiden Vertriebsformate 2003 das bereits hohe Expansionstempo der letzten Jahre abermals zu steigern vermocht, nachdem sie in den vergangenen zehn Jahren pro Jahr durchschnittlich 32 neue Standorte jährlich im In- und Ausland neu eröffnet und allein in den letzten sechs Jahren fünf Länder mit 103 Märkten neu erschlossen haben.

Parallel zum europaweiten Ausbau des Standortnetzes wurde die Modernisierung der bestehenden Märkte konsequent fortgesetzt. So wurden alleine in Deutschland 33 Media Märkte und Saturn-Märkte den Anforderungen eines veränderten Marktumfelds und gesteigener Kundenerwartungen angepasst.

## Qualifizierte Mitarbeiter als Voraussetzung für eine erfolgreiche Expansion

Aufgrund ihres hohen Expansionstempos haben die beiden Vertriebsformate einen großen Bedarf an kompetenten und motivierten Fachkräften. Vor allem leistet die konsequente Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter einen maßgeblichen Beitrag zum Geschäftserfolg von Media Markt und Saturn. Dabei kommt insbesondere der Erstausbildung eine große Bedeutung zu. Aus diesem Grund haben Media Markt und Saturn im Jahr 2003 eine Ausbildungsoffensive gestartet. Jeder Markt in Deutschland bot zu Beginn des neuen Lehrjahres neben den zahlreichen vorhandenen Lehrstellen einen weiteren Ausbildungsplatz an. Auf diese Weise konnten für 250 junge Menschen zusätzliche Ausbildungsplätze in einem zukunftsträchtigen Beruf geschaffen werden. Mit der

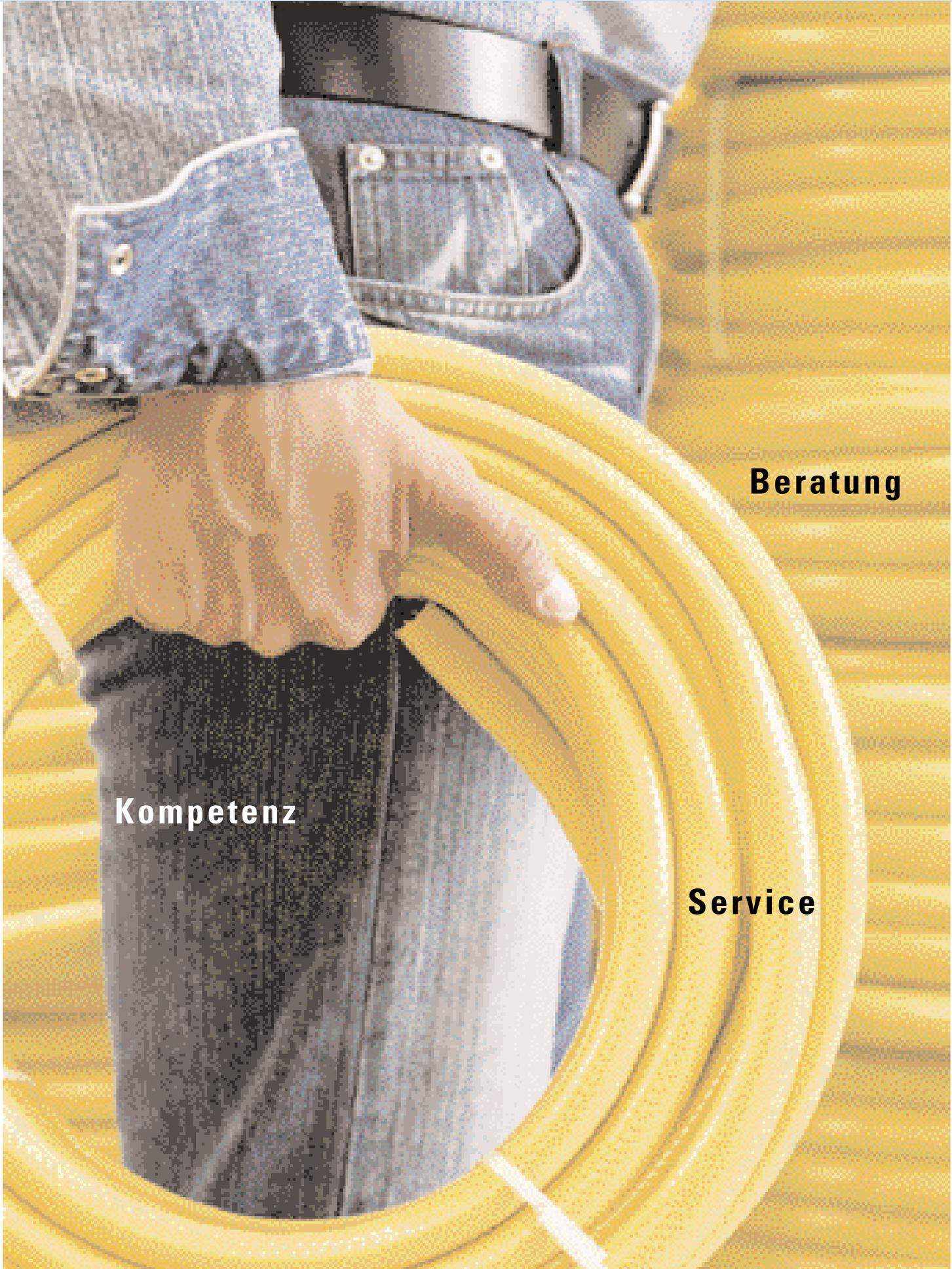
Gesamtzahl von rund 3.000 Lehrstellen hat die Media-Saturn-Gruppe im vergangenen Jahr erneut ihre starke Stellung im Bereich der Erstausbildung unterstrichen. Das Angebot der zusätzlichen Ausbildungsplätze wurde vom Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit, Wolfgang Clement, im Rahmen seiner Initiative „Teamarbeit für Deutschland“, mit der Unternehmen zur Bereitstellung von Lehrstellen veranlasst werden sollten, ausdrücklich gewürdigt und in Anzeigen des Ministeriums als vorbildlich hervorgehoben.

## Ausblick

Die Vertriebsformate Media Markt und Saturn werden ihre europaweit marktführende Position in der Elektronikfachmarktbranche auch im laufenden Geschäftsjahr konsequent weiter ausbauen. Mit ihren erfolgreichen und hinsichtlich Sortiment und Preis außerordentlich attraktiven Vertriebsformaten sowie mit ihrer effizienten dezentralen Organisationsstruktur verfügen sie über eine gute Basis für ein weiterhin hohes Umsatz- und Ergebniswachstum.

Für das Jahr 2004 ist der Markteintritt in Portugal und damit eine verstärkte Präsenz in Südwesteuropa geplant. In Polen wird die Expansion neben Media Markt ab 2004 auch mit Saturn fortgeführt. Durch ihre zügig fortgesetzte Internationalisierung und durch die Bündelung von Einkaufsvolumina auf europäischer Ebene erschließen sich den Vertriebsformaten weitere Wettbewerbsvorteile, die zum Ausbau der führenden Marktposition beitragen werden. Mit dem Ziel, die Profitabilität der Elektronikfachmärkte weiter zu steigern, wird außerdem die Optimierung von Organisationsstrukturen und Prozessabläufen kontinuierlich fortgesetzt.





**Beratung**

**Kompetenz**

**Service**

## Praktiker

Die Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG hat im Geschäftsjahr 2003 ihre starke Marktposition als einer der führenden Betreiber von Bau- und Heimwerkermärkten in Deutschland gut behauptet und ihr Profil als leistungsfähiger Anbieter weiter geschärft. In einem von hohem Wettbewerbsdruck und schwierigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in Deutschland geprägten Umfeld gelang es der Vertriebslinie, ihren Marktanteil weiter zu steigern. Grundlagen dieses Erfolgs sind die konsequente Fortsetzung des Repositionierungsprogramms und besonders aufmerksamkeitsstarke Marketingkampagnen, in denen das Unternehmen seine Sortiments- und Preiskompetenz deutlich herausstellte. Im europäischen Ausland hat Praktiker weiter expandiert.

The logo for Praktiker, featuring the word "Praktiker" in a bold, blue, sans-serif font, set against a yellow rectangular background with a blue border. The logo is positioned to the right of the main text block, partially overlapping the right margin.

**Praktiker**



Auf der Grundlage ihres leistungsfähigen und kundenorientierten Vertriebskonzepts haben sich die Bau- und Heimwerkermärkte der Vertriebslinie Praktiker im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgreich am Markt behauptet. Mit einem Umsatz von rund 2,8 Mrd. € und einem dichten Vertriebsnetz mit 339 Märkten – davon 283 in Deutschland – gehört Praktiker deutschland- und europaweit zu den bedeutendsten Bau- und Heimwerkermarktketten. Praktiker-Märkte bieten ihren Kunden auf einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von 6.000 Quadratmetern ein kompetentes und tief gestaffeltes Warensortiment aus rund 70.000 Artikeln in den Bereichen Bauen, Werkstatt, Wohnen und Garten, das im Jahr 2003 um Wellnessprodukte, wie beispielsweise Sauna- oder Whirlpoolzubehör, erweitert wurde. Das Angebot umfasst sowohl die Produkte bekannter Markenhersteller als auch Eigenmarken, die sich durch ihre gute Qualität und das günstige Preis-Leistungs-Verhältnis auszeichnen. Das hohe Qualitätsniveau seines Warenangebots unterstreicht Praktiker unter anderem durch die Gewährung einer zehnjährigen Garantie auf Produkte der Eigenmarke „budget“. In einigen Märkten wird das Sortiment durch ausgewählte, regional nachgefragte Artikel ergänzt. So offeriert beispielsweise der neue Praktiker-Markt in Berlin auch Bootszubehör. Die Vertriebslinie spricht mit ihrem Angebot sowohl den handwerklich versierten Profi als auch den Hobby-Heimwerker an. Neben der Angebotsvielfalt überzeugt Praktiker seine Kunden durch eine fachkundige, individuelle Beratung. Umfassende Informationen und konkrete Unterstützung bei der Planung von Heimwerkerprojekten bietet Praktiker zusätzlich auch auf seiner Homepage unter [www.praktiker.de](http://www.praktiker.de).

Die im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich erstarkte Wettbewerbsfähigkeit der Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte ist zum einen auf die umfassende, erfolgreich durchgeführte Restrukturierung des Unternehmens in den letzten Jahren zurückzuführen, zum anderen auf die kontinuierliche Optimierung des Vertriebskonzepts. Wesentlichen Anteil am Erfolg der Vertriebslinie hatten außerdem Marketingkampagnen, die die hohe Sortiments- und Preiskompetenz von Praktiker erfolgreich kommunizierten.



UNTERNEHMEN

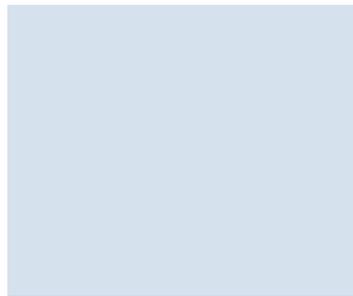


**Praktiker**

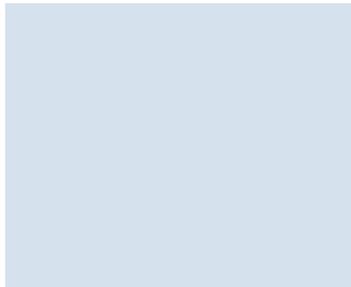
Umsatz	2,8 Mrd. €
EBIT	-13,8 Mio. €
Standorte	339 in 8 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	2,0 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	14.937



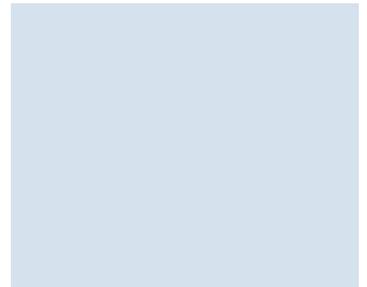
KOMPETENZ



BERATUNG



SERVICE



## Preissenkungs- kampagnen setzen nach- haltige Kaufimpulse

Mit mehreren Preissenkungskampagnen und Preisnachlässen um 20 Prozent konnten die Praktiker-Märkte im Jahr 2003 die Kundenfrequenz steigern und den Umsatz erhöhen. Im März 2003 verdoppelte Praktiker zum Beispiel im Rahmen eines einwöchigen Jubiläumsverkaufs aus Anlass des 25-jährigen Bestehens der Vertriebslinie die Zahl seiner Kunden im Vergleich zur entsprechenden Vorjahresperiode und steigerte die Verkaufszahlen deutlich. Das Unternehmen konnte auch über den Aktionszeitraum hinaus von dieser Maßnahme profitieren und weitere Marktanteile hinzugewinnen. Auch mit einer weiteren, zunächst unbefristet angelegten Preissenkungskampagne im Herbst 2003, in der auf nahezu alle Waren ein Preisvorteil von 20 Prozent gewährt wurde, gelang es Praktiker, verstärkt die Aufmerksamkeit der Bau- und Heimwerkerkunden zu wecken und neue Kundenkreise zu erschließen. Mit den genannten Maßnahmen hat sich die Vertriebslinie erfolgreich als preiskompetenter und leistungsstarker Anbieter im Wettbewerb profiliert und sich gleichzeitig durch die erzielten Umsatzzuwächse von der stagnierenden Branchenentwicklung abgesetzt. Es gelang ihr nicht nur, die Kundenfrequenz insgesamt von 71 Millionen auf 75 Millionen Kontakte zu steigern, sondern auch, die Zahl der Kunden, die Praktiker als Einkaufsstätte für Waren des Bau- und Heimwerkerbedarfs dauerhaft bevorzugen, im Vergleich zum Vorjahr deutlich zu erhöhen.

## Tiefpreissortiment verdoppelt

Eine weitere Maßnahme, mit der Praktiker seinen Anspruch auf Preisführerschaft in der deutschen Bau- und Heimwerkerbranche im abgelaufenen Geschäftsjahr verteidigte, bestand darin, das Tiefpreissortiment auf mehr als 200 Artikel nahezu zu verdoppeln. Hierbei handelt es sich um Artikel, wie beispielsweise Handwerkzeuge, die zum Kernsortiment eines Bau- und Heimwerkermarkts zählen und daher verstärkt im Blickfeld der Kunden stehen. Praktiker bietet ausgewählte Artikel dieser Gruppe dauerhaft zu besonders attraktiven Preisen an.

## Großkundenprogramm um neues Kunden- bindungsprogramm erweitert

Erfolgreich fortgesetzt und um zusätzliche Elemente angereichert wurde das im Jahr 2001 eingeführte Großkundenprogramm der Vertriebslinie, das unter dem Motto „Mehr kaufen, mehr sparen“ steht. Die hohe Zahl von 120.000 Kunden, die zum Ende des Jahres 2003 im Besitz einer Großkundenkarte waren, belegt eindrucksvoll das große Interesse an diesem Programm und dessen Attraktivität. Praktiker verfolgt mit der Gewährung eines nach der Umsatzhöhe gestaffelten, steigenden Rabatts das Ziel, insbesondere professionel-



le Handwerker mit einem besonders großen Bedarf an Baumarktprodukten langfristig zu binden. So erhalten alle Großkunden einen Rabatt in Höhe von 3 Prozent bei einem Jahresumsatz ab 1.500 € und von 5 Prozent ab 2.500 € pro Jahr. Diese Rabatte erhalten die Kunden beim Erreichen der jeweiligen Umsatzmarke in Form von Warengutscheinen. Darüber hinaus profitieren Kunden, die bei Praktiker jährlich für mehr als 2.500 € einkaufen, seit dem Jahr 2003 auch jeden Monat von zwei Aktionen, bei denen auf bestimmte Warengruppen ein Rabatt von 10 Prozent gewährt wird. Großkunden, die bei Praktiker einen Umsatz von über 7.500 € im Jahr tätigen, erhalten seit vergangenem Jahr bei jedem Einkauf einen Sofortrabatt in Höhe von 10 Prozent.

## Weitere Maßnahmen zur Kostensenkung umgesetzt

Mit dem Ziel, die Profitabilität im Unternehmen weiter zu steigern und gleichzeitig unter zunehmend schärferen Wettbewerbsbedingungen die Preisführerschaft unter den deutschen Bau- und Heimwerkermärkten dauerhaft zu behaupten, hat Praktiker im Jahr 2003 weitere Maßnahmen zur Kostensenkung und zur Effizienzsteigerung ergriffen. Im Mittelpunkt stand dabei die weitere Straffung der Organisationsstrukturen und der Ablaufprozesse. So haben der im abgelaufenen Geschäftsjahr verstärkte Einsatz effizienter IT-Systeme in den Märkten sowie Verbesserungen im Warenwirtschaftssystem wesentlich zur Optimierung der Geschäftsprozesse in der Vertriebslinie beigetragen. Außerdem gelang dem Unternehmen eine weitere Reduzierung der Sachkosten.

## Optimierung des inländischen Vertriebsnetzes forciert

Zu den Schwerpunktaufgaben zählte im Geschäftsjahr 2003 angesichts eines sich stetig verschärfenden Wettbewerbs im Bau- und Heimwerkerbereich die Optimierung des Standortportfolios im Inland. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden insgesamt 13 Märkte mit einer zu geringen Verkaufsfläche geschlossen. Gleichzeitig wurden zwei moderne, großflächige Märkte mit ausgeprägter Sortimentskompetenz neu eröffnet, einer davon in Berlin. Bei diesem Markt, der über eine Verkaufsfläche von 14.500 Quadratmetern verfügt, handelt es sich um den größten aller Praktiker-Märkte. Außerdem wurden mehrere Märkte der Vertriebslinie modernisiert und deren Angebote um einzelne Sortimentsbereiche erweitert, wie beispielsweise durch die zusätzliche Einrichtung von Gartencentern. Darüber hinaus gelang es Praktiker, sich gegenüber dem Wettbewerb besser zu positionieren, indem das Unternehmen einige Märkte an andere Orte verlagerte oder größere Standorte von Wettbewerbern übernahm.



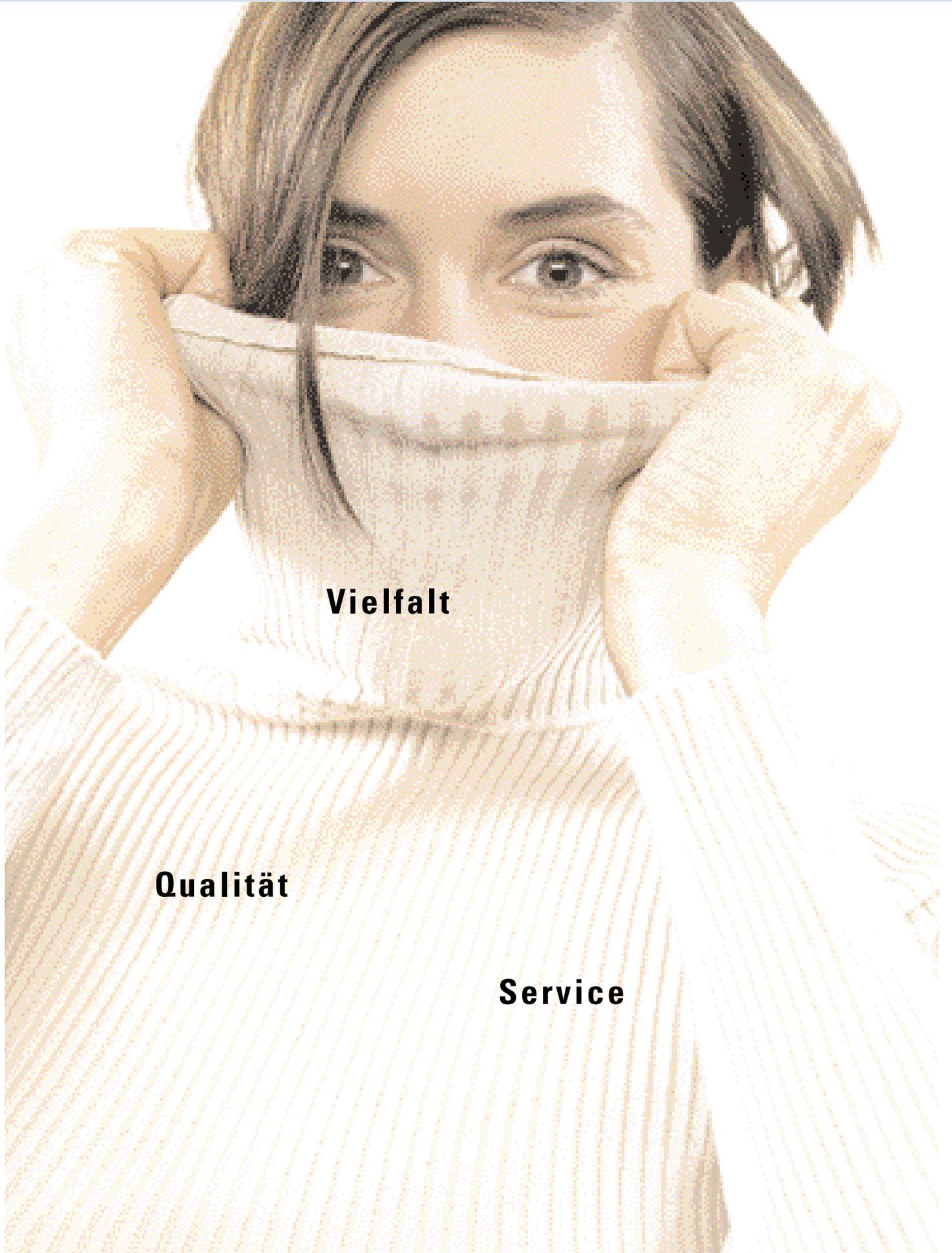


## Praktiker nutzt verstärkt Wachstumspotenzial der Märkte in Osteuropa

Da die seit Jahren stagnierende Branchenentwicklung in Deutschland nur begrenzte Wachstumspotenziale bietet, nutzt Praktiker vor allem die Chancen auf den Auslandsmärkten und treibt seine internationale Expansion konsequent voran. Dabei konzentriert sich die Vertriebslinie auf die Länder Osteuropas. Im abgelaufenen Geschäftsjahr erhöhte sich die Zahl der Auslandsstandorte von 52 auf 56 Märkte. Das Unternehmen erwirtschaftete 2003 bereits 22,3 Prozent seines Gesamtumsatzes im Ausland. Einen besonderen Expansionsschwerpunkt stellte Rumänien, der bevölkerungsreichste Balkanstaat, dar. Hier eröffnete die Vertriebslinie drei neue Märkte. Das Standortnetz in Rumänien soll mittelfristig auf 15 Märkte ausgeweitet werden. Das Unternehmen war im Jahr 2003 in insgesamt acht Ländern vertreten. In vier von ihnen, nämlich in Griechenland, Rumänien, Ungarn und der Türkei, ist Praktiker Marktführer.

## Ausblick

Praktiker wird seine Stellung als Preisführer auf dem deutschen Markt auch im laufenden Geschäftsjahr verteidigen und durch aufmerksamkeitsstarke Marketingaktivitäten deutlich herausstellen. Zusammen mit der hohen Sortimentskompetenz der Praktiker-Märkte wird die Vertriebslinie dadurch ihre Position im Wettbewerb abermals weiter verbessern. Die ausgewiesene Preis- und Sortimentskompetenz bildet außerdem eine gute Grundlage, in 2004 zusätzliche Marktanteile zu gewinnen und den Ertrag weiter zu steigern. Zu den Schwerpunktaufgaben des laufenden Geschäftsjahres zählt außerdem die weitere Optimierung des Standortportfolios. Das Unternehmen plant, künftig vor allem an besonders einzugsstarken Standorten, zum Beispiel in den Großräumen um München und Hamburg oder im Ruhrgebiet, weitere Märkte zu eröffnen. Darüber hinaus wird Praktiker die Wachstumspotenziale auf den Auslandsmärkten konsequent ausschöpfen und seine Expansion fortsetzen. Die Vertriebslinie wird im Jahr 2004 vor allem ihr Vertriebsnetz in Rumänien ausbauen und den ersten Praktiker-Markt in Bulgarien eröffnen. Auch auf dem bulgarischen Markt strebt Praktiker eine führende Position an.



**Vielfalt**

**Qualität**

**Service**

## Kaufhof

Gezielte Kundenorientierung, ein breit gefächertes, qualitativ hochwertiges Sortiment, kompetente Beratung durch qualifizierte Mitarbeiter, eine angenehme Einkaufsatmosphäre sowie eine ansprechende Warenpräsentation sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Galeria Kaufhof-Konzepts.

Dieses bildet neben ausgeprägter Innovationsfähigkeit und Flexibilität das Fundament einer unangefochtenen Konzept- und Systemführerschaft der Kaufhof Warenhaus AG im deutschen Warenhausgeschäft. Seine hervorgehobene Marktposition hat das Unternehmen im abgelaufenen Geschäfts-

jahr mit Nachdruck unterstrichen. In einem von allgemeiner Kaufzurückhaltung der Verbraucher stark beeinflussten Branchenumfeld entwickelte sich die Vertriebslinie insgesamt besser als der Wettbewerb.



Die Kaufhof Warenhaus AG hat im abgelaufenen Jahr ihr Profil als erfolgreiche, unverwechselbare Retail Brand weiter ausgebaut. Dabei konzentrierte sie sich auf die konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung des zukunftsweisenden Galeria-Konzepts – eines der europaweit erfolgreichsten und lebendigsten Vertriebskonzepte im Warenhausbereich. Zwei weitere Filialen wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr nach den Leitlinien dieses Konzepts umgestaltet und bieten den anspruchsvollen Kunden nun in vielfacher Hinsicht ein einzigartiges Einkaufserlebnis. Dazu zählt die moderne Galeria Kaufhof-Filiale in der Innenstadt von Gießen mit einer Verkaufsfläche von 12.000 Quadratmetern. In Gera öffnete ein Galeria Kaufhof-Warenhaus seine Tore im neu eingerichteten Handels- und Dienstleistungszentrum Elster-Forum. In Fulda wurde im Juni 2003 der Grundstein für den Neubau eines Galeria Kaufhof-Warenhauses gelegt, das planmäßig im Jahr 2004 seinen Betrieb aufnehmen soll. Parallel zur Umstellung beziehungsweise Neuerrichtung von Galeria Kaufhof-Filialen wurden mehrere innerstädtisch gelegene ältere Warenhäuser im Zuge der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Galeria-Konzepts baulich umgestaltet. Dadurch hat deren Attraktivität für die Kunden erheblich zugenommen.

Zum Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres wurden damit 82 Warenhäuser von insgesamt 115 Filialen der Kaufhof Warenhaus AG auf der Grundlage des erfolgreichen Galeria-Konzepts geführt. Durch diesen gezielt vorangetriebenen Umstellungsprozess der Kaufhof-Warenhäuser auf das Galeria-Konzept hat sich die Vertriebslinie eine gute Basis im verschärften Wettbewerb um die Kundengunst und um Marktanteile in der Zukunft geschaffen. Die hohe Leistungsfähigkeit des Galeria-Konzepts drückt sich unter anderem in den Geschäftsergebnissen der umgestellten Filialen aus. Wie in den Vorjahren entwickelten sich diese abermals besser als die noch nicht umgestalteten Warenhäuser. Sie erwirtschafteten im zurückliegenden Geschäftsjahr 85 Prozent des Gesamtumsatzes der Kaufhof Warenhaus AG.

## Galeria-Konzept – Fundament für nachhaltigen Erfolg im Warenhausbereich

Unter dem Leitsatz „Galeria Kaufhof – Ich freu' mich drauf!“ lässt das Galeria-Konzept den Einkauf für den Kunden zum Erlebnis werden. Dazu trägt insbesondere eine anerkannt hohe Sortimentskompetenz bei. Diese drückt sich in einer breiten und stets auch aktuelle Trends berücksichtigenden Auswahl qualitativ hochwertiger Waren aus. Dadurch wird den Erwartungen und Bedürfnissen anspruchsvoller Warenhauskunden entsprochen. Mit der großen Angebotspalette national und international bekannter Markenwaren und ihrer attraktiven Präsentation in Markenshops hebt sich Kaufhof deutlich von vergleichbaren Wettbewerbern ab. Auf die gestiegene Preisensibilität der Verbraucher reagierte Galeria Kaufhof im abgelaufenen Geschäftsjahr mit der verstärkten Aufnahme von interessanten Einstiegsmarken in das Sortiment, vor allem im Schmuck- und Bekleidungsbereich. Sie eröffnen dem Kunden die Möglichkeit, besonders hochwertige Markenqualität zu einem günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis zu erwerben. Dass viele dieser Einstiegsmarken ausschließlich bei Galeria Kaufhof angeboten werden, stellt für die Vertriebslinie ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb dar. Weiter

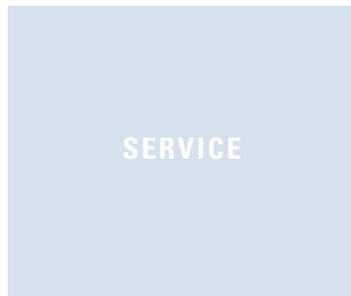
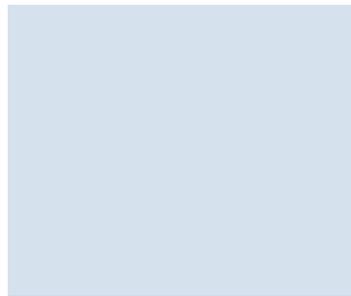


UNTERNEHMEN



**Kaufhof**

Umsatz	3,8 Mrd. €
EBIT	94,1 Mio. €
Standorte	148 in 2 Ländern
Gesamtverkaufsfläche	1,5 Mio. m <sup>2</sup>
Mitarbeiter (Jahresdurchschnitt auf Vollzeitbasis)	20.484





gestiegen sind im Jahr 2003 außerdem die Bedeutung und die Zahl der angebotenen Eigenmarkenprodukte. Diese Artikel überzeugen ebenfalls durch hohe Qualität und günstige Preise. Die besondere Sortiments- und Preiskompetenz von Galeria Kaufhof zeigt sich außerdem auch in der Fähigkeit, rasch und flexibel auf sich verändernde Kundenbedürfnisse zu reagieren und entsprechende Warenangebote zeitnah zu offerieren. Dadurch gelang es Kaufhof vor allem im Textilbereich, im Jahr 2003 weitere Marktanteile hinzuzugewinnen.

Neben hoher Sortimentskompetenz schärfen die Kaufhof-Warenhäuser ihr Profil im Wettbewerb außerdem durch eine aufmerksamkeitsstarke, den Kunden emotional ansprechende Warenpräsentation. Die Produkte werden in eine Erlebniswelt gestellt, die ihre Wertigkeit und Verwendungsmöglichkeiten für den Kunden unmittelbar erfahrbar macht. Ein akzentuiertes Beleuchtungskonzept, das ausgefeilte Wegeleitsystem sowie die übersichtliche Gangführung erleichtern die Orientierung und erhöhen das Wohlfühl des Kunden beim Einkauf zusätzlich. In der Galeria Kaufhof-Filiale in Gera wurden außerdem erstmals Schaufensterfiguren von Bildhauern individuell gestaltet, um den Kunden neue Modetrends anschaulich näher zu bringen.

Mit der emotionalen Kundenansprache innerhalb der Galeria-Warenhäuser korrespondieren im Stil die bundesweit durchgeführten Marketingaktivitäten der Vertriebslinie, die zum Teil durch individuelle Veranstaltungen einzelner Warenhäuser ergänzt werden. So luden in 2003 zum Beispiel Italienwochen zum Besuch der Warenhäuser ein und vermittelten die spezifische Lebensart im Land jenseits der Alpen mit interessanten Warenangeboten, landestypischen Dekorationen und einem reichhaltigen Unterhaltungsprogramm.

Damit das Galeria-Konzept seine Innovations- und Leistungsstärke dauerhaft unter Beweis stellen kann, wird es mit dem Ziel größtmöglicher Kundenorientierung kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert. Dabei macht sich die Vertriebslinie modernste Methoden und Erkenntnisse der Marktforschung und des Controllings zu Nutze. Der Einsatz dieser Instrumente hilft, einen Wandel im Verbraucherverhalten sowie Veränderungen der Kundenerwartungen und -wünsche frühzeitig zu erschließen und das Vertriebskonzept entsprechend zu aktualisieren. Um eine zeitnahe und effektive Umsetzung der Erkenntnisse über gewandelte Kundenerwartungen in die betriebliche Praxis zu gewährleisten, hat die Vertriebslinie Anfang 2002 das Projekt „Personal-

management Verkauf“ gestartet. Im Mittelpunkt dieses Projekts steht das Anliegen, die Kundenorientierung der Mitarbeiter weiter zu schärfen und Rahmenbedingungen zu schaffen, die es ihnen erlauben, sich voll auf die Kundenbetreuung und die Erfüllung gesteigerter Kundenerwartungen im Arbeitsalltag zu konzentrieren. Mit diesem Ziel wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr unter anderem die Personaleinsatzplanung prozessorientiert neu gestaltet und die Organisation sowie die Arbeitsabläufe in den Warenhäusern optimiert. Durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit in Verbindung mit einem neuen Personalsteuerungssystem hat die Vertriebslinie gleichzeitig zusätzliche Produktivitätspotenziale erschlossen.

## Multi-Channel-Marketing stärkt Kundenbindung und erschließt neue Verbraucherkreise

Fester Bestandteil des erfolgreichen Galeria-Konzepts ist der Einsatz moderner Multimedia-Technologien. Im Rahmen des Multi-Channel-Marketings verbindet Galeria Kaufhof die Produktinformation mit umfangreichen Service- und Unterhaltungsangeboten für den Kunden. Leistungen dieser Art kann der Kunde an so genannten „Service Desks“ abrufen, die an exponierten Orten innerhalb der Warenhäuser platziert sind. Diese Service Desks führen den Kunden über die Kombination von Text, Bild, Ton, Video, Interaktion und Duft durch die unterschiedlichen Warenwelten.

## Erfolgreiches Kundenbindungs- programm Payback weiter ausgebaut

Payback ist mit mehr als 25 Millionen Teilnehmern das erfolgreichste Kundenbindungsprogramm in Deutschland. Die Kaufhof Warenhaus AG hat das geschäftliche Potenzial dieses Systems bereits frühzeitig für sich erschlossen. Allein im vergangenen Jahr ist die Zahl der Inhaber der Kaufhof Galeria-Card auf 6,5 Millionen gestiegen, nach 4,5 Millionen im Jahre 2002. Das entspricht einem Zuwachs von 44 Prozent binnen eines Jahres. Damit verfügt Galeria Kaufhof über ein besonders effizientes Marketinginstrument zur individuellen Kundenansprache und Kundenbindung. Der regelmäßige Versand der Payback-Punkteübersichten mit beiliegenden Rabatt-Gutscheinen wird von den Kunden gut angenommen. Daneben spricht Galeria Kaufhof mit einem zusätzlich eingeführten „Status-Programm“ seit Ende 2002 gezielt Kunden an, die besonders hohe Umsätze tätigen, und gewährt ihnen im Rahmen von Direktmarketingaktionen exklusive Vorteile und Zusatzleistungen. Dabei hat sich gezeigt, dass die zielgruppenorientierte Gewährung von Vergünstigungen der pauschalen, flächendeckenden Gewährung von Rabatten überlegen ist.



## Umsatzzuwächse durch verlängerte Öffnungszeiten

Die Kaufhof Warenhaus AG hat die Chancen, die sich durch die Verlängerung der Ladenöffnungszeiten an Samstagen bieten, offensiv genutzt. Spezielle Aktionen wie zum Beispiel Gewinnspiele oder die Gewährung von „Wochenend-Prozenten“ in den Restaurants der Kaufhof-Warenhäuser trugen dazu bei, für die Kunden das Einkaufen während der zusätzlichen Öffnungszeiten noch attraktiver zu gestalten. Aufgrund dieser Maßnahmen nahm die Bedeutung des Samstags als frequenz- und umsatzstärkster Verkaufstag noch weiter zu. Vor allem konnten junge Käuferschichten im Zuge der erweiterten Öffnungszeiten neu erschlossen werden. Dabei hat die Vertriebslinie mit Hilfe des Einsatzes flexibler Arbeitszeitmodelle dafür gesorgt, dass ihre Mitarbeiter durch die verlängerten Öffnungszeiten keinen Mehrbelastungen ausgesetzt werden.

## Inno zeigt wiederum erfreuliche Geschäftsentwicklung

Seit 2001 gehören auch 15 Warenhäuser in 12 belgischen Städten zur Kaufhof Warenhaus AG, die unter dem Namen Inno beziehungsweise Galeria Inno geführt werden. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurde die Umstellung des belgischen Filialnetzes auf das bewährte Galeria-Konzept fortgesetzt. Dabei konnte die bereits vorhandene hohe Leistungsfähigkeit der Inno-Häuser durch die Implementierung des Galeria-Konzepts weiter gesteigert und der Gesamtumsatz der belgischen Inno-Häuser im Jahr 2003 erneut erhöht werden. Auf die Inno-Filialen entfällt ein Anteil von rund 6,5 Prozent am Gesamtumsatz der Kaufhof Warenhaus AG. Im laufenden Geschäftsjahr steht die Umgestaltung der größten Inno-Filiale in Brüssel im Mittelpunkt der Aktivitäten. Dabei setzt Inno die Strategie der Ausrichtung auf ein stark markenorientiertes Sortiment konsequent fort. In der belgischen Metropole wird das Sortiment durch die Aufnahme zusätzlicher renommierter Marken erweitert.

## Ausblick

Mit dem Ziel, das Profil der Marke Galeria Kaufhof als leistungsstarke, unverwechselbare Retail Brand weiter zu schärfen, konzentriert sich die Kaufhof Warenhaus AG auch künftig auf die konsequente Umsetzung und Weiterentwicklung des erfolgreichen Galeria-Konzepts. Für das Jahr 2004 ist die Eröffnung beziehungsweise Umrüstung weiterer Filialen nach Maßgabe dieses leistungsfähigen und zukunftsweisenden Vertriebskonzepts geplant. Unter anderem sind Umbaumaßnahmen am Standort Mönchengladbach vorgesehen sowie die Eröffnung einer fünften Filiale im Großraum Frankfurt. Die im Herbst 2004 anstehende Wiedereröffnung der Inno-Filiale an der Brüsseler Rue Neuve wird in der belgischen Hauptstadt einen deutlichen Akzent im Warenhausgeschäft setzen. Darüber hinaus gehören zu den Schwerpunktaufgaben im laufenden Geschäftsjahr der kontinuierliche Ausbau der Kundenbindungsprogramme, der erweiterte Einsatz neuer Technologien im Marketingbereich, die Erschließung neuer Kundengruppen, die Erweiterung des Angebots an bekannten Markenprodukten sowie die kontinuierliche Optimierung der Geschäftsprozesse. Auf diese Weise schafft sich die Vertriebslinie eine gute Grundlage, um ihren Umsatz und ihre Ertragskraft zu steigern.

## Querschnittsgesellschaften der METRO Group

Die Querschnittsgesellschaften der METRO Group zeichnen sich durch hohe Effizienz aus. Zum Spektrum ihrer zentralen Serviceleistungen gehören der Einkauf, die Logistik, die Informatik und die Werbung ebenso wie das Umweltmanagement. Von der Bündelung dieser Dienstleistungen, den daraus resultierenden Synergieeffekten und Einsparpotenzialen profitieren die Vertriebslinien und der Konzern in seiner Gesamtheit. Die Querschnittsgesellschaften haben einen nicht unbedeutenden Anteil daran, dass die METRO Group ihren profitablen Wachstumskurs im abgelaufenen Geschäftsjahr erfolgreich fortgesetzt hat.

### Einkauf

Eine hohe Leistungsfähigkeit zeichnet insbesondere die MGB METRO Group Buying GmbH aus. Sie organisiert und verantwortet in enger Abstimmung mit den Vertriebslinien den Wareneinkauf für die gesamte Unternehmensgruppe. Die auf die Warenbeschaffung spezialisierten und auf den internationalen Märkten erfahrenen 1.450 Beschäftigten der MGB mit Hauptsitz in Düsseldorf und Tochtergesellschaften in Polen, Russland, der Türkei und Hongkong steuerten in 2003 ein Einkaufsvolumen von insgesamt 44 Mrd. €. Auf der Basis dieses Ordervolumens konnten auch im abgelaufenen Geschäftsjahr bei allen Lieferanten im In- und Ausland wiederum flächendeckend die international anerkannten hohen Qualitätsstandards der METRO Group durchgesetzt werden. Das gilt für alle Wareensegmente, vor allem jedoch für den Bereich der Lebensmittelbeschaffung. Außerdem wurden auf dieser Grundlage besonders günstige Einkaufskonditionen erzielt, von denen die Vertriebslinien erheblich profitierten. Dies hat sowohl zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit als auch zu einer Steigerung der Ertragskraft bei den zur METRO Group gehörenden Einzelunternehmen beigetragen.

Begünstigt wurden die von der MGB beim Einkauf erzielten Geschäftserfolge durch die im Jahr 2000 begonnene und seitdem kontinuierlich intensivierte Nutzung der Internet-Plattform GlobalNetXchange (GNX). Die Effizienz im Bereich Beschaffungswesen hat dadurch erheblich zugenommen. Die wachsende Bedeutung dieser erst durch den technologischen Fortschritt möglich gewordenen weltumspannenden Organisation des Einkaufs zeigt sich darin, dass in 2003 1.557 Online-Auktionen durchgeführt wurden mit einem Volumen von 863 Mio. €. Dies entspricht einem Zuwachs von über 70 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Im Jahr 2002 lag die Zahl der Online-Auktionen noch bei 617 Auktionen mit einem Volumen von leicht über 500 Mio. €.

Einen wichtigen Schritt, der unternehmensintern das unaufhaltsame Zusammenwachsen der Märkte innerhalb Europas vorwegnimmt, hat die MGB mit einer am 1. November 2003 in Kraft getretenen Änderung ihrer Organisationsstruktur unternommen. Danach wird die Beschaffung aus dem EU-Raum künftig als Binnenhandel betrachtet und organisiert und nicht mehr wie bisher als Import. Aus diesem Grund wurde die

Einkaufsgesellschaft Gemex Trading AG, die in der Vergangenheit unter anderem schwerpunktmäßig mit der Erschließung neuer Bezugsquellen in Osteuropa, Russland und Südostasien befasst war, im Laufe des letzten Geschäftsjahres in die MGB METRO Group Buying GmbH integriert. Die Gemex-Niederlassungen in Polen und der Türkei wurden durch die jeweiligen Landesgesellschaften der MGB übernommen. Die bisherige Gemex-Tochtergesellschaft in Hongkong wird unter dem Namen MGB METRO Group Buying HK Limited (Hongkong) fortgeführt. Damit koordiniert die MGB-Gruppe nunmehr sämtliche inner- und außereuropäischen Beschaffungsaktivitäten für die METRO Group, und zwar einschließlich der Importe aus Asien sowie aus anderen Ländern außerhalb der Europäischen Union.

Um eine erfolgreiche Beschaffung für die Vertriebslinien der METRO Group auch in Zukunft zu gewährleisten, strebt die MGB im laufenden Geschäftsjahr eine noch intensivere Zusammenarbeit mit den Marktpartnern an. Geplant ist unter anderem, den Einkauf durch die Bündelung von Sortimenten und durch die verstärkte Kooperation mit ausgewählten Lieferanten zu optimieren. Darüber hinaus wird eine Ausweitung des elektronischen Austauschs von Sortimentsdaten zwischen der MGB und ihren Lieferanten angestrebt. Das Maßnahmenbündel soll zu weiteren Effizienzsteigerungen in der Prozesskette führen und die Wettbewerbsfähigkeit der zur Unternehmensgruppe gehörenden Vertriebslinien stärken helfen.



## Logistik

Logistische Höchstleistungen erbringen täglich die MGL METRO Group Logistics GmbH sowie die MDL METRO Group Distribution Logistics GmbH & Co. KG. Sie steuern weltweit die Warenströme der zur METRO Group gehörenden Unternehmen. Sie verantworten den reibungslosen Transport und die Verteilung von täglich mehr als 1,2 Millionen Verpackungseinheiten auf die 2.370 Märkte der METRO Group in 28 Ländern. Den Aufgabenschwerpunkt der MGL mit ihren 93 Mitarbeitern bildet dabei die Abwicklung sämtlicher Warentransporte von den Herstellern zu den Vertriebslinien der METRO Group in Deutschland, Österreich, Polen und in der Türkei. Im Jahr 2003 belief sich das Gesamtvolumen der zentral von der MGL gesteuerten Transporte auf zwölf Millionen Pakete, zwölf Millionen Paletten sowie 22 Millionen hängende Textilien. Darin waren insgesamt rund 4.300 Hersteller beziehungsweise Lieferanten eingebunden.

Grundlage der erfolgreichen Arbeit der MGL ist ein von ihr entwickeltes, wegen seines innovativen Lösungsansatzes der Beschaffungslogistik preisgekröntes Konzept. Danach wird das Warengut unter der zentralen Verantwortung der MGL beim Hersteller abgeholt und unmittelbar in die einzelnen Märkte gelenkt. Die Warenversorgung der Märkte erfolgt in der Regel innerhalb von 24 Stunden. Im Zuge der Umsetzung dieses Systems ist die Zwischenlagerung des Transportguts entfallen. Auch die Bevorratung von Waren in den Märkten und die damit verbundenen Lagerhaltungskosten konnten im Zuge der Optimierungsmaßnahmen im Logistikbereich deutlich zurückgeführt werden. Gleichzeitig ist die Zahl der Liefervorgänge an den Laderampen gesunken. Auch dies hat zu Einsparungen bei den Vertriebslinien beigetragen.

Um die komplexen, außerordentlich anspruchsvollen logistischen Herausforderungen bewältigen zu können, arbeitet die MGL im internationalen Rahmen mit wenigen, besonders leistungsfähigen Logistik-Dienstleistern zusammen. Zu diesem Kreis gehören ausschließlich Unternehmen, die in denjenigen Ländern, in denen die METRO Group präsent ist, ein flächendeckendes Transportnetzwerk unterhalten und die über die notwendigen Umschlagplätze verfügen. Es ist das Bestreben der MGL, dieses von ihr koordinierte internationale Transportnetzwerk kontinuierlich weiter auszubauen und gleichzeitig mit dem Markteintritt der METRO Group in einem neuen Land ihre speziellen Serviceleistungen auch dort anbieten zu können.

So, wie die Koordination der Transporte im Mittelpunkt des Aufgabenkatalogs der MGL steht, so konzentriert sich die auf Lagerwirtschaft und Distribution spezialisierte MDL mit ihrem im Jahr 2003 auf 3.348 Mitarbeiter angestiegenen Personalbestand auf den Betrieb von acht Lebensmittel-Zentrallägern mit integrierten Frischeplattformen und zwei weiteren Zentrallägern für Nonfood-Artikel sowie den Transport des Warenguts zwischen den Lägern und den Märkten der Vertriebslinien. Ihrer Verantwortung obliegt die Versorgung sämtlicher Real- und Extra-Märkte mit dem gesamten Lebensmittelsortiment einschließlich Frischwaren und Tiefkühlkost. Seit 2003 beliefert sie erstmals über ein neu errichtetes Lager in Hamm auch die Metro Cash & Carry-Märkte mit Tiefkühlkost. Zum Leistungsprogramm der MDL gehören außer den genannten Logistikleistungen die Mengen-, Qualitäts- und Preiskontrolle sowie die Kommissionierung der bestellten Waren.

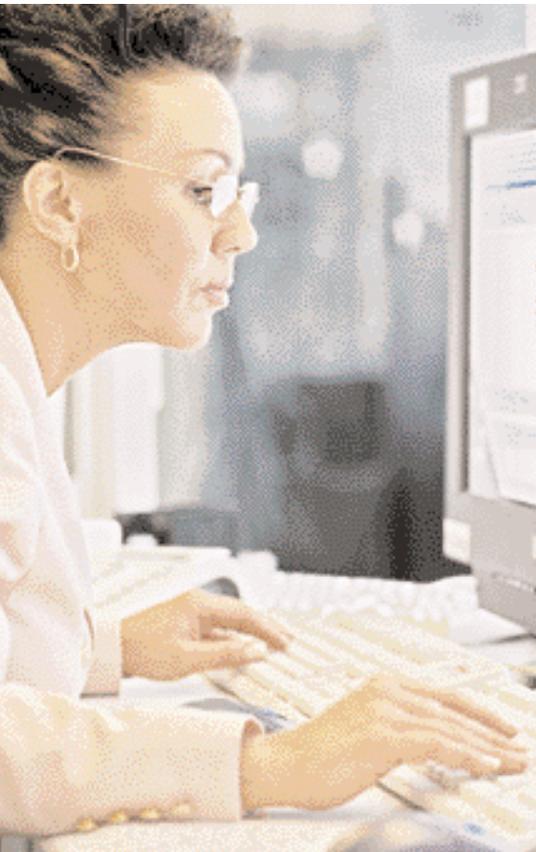


Es ist der MDL im abgelaufenen Geschäftsjahr durch eine noch effizientere Gestaltung der Prozessabläufe sowie die Verbesserung des elektronischen Datenaustauschs mit den Lieferanten gelungen, die Lagerhaltung weiter zu reduzieren und dadurch zusätzliche Einsparpotenziale zum Vorteil der Vertriebslinien zu generieren.



## Informatik

MGI METRO Group Information Technology GmbH nennt sich die Gesellschaft, die für die zentralen IT-Dienstleistungen innerhalb der METRO Group verantwortlich zeichnet. Im Jahr 2003 entwickelte das Unternehmen mit 818 Experten eine große Zahl individueller Programme und Datenbanken für den Einkauf, den Vertrieb, die Logistik, das Controlling sowie das Personalwesen der Vertriebslinien und der Querschnittsgesellschaften. Außerdem betreuen seine Mitarbeiter die zentralen Server des Konzerns und das konzernweite Netzwerk mit über 50.000 E-Mail-Konten sowie das Data Warehouse mit einem Datenvolumen von zirka 40 Terabyte.



Im abgelaufenen Geschäftsjahr weitete die Querschnittsgesellschaft ihre internationalen Aktivitäten weiter aus und ist nunmehr mit ihrem gesamten Leistungsspektrum in allen Ländern als verantwortlicher IT-Dienstleister tätig, in denen auch die Vertriebslinie Metro Cash & Carry geschäftlich aktiv ist. Gleichzeitig hat sie die informationstechnischen Voraussetzungen für die forcierte konzernweite Harmonisierung wichtiger Anwendungssysteme wie der Warenwirtschaftssysteme und der Data-Warehouse-Einrichtungen geschaffen. Darüber hinaus hat sie die technischen Vorbereitungen für eine weitere Beschleunigung und Vereinheitlichung der Geschäftsabläufe und für die Optimierung des Kostenmanagements in den Vertriebslinien der METRO Group getroffen. Hierzu gehören unter anderem Software-Lösungen zur Unterstützung des Stammdaten- und Katalogmanagements. Mit ihnen können Artikelstammdaten aus unterschiedlichen konzerninternen und -externen Quellen, wie zum Beispiel aus externen Katalogsystemen, zusammengeführt werden. In Spanien implementierte die MGI erfolgreich ein neues, auf Standard-Software basierendes Kassensystem.

Das im Herbst 2002 eingeführte Mitarbeiterportal „mymetro“, das die Zielsetzung verfolgt, die Arbeitsabläufe in der METRO Group noch effizienter zu gestalten, wurde von der MGI um innovative Software-Komponenten zur computergestützten Abwicklung interner Beschaffungs- und Personalverwaltungsprozesse erweitert.

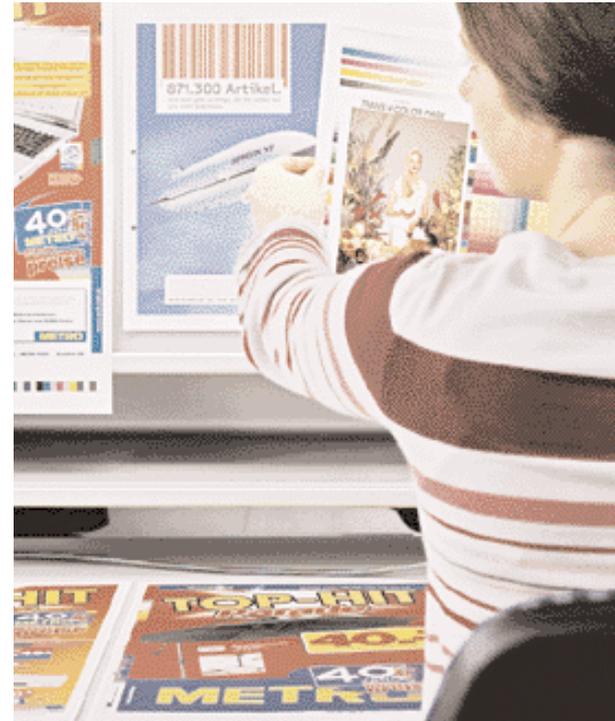
Höchste Aufmerksamkeit in Fachkreisen und in der breiten Öffentlichkeit fand die unter Federführung der MGI ins Leben gerufene METRO Group Future Store Initiative. Dieses Projekt dient der Erprobung zukunftsweisender Technologien im Handel. In dem im Jahr 2003 eröffneten Extra Future Store in Rheinberg testet die METRO Group als erstes Handelsunternehmen in Deutschland das komplexe Zusammenspiel modernster Technologien mit Blick auf deren Alltagstauglichkeit und den Nutzen für die Kunden sowie das Unternehmen. Die im Betrieb des Extra Future Stores gewonnenen Erkenntnisse fließen auch in die konsequente Weiterentwicklung und Optimierung der bestehenden IT-Systeme und Lösungen der MGI ein.

## Werbung

Die MGA METRO Group Advertising GmbH trägt die zentrale, konzernweite Verantwortung für die Beschaffung, Abwicklung und Koordination von Werbedienstleistungen innerhalb der METRO Group. Ihre regionale Zuständigkeit erstreckt sich auf den europäischen Raum einschließlich Deutschland. Außerdem ist die MGA damit befasst, die im Bereich Werbung anfallenden Geschäftsprozesse fortlaufend zu optimieren und vertriebslinienübergreifend zu vereinheitlichen beziehungsweise zu vereinfachen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang beispielsweise die Verwaltung der Bilddatenbank, auf die sämtliche Vertriebslinien der METRO Group Zugriff haben, oder die Bereitstellung von Abrechnungssystemen. Durch die Bündelung dieser geschäftlichen Aktivitäten bei der MGA werden Kosten- und Wettbewerbsvorteile für alle zur Unternehmensgruppe gehörenden Vertriebslinien generiert. Mit demselben Ziel konzentriert sich die polnische Tochtergesellschaft der MGA auf den strategischen Einkauf von Leistungen im Produktions- und Medienbereich und auf deren effiziente Abwicklung.

Parallel zur fortschreitenden Internationalisierung der METRO Group baut die MGA ihr Dienstleistungsgeschäft sowie ihre beratende Tätigkeit auf den Auslandsmärkten stetig weiter aus. Dieser Prozess wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr gezielt fortgesetzt. Durch die europaweiten Kontakte der Gesellschaft konnte der internationale Einkauf von Werbemitteln und Werbedienstleistungen deutlich verbessert werden. Mit der Einführung einer länderübergreifenden technischen Plattform unter der Bezeichnung „Webbasierter Workflow zur Werbeproduktion“ schaffte die MGA außerdem die Voraussetzungen dafür, die Produktionsprozesse im Werbemittelbereich international zu standardisieren und zu verbessern. Die MGA hat diese Plattform im laufenden Geschäftsjahr zunächst in Deutschland bei den Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real und Extra eingeführt. Die weitere Ausdehnung auf andere Konzerngesellschaften ist beabsichtigt.

Die MGA METRO Group Advertising GmbH zählte im Jahr 2003 insgesamt 64 Beschäftigte. Weitere acht Mitarbeiter sind bei der in Warschau ansässigen polnischen Tochtergesellschaft der MGA angestellt.



## Umwelt

Die METRO Group bekennt sich nachdrücklich zum Umweltschutz und richtet ihr wirtschaftliches Handeln konsequent darauf aus, natürliche Ressourcen zu schonen. Daher hat der Konzern, dem Grundsatz einer nachhaltigen Kreislaufwirtschaft folgend, unter anderem ein effizientes Wertstoffmanagement eingeführt, das den individuellen Bedürfnissen der Vertriebslinien Rechnung trägt. Die MFS METRO Group Facility Services GmbH organisiert mit rund 100 Mitarbeitern alle umweltrelevanten Dienstleistungen der METRO Group. Sie erreichte im Jahr 2003 ein Leistungsvolumen von rund 120 Mio. €. Neben einem umfangreichen, kompetenten Serviceangebot im Bereich der Abfallentsorgung bietet die MFS auch ein vielfältiges Spektrum von Dienstleistungen wie Gebäudereinigung, Maßnahmen zur Hygienesicherung, Entsorgung von Fettabscheidern und Schädlingsbekämpfung. Die Bündelung dieser in den Vertriebslinien anfallenden Dienstleistungen bei der MFS und die Vereinheitlichung von Arbeitsprozessen gewährleisten eine zuverlässige und kostengünstige Ausführung.



Der elektronische Datenaustausch mit den Vertriebslinien macht es möglich, die Abfallströme zu dokumentieren und Abfallbilanzen zu erstellen. Mithilfe dieser Daten konnte die Gesellschaft 2003 die Effizienz ihrer Entsorgungs- und Umweltmanagementkonzepte weiter steigern.

Im Rahmen der forcierten internationalen Expansion der METRO Group und des Zusammenwachsens des europäischen Binnenmarkts gewinnt die europaweit einheitliche Abwicklung des Umwelt- und Abfallmanagements in der METRO Group zunehmend an Bedeutung. Die enge Zusammenarbeit der MFS mit ausgewählten lokalen Dienstleistern sowie der grenzüberschreitende Austausch von Know-how in den Bereichen Umwelt und Abfallentsorgung ermöglichen die verstärkte Nutzung länderübergreifender Synergien mit deutlichen Kostenvorteilen für die METRO Group. Im Jahr 2003 war die MFS in insgesamt neun Ländern tätig.

## Gastronomie

Die Dinea Gastronomie GmbH zählt mit 217 Restaurants zu den bundesweit führenden Unternehmen in der Handelsgastronomie. Mit ihren drei Vertriebsformaten Dinea, Grillpfanne und Axxe hat sich die Gesellschaft in unterschiedlichen Marktsegmenten erfolgreich etabliert. Dinea wendet sich an anspruchsvolle und erlebnisorientierte Warenhauskunden, denen ein „Marktplatz des gastronomischen Shoppings“ geboten wird. Grillpfanne offeriert hingegen preis- und qualitätsbewussten Kunden von SB-Warenhäusern und Fachmärkten ein auf schnellen Service ausgerichtetes gastronomisches Angebot. Die Vertriebsmarke Axxe konzentriert sich mit ihren Autobahnraststätten auf Reisende und bietet rund um die Uhr einen umfassenden Restaurant-Service. Im abgelaufenen Geschäftsjahr zählte die Dinea-Gruppe, die 3.031 Mitarbeitern Arbeitsplätze bietet, zirka 60 Millionen Gäste.



Eine positive Resonanz bei den Kunden fanden die unterschiedlichen, neu gestalteten Marktauftritte der drei Vertriebsmarken, die sich durch eine moderne, besonders ansprechende Gestaltung der Logos sowie verbesserte Werbemittel auszeichnen. Infolge der konsequent fortgesetzten Optimierung des Standortnetzes wurde die Zahl der Restaurants im abgelaufenen Geschäftsjahr um fünf verringert.

Für das laufende Geschäftsjahr plant die Dinea-Gruppe eine kundenorientierte Modernisierung ausgewählter Dinea- und Grillpfanne-Standorte. Das Leistungsangebot wird optimiert. Das Netz der Axxe-Restaurants soll künftig weiter ausgebaut werden.

# Trends

Innovation

Zukunft



## METRO Group Future Store Initiative Die Zukunft des Handels

Intelligente technische Neuerungen erproben, Pioniergeist mit zukunftsweisenden Ideen entwickeln, die besten Lösungen im Sinne des Kunden finden, Antworten auf Fragen finden, die sich andere heute noch nicht stellen: Der Innovationsprozess, den der Handel zurzeit erlebt, ist außerordentlich spannend.

Er verändert die Branche grundlegend. Wer die Zukunft des Handels mitgestalten will, muss offen sein für neue Konzepte und die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden stets im Blick haben. Es geht um mehr Effi-

zienz und mehr Kundenorientierung im Handel. Eine treibende Kraft, die Konzepte und Visionen für den Handel von morgen entwickelt, ist die METRO Group Future Store Initiative.



## Eine Reise durch den Future Store

### 1. Am Start

Am ServicePoint erhält der Kunde seinen Persönlichen Einkaufsberater (Personal Shopping Assistant - PSA), einen kleinen Computer mit vielfältigem Nutzen. Er befestigt ihn am Einkaufswagen und identifiziert sich mit seiner persönlichen **Future Card**. Jetzt stehen dem Kunden alle Funktionen des Geräts zur Verfügung – der Einkauf im Future Store kann beginnen.



## Extra Future Store – Testlabor für den Handel von morgen

Der Einkauf im Future Store ist ein Stück erfahrbare Zukunft in der Handelswelt. Dafür sorgen vielfältige technologische Innovationen, wie beispielsweise computergestützte „Persönliche Einkaufsberater“, „Selbstzahlerkassen“ und „Intelligente Waagen“. Speziell geschultes Service-Personal hilft beim Umgang mit der Technik und beantwortet alle Fragen zum Einkauf im Future Store.

## METRO Group Future Store Initiative – eine starke Partnerschaft für wegweisende Technologien

Der Schlüssel für die Innovation im Handel liegt in einer Kooperation von Herstellern, Lieferanten, IT-Spezialisten, Dienstleistern und Handelsunternehmen. Aus diesem Grund hat die METRO Group gemeinsam mit starken Partnern aus den genannten Bereichen die METRO Group Future Store Initiative ins Leben gerufen. Deren Ziel ist die Modernisierung des Handels durch den verstärkten Einsatz moderner Technologien. Neben der METRO Group bringen Intel, SAP und IBM sowie rund 40 weitere Unternehmen aus der Konsumgüterindustrie, Informationstechnologie und der Dienstleistungsbranche ihr Know-how in die Initiative ein. Der Einsatz der innovativen Technologien ermöglicht es, mit maßgeschneiderten Angeboten den Kunden ein noch individuelleres und bequemerer Einkaufserlebnis zu bieten. Außerdem können Handel und Industrie gemeinsam ihre Geschäftsprozesse optimieren, die Prozesskosten senken und zudem die Kundenzufriedenheit maßgeblich erhöhen. Bestellung und Lieferung lassen sich beschleunigen und vereinfachen, die Lagerhaltung wird verbessert. Das erste Projekt der METRO Group Future Store Initiative ist der Extra Future Store im nordrhein-westfälischen Rheinberg. Dort werden jene modernen Technologien auf ihre praktische Einsatzfähigkeit und Akzeptanz beim Kunden getestet, die vielleicht bereits morgen die Handelswelt grundlegend verändern werden, und zwar entlang der gesamten Prozesskette vom Hersteller bis zum Verbraucher.

## 2. Unterwegs mit dem PSA

Der Kunde ruft auf dem **PSA** seine persönliche Einkaufsliste auf. Auf dem Display lässt er sich anzeigen, wo sich die einzelnen Artikel im Store befinden und wie viel sie kosten. Ob Sonderangebote, Produktinformationen oder die Summe der bisher gekauften Waren: Eine leichte Berührung des Touchscreens genügt – und der PSA hilft schnell und individuell beim Einkauf.



## Die Partner METRO Group Future Store Initiative

### TECHNOLOGIE

AVERY DENNISON · BIZERBA · CHECKPOINT · CISCO · FEIG · FUJITSU SIEMENS · HEWLETT-PACKARD · IBM  
INTEL · INTERMEC · LIEBHERR · METTLER TOLEDO · MULTIQ · NCR · PHILIPS · SYMBOL · WINCOR NIXDORF

### SOFTWARE

ALGOTEC · CITTADINO · MICROSOFT · OATSYSTEMS · ONLINE SOFTWARE · ORACLE  
PIRONET NDH · SAP · SONOPRESS

### DIENSTLEISTUNG

ALPHA · BCG – THE BOSTON CONSULTING GROUP · CHEP · DHL · EYCKELER & MALT  
HINTZPETER & PARTNER · KURT SALMON ASSOCIATES · LOYALTY PARTNER · WANZL · WMS

### KONSUMGÜTER

COCA-COLA · GILLETTE · HENKEL · JOHNSON & JOHNSON · KRAFT FOODS · NESTLÉ · PROCTER & GAMBLE

*„Mit diesem Projekt zeigen wir in einer realen Einkaufswelt, wie neue Technologien den Weg für innovative Geschäftsprozesse ebnen können. Der Extra Future Store ist der beste Beweis, dass Technologie neue Wirtschaftspotenziale erschließen kann.“*

*Dr. Peter Zencke,  
Vorstandsmitglied von SAP*

*„Intel liefert die notwendige Rechnerleistung, um die Datenmengen des Extra Future Stores in Echtzeit zu verarbeiten. Das Resultat ist eine nicht gekannte Effizienz und Transparenz der Supply Chain im Einzelhandel, von der auch der Verbraucher profitiert.“*

*John Davies,  
Vice President der Intel Solution  
Market Development Group*

*„Dem Einzelhandel und der Konsumgüterindustrie bietet IBM eine breite Palette an E-Business-Lösungen. Wir sind stolz auf die strategische Partnerschaft mit der METRO Group bei diesem innovativen Projekt.“*

*Walter Raizner,  
Vorsitzender der Geschäftsführung  
von IBM Deutschland*

### 3. Intelligent wiegen

In der Frischeabteilung wählt der Kunde Obst und Gemüse aus und legt es auf die **Intelligente Waage**. Mithilfe der eingebauten Digitalkamera erkennt die Waage automatisch, um welche Sorte es sich handelt und druckt das entsprechende Preisetikett aus. Kein umständliches Suchen mehr nach dem richtigen Symbol – die Intelligente Waage weiß Bescheid und erhöht den Komfort beim Einkaufen.



## Der Anspruch der METRO Group – Innovations- und Technologieführerschaft im Handel

Aufgrund ihrer Stellung als weltweit fünftgrößter Handelskonzern mit einem ausgeprägt innovativen Unternehmensprofil beansprucht die METRO Group eine aktive, mitgestaltende Rolle bei der weltweiten technischen Innovation des Handels. Diesen Anspruch hat sie mit der Gründung der METRO Group Future Store Initiative mit Nachdruck unterstrichen.

Für die METRO Group als international agierenden Handelskonzern stellt die Optimierung von Geschäftsprozessen und ihre Harmonisierung auf der Basis internationaler Standards sowie die Entwicklung zukunftsorientierter technologischer Konzepte eine vorrangige Aufgabe dar. Sie entwickelt dabei mit ihren Vertriebslinien die erfolgreichen Vertriebskonzepte mit ihren spezifischen Leistungsangeboten entsprechend den sich wandelnden Kundenerwartungen kontinuierlich weiter. So erwarten die Kunden heute beispielsweise, individuell angesprochen zu werden, und sie verlangen, dass ihre persönlichen Erwartungen im Hinblick auf das Warenangebot, die Produktqualität, die Warenpräsentation und die Beratung dauerhaft erfüllt werden.

Zukunftweisende Technologien ermöglichen es der METRO Group, den Kundenwünschen noch besser gerecht zu werden. Sie werden die Kommunikation zwischen Handel und Kunden verändern und tragen gleichzeitig dazu bei, die Prozessabläufe im Handel weiter zu verbessern. Auf diese Weise tragen die Entwicklung und Anwendung neuer Technologien zum langfristigen geschäftlichen Erfolg der METRO Group bei.

#### 4. Stets genaue Preisangaben

Produkt für Produkt geht der Kunde seine Einkaufsliste durch. Bevor er die Artikel in den Wagen legt, scannt er am PSA ihren Barcode ein. Die angegebenen Preise sind dabei auf dem Artikel selbst, an der Kasse und auf den **elektronischen Preisschildern** am Regal stets identisch. Da die Informationen der elektronischen Preisschilder ebenso aus dem zentralen Warensystem gespeist werden wie die Preisinformationen an der Kasse, erhält der Kunde stets zuverlässige Preisangaben.



Mit der Future Store Initiative dokumentiert die METRO Group ihren Anspruch als Impulsgeberin bei der Entwicklung neuer Technologien für den gesamten Handel. In der Initiative werden neue Technologien entwickelt und die Einführung technologischer Standards vorangetrieben. Im Zentrum steht dabei die Frage, welcher konkrete Nutzen aus den Entwicklungen für die Kunden und für den Handel erwächst. Denn nur Technologien, die von den Kunden in der Anwendung akzeptiert werden, finden ihren erfolgreichen Einsatz im Handel.

Im Extra Future Store in Rheinberg besteht bereits heute für die Kunden, wie auch für die internationale Fachwelt, die Möglichkeit, die Technologien von morgen im komplexen Zusammenspiel und unter den Bedingungen des Praxisbetriebs zu erleben. Wesentliche technologische Bausteine des Future Stores wurden auf internationalen Fachkongressen vorgestellt. So präsentierte sich die METRO Group Future Store Initiative zum Beispiel im Mai 2003 auf der Berliner ECR Europe Conference mit dem „Future Lab“, einer viel beachteten Messepräsentation, dem Fachpublikum. Wenig später wurden die technischen Innovationen des Extra Future Stores auf dem vierten ECR-Tag in der Wiener Hofburg demonstriert. Dort bildeten die Akzeptanz der neuen Technologien bei den Kunden sowie ihr Beitrag zu einer kundenorientierten Ausrichtung der Versorgungskette wesentliche Themenschwerpunkte. Auf dem Deutschen Logistikkongress im Oktober 2003 in Berlin wurde schließlich der Nutzen der Future Store-Technologie für die Logistikprozesse im Handel aufgezeigt. Im Januar 2004 stellte die Initiative ihre technischen Konzepte auf der Annual Convention & Expo der National Retail Federation in New York, der größten internationalen Handelsfachmesse, vor. Die Veranstaltungen fanden in der Presse und beim Fachpublikum jeweils große Resonanz.

#### 5. Immer alle Produkte verfügbar

Lesegeräte in den **Intelligenten Regalen** stellen sicher, dass stets genug Vorrat da ist: Anhand des RFID-Etiketts auf den Produkten erkennen sie automatisch, wenn ein Kunde einen Artikel entnimmt. Geht der Vorrat im Regal zur Neige oder hat jemand das falsche Produkt eingestellt, wird automatisch eine Nachricht an das Warenlager gesendet. Damit sichern die Intelligenten Regale die kontinuierliche Warenverfügbarkeit zum Nutzen der Kunden und erleichtern dem Handel die Planung.



## Future Store Technologie in der Praxis

Von außen betrachtet wirkt der Extra Future Store wie ein klassischer Extra-Verbrauchermarkt. Nur das Schild „Future Store“ über dem Eingangsbereich weist die Kunden darauf hin, dass sie etwas völlig Neues erwartet. Ende April 2003 wurde der Extra Future Store unter großem öffentlichen Interesse eröffnet. Der Extra Future Store zeigt den Kunden eine völlig neue Dimension des Einkaufens. Intelligente Technologien bieten mehr Service und zusätzliche Informationen.

## Intelligente Technologien für mehr Service und Beratung

Rund 3.000 Kunden kaufen seit der Eröffnung täglich im Extra Future Store ein. Bei ihrem Einkauf können sich die Kunden von einem „Persönlichen Einkaufsberater“ (PSA) unterstützen und informieren lassen. Der PSA, ein kleiner, tragbarer Computer, wird am Einkaufswagen befestigt und über einen Touchscreen bedient. Der Käufer identifiziert sich gegenüber dem PSA durch seine Kundenkarte, die „Extra Future Card“. Auf Basis der gespeicherten Einkaufslisten aus vergangenen Besuchen im Extra Future Store erhält er zum Beispiel Vorschläge für seinen aktuellen Einkauf. Außerdem weist der PSA den direkten Weg zu dem jeweils gewünschten Artikel aus dem umfangreichen Angebot von insgesamt 40.000 Produkten im fast 3.900 Quadratmeter großen Extra Future Store. Überdies weist er den Kunden auf interessante Sonderangebote hin. Ein integrierter Barcode-Scanner gibt dem Kunden die Möglichkeit, die Waren zu scannen, bevor er sie in den Einkaufswagen

### 6. Informationen auf einen Blick

Zwischenstopp in der Weinabteilung: Der Kunde möchte eine Flasche Rotwein kaufen. Am **Info-Terminal** informiert er sich über die verschiedenen Rebsorten, die Anbauggebiete und die geschmacklichen Unterschiede zwischen den verschiedenen Weinen. Welcher Wein passt besser zu Pasta, welcher zu Fleisch? Die Info-Terminals im Future Store wissen die Antwort – und drucken sogar Rezeptvorschläge, Tipps für den Haushalt oder zur gesunden Ernährung aus.



legt, sodass er jederzeit über den Gesamtpreis der Produkte im Einkaufswagen informiert ist. Zuweilen unterschiedliche Preise an Waren, Regalen und Kassen gehören endlich der Vergangenheit an, da die Preiseingabe zentral gesteuert wird und jede Änderung einheitlich sofort am Bildschirm des PSA, an den elektronischen Preisschildern der Regale und den Scannerkassen ablesbar ist. Der Einsatz von Barcode-Scannern verkürzt des Weiteren den Kassiervorgang erheblich: Das Berühren des Touchscreens genügt, um den Gesamtpreis an die Kasse zu übermitteln. Neben dem PSA stehen dem Kunden im Extra Future Store selbstverständlich auf Wunsch auch weiterhin kundige Fachverkäufer beratend zur Seite.

## Zufriedenheit der Kunden steigt nachhaltig

Vor dem Umbau des Verbrauchermarkts zum Extra Future Store waren 34 Prozent der Kunden mit den Einkaufsmöglichkeiten hoch zufrieden. Nur sechs Monate nach Eröffnung des Extra Future Stores lag die Zahl der Käufer, die sich besonders positiv äußerten, bereits bei 54 Prozent. Der Anteil der Stammkunden nahm im selben Zeitraum von 30 auf 43 Prozent zu. 77 Prozent der Kunden haben die technischen Neuerungen bereits genutzt. Selbst ältere Kunden mit Berührungsängsten gegenüber neuen Technologien gehören dazu. So zeigte sich schon wenige Monate nach Eröffnung des Extra Future Stores, dass innovative Technologien maßgeblich dazu beitragen können, die Attraktivität der Märkte für die Kunden zu steigern, deren individuelle Erwartungen an das Warenangebot und an den Service noch besser zu erfüllen, die langfristige Kundenbindung zu fördern und auf diese Weise die Profitabilität im Handel nachhaltig zu steigern.

### 7. Werbung mit Nutzwert

Auf einem der elektronischen **Werbedisplays** im Future Store sieht der Kunde, dass seine Lieblings-Popgruppe eine neue CD herausgebracht hat. Das Werbedisplay führt ihn in die nahe gelegene Multimedia-Abteilung. Der Kunde nimmt die CD aus dem Regal und scannt ihr Etikett am Info-Terminal ein: Jetzt kann er einzelne Stücke anhören.



## Innovative Technik unterstützt Mitarbeiter

Die Mitarbeiter profitieren ebenfalls von den technischen Neuerungen. Vor allem ihre Personal Digital Assistants (PDAs), kleine tragbare Computer mit Barcode-Scanner, tragen dazu bei, die Arbeit effizienter zu gestalten und zusätzliche Zeit für noch besseren Kundenservice sowie individuelle Beratung zu gewinnen. Mit dem PDA ist das Personal zum Beispiel in der Lage, jederzeit den Bestand im Markt zu prüfen und über das zentrale Warenwirtschaftssystem neue Ware zu ordern. Die aufwändige Kontrolle der einzelnen Regale entfällt damit.

Der Datenaustausch und die Kommunikation werden im Extra Future Store über ein drahtloses lokales Netzwerk abgewickelt, ein so genanntes Wireless Local Area Network (WLAN). Damit gelingt es, 37.000 elektronische Preisschilder zu verwalten, Sonderangebote anzuzeigen, Werbedisplays zu steuern sowie die Funktion der PSAs sicherzustellen.

## Spezielles Personalkonzept für Mitarbeiter im Future Store

Der Betrieb des Extra Future Stores mit seinen zahlreichen technischen Innovationen und seiner Fokussierung auf die Kundenzufriedenheit und den Kundenservice stellt auch für die Mitarbeiter eine neue Herausforderung mit hohem Anspruch dar. Zum einen wird ihnen Basis-, teilweise sogar Spezialwissen im Umgang mit den neuen Technologien im Markt abverlangt, zum anderen wird ihre Bereitschaft eingefordert, dem Kunden die Vorteile dieser Technologien engagiert näher zu bringen, die Gerätschaften und ihre Funktion zu erklären und gegebenenfalls bestehende Vorbehalte im Gespräch abzubauen. Um diesem Anforderungsprofil gerecht zu werden, wurde ein speziell auf den Bedarf des

### 8. Einfach und schnell bezahlen

Der Kunde hat alle gewünschten Artikel im Wagen. Beim **Komfortzahlen** löst er am PSA die Funktion „Zur Kasse“ aus. Die eingescannten Daten werden automatisch an die Kasse gesendet, der Kunde muss die einzelnen Artikel nicht mehr aufs Laufband legen. Wählt der Kunde dagegen die **Selbstzahlerkasse**, scannt er seine Einkäufe erst dort ein und bezahlt bar oder mit EC- oder Kreditkarte an einem Automaten. Damit ist der Einkauf beendet. Ganz ohne Warteschlangen, schnell und bequem – ein optimales Finale für ein besonderes Einkaufserlebnis.



Future Stores abgestimmtes Personalkonzept entwickelt, das unter anderem eine intensive Schulung des Stammpersonals sowie der neu eingestellten Mitarbeiter im Vorfeld der Umrüstung des Extra Future Stores beinhaltete. Grundlage dieses Personalkonzepts war eine vor der Eröffnung des technologisch aufgerüsteten Markts durchgeführte Erfassung und Analyse sämtlicher Arbeitsprozesse. Anhand dieser Unterlage wurde der Stellen- und Qualifikationsbedarf festgestellt. Die Ergebnisse wurden mit den bestehenden Personalressourcen, das heißt mit Anzahl und individueller Qualifikation der Mitarbeiter, abgeglichen. Dieser Abgleich bildete sodann die Grundlage für die Entwicklung eines umfassenden Schulungskonzepts für sämtliche Mitarbeiter des Future Stores, das anschließend auch konsequent umgesetzt wurde. So absolvierten alle Beschäftigten bereits vor der Markteröffnung intensive Schulungen in den Bereichen Kunden- und Serviceorientierung sowie spezielle Techniktrainings. Darüber hinaus fanden in den ersten Monaten nach der Eröffnung des Future Stores regelmäßig Gruppentrainings während des laufenden Marktbetriebs statt, in denen die Mitarbeiter Verbesserungspotenziale in ihrer täglichen Arbeit herausfinden und gemeinsam konkrete Lösungen entwickeln konnten.

Für die Arbeit am Future Point, der zentralen Informationsstelle im Markt für die Kunden, wurden neue Mitarbeiter eingestellt. Die an sie gestellten Anforderungen sind besonders vielseitig und für die Akzeptanz der Zukunftstechnologien bei den Kunden entscheidend. Sie sind nämlich nicht nur für die Ausgabe des Persönlichen Einkaufsberaters zuständig, sondern stehen den Kunden für die unterschiedlichsten Fragen wie zum Beispiel zur Extra Future Card oder zu speziellen Technologien zur Verfügung. Außerdem haben diese Mitarbeiter die wichtige Aufgabe, die Kunden für die innovativen Technologien im Future Store zu begeistern und ihnen deren Nutzen zu vermitteln.

Das Personalkonzept hat entscheidend dazu beigetragen, dass die technologischen Innovationen des Future Stores schon kurz nach der Eröffnung sehr gut angenommen wurden.

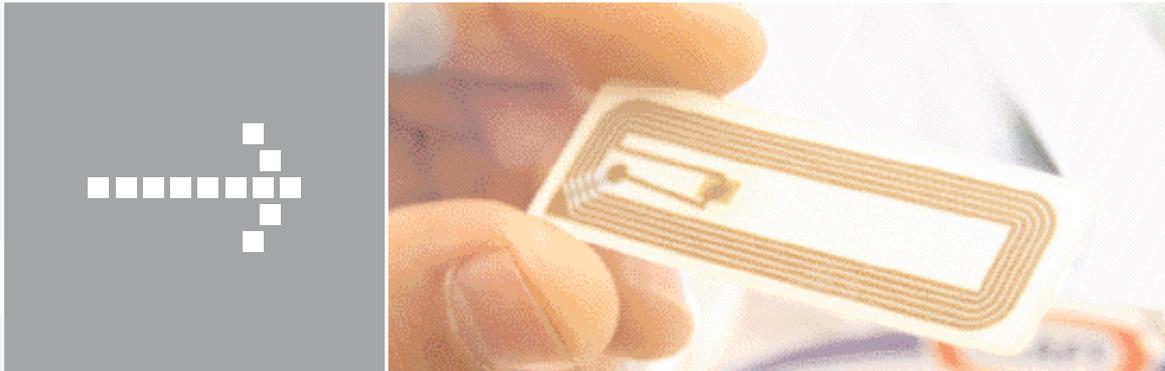


## Radio Frequency Identification (RFID) – eine Technologie revolutioniert die Prozesskette

Weltweit testen renommierte Handelsunternehmen und Markenhersteller seit kurzem eine Schlüsseltechnologie, welche die Prozesskette in den nächsten Jahren grundlegend verändern wird: Radio Frequency Identification – kurz RFID. Diese Technologie ermöglicht die berührungslose Übertragung von Produktdaten wie Produktnummer, Hersteller und Mindesthaltbarkeitsdatum per Funk. Herzstück der Technik ist ein so genannter RFID-Tag: ein hauchdünnes Etikett, in das ein programmierbarer Chip und eine Miniaturantenne eingebettet sind. Der auf dem Chip gespeicherte Zahlencode, der Electronic Product Code, kann von RFID-Readern im Lager oder im Markt gelesen werden. Die Lesegeräte sind mit dem Metro-eigenen Warenwirtschaftssystem verbunden, sodass diese Zahlenkombination automatisch den richtigen Produktinformationen zugeordnet wird.

### Erfolgreiche RFID-Tests im Extra Future Store

Im Extra Future Store in Rheinberg hat die METRO Group gemeinsam mit den Partnern der METRO Group Future Store Initiative RFID im Zusammenspiel mit anderen Technologien getestet – mit Erfolg. Das viel beachtete Pilotprojekt hat gezeigt: RFID hilft dem Handel, Prozesse effektiver zu gestalten und zugleich die Kosten der Lagerhaltung deutlich zu senken. Auf der Basis von RFID lassen sich Waren entlang der gesamten Lieferkette genau lokalisieren. An der Ausgangstür des Lagers zum Verkaufsraum des Extra Future Stores beispielsweise liest ein RFID-Gate die Tags jeder Palette und jedes Kartons, der diese Schleuse passiert. Die entsprechenden RFID-Nummern sendet das Gate an das RFID-Warenfluss-System. Dort werden die Waren als „im Verkaufsraum verräumt“ registriert. So können Handelsunternehmen den Lagerbestand kontinuierlich und zuverlässig kontrollieren. Es kommt seltener zu Ausverkaufssituationen, das Bestellmanagement wird optimiert.



## Dem Trend einen Schritt voraus

Die METRO Group hat das Potenzial von RFID frühzeitig erkannt und ist einer der Innovationsführer, wenn es darum geht, die Technologie weltweit voranzubringen. Bisher nutzt die METRO Group die RFID-Technologie vor allem im Lagermanagement, um eine optimale Warenverfügbarkeit für ihre Kunden zu gewährleisten. Bereits ab November 2004 sollen rund 100 Lieferanten der METRO Group ihre Paletten und Transportverpackungen für zehn Zentralläger des Handelskonzerns sowie rund 250 Märkte der Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real, Extra und Galeria Kaufhof mit RFID-Etiketten ausstatten. Damit setzt die METRO Group als eines der ersten Handelsunternehmen RFID entlang der gesamten Prozesskette ein. Darüber hinaus hat die METRO Group gemeinsam mit anderen Handelsunternehmen die „EPC Retail Users Group of Europe“ gegründet und ist federführendes Mitglied in der „EPCglobal“. Ziel dieser Initiativen ist es, langfristig Vertrauen in die RFID-Technologie zu schaffen und weltweit einheitliche RFID-Standards zu etablieren. Dafür formulieren die beteiligten Unternehmen aus der IT- und Konsumgüterindustrie sowie dem Handel ihre Anforderungen an die neue Technik und Best Practices für die Umsetzung entlang der Prozesskette.

## Die Interessen der Kunden im Blick

Die METRO Group informiert ihre Kunden umfassend und offen über den Einsatz der neuen Technologie. Im Extra Future Store der METRO Group sind mit RFID-Technik ausgestattete Produkte und Lesegeräte durch besondere Aufkleber gekennzeichnet. Geschulte Mitarbeiter, eine Broschüre und ein interaktiver Terminal bieten interessierten Kunden Hintergrundwissen an. Als erstes Handelsunternehmen hat die METRO Group einen De-Activator entwickelt. Mit diesem Gerät kann der Kunde die auf dem RFID-Tag gespeicherten Informationen überschreiben, bevor er den Markt verlässt. Die Daten sind außerhalb des Markts dann nicht mehr lesbar. Damit beweist die METRO Group, dass das Thema Datenschutz für sie oberste Priorität hat.



<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>	<b>134</b>
<b>Bilanz</b>	<b>135</b>
<b>Kapitalflussrechnung</b>	<b>136</b>
<b>Eigenkapitalentwicklung</b>	<b>137</b>
<b>Konzernanhang</b>	<b>138</b>
Erläuterungen zu Grundlagen und Methoden des Konzernabschlusses	138
Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	150
Erläuterungen zur Bilanz	157
Sonstige Erläuterungen einschließlich Kapitalflussrechnung und Segmentberichterstattung	180
Gesonderte Erläuterungen und Angaben nach § 292 a HGB	190
Organe der METRO AG	198
Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften	205
Bestätigungsvermerk des Konzernabschlussprüfers	206

## Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2003

Mio. €	Anhang Nr.	2003	2002
<b>Umsatzerlöse</b>	1	53.595	51.526
Einstandskosten der verkauften Waren		-41.687	-40.126
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		11.908	11.400
Sonstige betriebliche Erträge	2	1.461	1.532
Vertriebskosten	3	-10.636	-10.377
Allgemeine Verwaltungskosten	4	-1.031	-1.013
Sonstige betriebliche Aufwendungen	5	-112	-115
<b>Betriebliches Ergebnis vor Firmenwertabschreibung EBITA</b>		1.590	1.427
Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte	6	-272	-261
<b>Betriebliches Ergebnis EBIT</b>		1.318	1.166
Beteiligungsergebnis	7	-60	38
Zinsergebnis	8	-425	-378
Übriges Finanzergebnis	9	-16	4
<b>Finanzergebnis</b>		-501	-336
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		817	830
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	10	-246	-328
<b>Konzernjahresüberschuss</b>		571	502
Anteile anderer Gesellschafter	11	-75	-59
<b>Konzerngewinn</b>		496	443
<b>Ergebnis je Aktie in €</b>	12	1,52	1,36

## Bilanz zum 31. Dezember 2003

### AKTIVA

Mio. €	Anhang Nr.	Stand 31.12.2003	Stand 31.12.2002
<b>Anlagevermögen</b>	17		
Geschäfts- oder Firmenwerte	18	3.987	4.070
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	19	326	188
Sachanlagen	20	10.490	7.201
Finanzanlagen	21	238	229
		15.041	11.688
<b>Umlaufvermögen</b>			
Vorräte	22	5.941	5.506
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	23	339	369
Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte	24	2.061	2.857
Flüssige Mittel	25	1.593	1.323
		9.934	10.055
<b>Latente Steuern</b>	26	1.456	1.084
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	27	149	96
		26.580	22.923

### PASSIVA

Mio. €	Anhang Nr.	Stand 31.12.2003	Stand 31.12.2002
<b>Eigenkapital</b>	28		
Gezeichnetes Kapital		835	835
Kapitalrücklage		2.551	2.558
Gewinnrücklagen		279	305
Konzerngewinn		496	443
		4.161	4.141
<b>Anteile anderer Gesellschafter</b>	29	188	105
<b>Rückstellungen</b>			
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	30	1.012	960
Übrige Rückstellungen	31	758	725
		1.770	1.685
<b>Verbindlichkeiten</b>	32		
Finanzschulden	33	7.802	5.587
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	34	9.907	9.119
Übrige Verbindlichkeiten	35	2.097	1.965
		19.806	16.671
<b>Latente Steuern</b>	26	526	196
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	36	129	125
		26.580	22.923

## Kapitalflussrechnung

Mio. €	2003	2002
EBIT	1.318	1.166
Abschreibungen Anlagevermögen (ohne Finanzanlagen)	1.297	1.250
Veränderung von Pensions- und sonstigen Rückstellungen	-6	56
Veränderung des Netto-Betriebsvermögens	330	357
Ausgaben Ertragsteuern	-113	-392
Sonstiges <sup>1)</sup>	270	169
<b>Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit</b>	<b>3.096</b>	<b>2.606</b>
Unternehmensakquisitionen	-184	-92
Investitionen in Sachanlagen (ohne Finanzierungs-Leasing)	-1.118	-1.308
Sonstige Investitionen <sup>2)</sup>	-127	-344
Anlagenabgänge	209	128
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-1.220</b>	<b>-1.616</b>
Gewinnausschüttungen		
an METRO AG-Gesellschafter	-334	-334
an andere Gesellschafter	-88	-25
Veränderung der Fremdanteile am Kapital	-	-3
Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten	1.909	513
Tilgung von Finanzverbindlichkeiten	-831	-777
Gezahlte Zinsen	-574	-528
Erhaltene Zinsen	141	172
Ergebnisübernahmen und sonstige Finanztätigkeit	-2.043	-361
<b>Cash Flow aus Finanztätigkeit</b>	<b>-1.820</b>	<b>-1.343</b>
<b>Summe der Cash Flows</b>	<b>56</b>	<b>-353</b>
Wechselkurseffekte auf die Zahlungsmittel	0	-6
Veränderung der Zahlungsmittel wegen erstmaliger Einbeziehung von Gesellschaften	233	0
<b>Gesamtveränderung der Zahlungsmittel</b>	<b>289</b>	<b>-359</b>
Zahlungsmittel 1. Januar	1.292	1.651
Zahlungsmittel 31. Dezember	1.581	1.292

<sup>1)</sup> Die Position „Sonstiges“ wurde zusammengefasst mit der Position „Ergebnisse aus Anlagenabgängen“. Die Vergleichsangabe für das Vorjahr wurde entsprechend angepasst.

<sup>2)</sup> Die Position „Sonstige Investitionen“ wurde zusammengefasst mit der Position „Veränderung der unverzinslichen Verbindlichkeiten aus Investitionstätigkeit“. Die Vergleichsangabe für das Vorjahr wurde entsprechend angepasst.

## Eigenkapitalentwicklung

Mio. €	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Gewinn- rücklagen	Konzern- gewinn	Gesamt
1.1.2002	835	2.558	376	401	4.170
Konzerngewinn	–	–	–	443	443
Ausschüttung	–	–	–	-334	-334
Folgebewertung IAS 39	–	–	-39	–	-39
Währungsumrechnung	–	–	-99	–	-99
Umgliederung Konzerngewinn	–	–	67	-67	–
Sonstiges	–	–	–	–	–
31.12.2002/1.1.2003	835	2.558	305	443	4.141
Konzerngewinn	–	–	–	496	496
Ausschüttung	–	–	–	-334	-334
Auflösung Eigenkapitalkomponente Wandelschuldverschreibung	–	-7	-57	–	-64
Folgebewertung IAS 39	–	–	7	–	7
Währungsumrechnung	–	–	-91	–	-91
Umgliederung Konzerngewinn	–	–	109	-109	–
Sonstiges	–	–	6	–	6
<b>31.12.2003</b>	<b>835</b>	<b>2.551</b>	<b>279</b>	<b>496</b>	<b>4.161</b>

## 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 2003 verabschiedeten und verpflichtend anzuwendenden 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 613 (Vorjahr 388) inländische und 254 (Vorjahr 235) ausländische Tochterunternehmen einbezogen, bei denen der METRO AG unmittelbar oder mittelbar die Mehrheit der Stimmrechte zusteht.

Nicht konsolidiert wurden 32 (Vorjahr 14) Tochterunternehmen, da ihr Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns insgesamt von untergeordneter Bedeutung ist. Der Umsatz dieser Gesellschaften macht deutlich weniger als ein Prozent des Konzernumsatzes aus.

Gegenüber dem Vorjahr hat sich der Konsolidierungskreis wie folgt geändert:

Stand 1. Januar 2003	624
Veränderungen im Geschäftsjahr 2003:	
Verschmelzung auf andere Konzerngesellschaften	-25
Veräußerung von Anteilen	-2
Neugründungen	59
Erwerb von Anteilen	7
Erstkonsolidierung von Beteiligungen	211
Sonstige Veränderungen	-6
<b>Stand 31. Dezember 2003</b>	<b>868</b>

Die Veränderung des Konsolidierungskreises aus der Erstkonsolidierung von Beteiligungen resultiert im Wesentlichen aus der Konsolidierung der **Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co. KG (AIB)** sowie der Tochterunternehmen, die zur AIB gehören (AIB-Gruppe), zum 31. Dezember 2003. Die Konsolidierung der AIB-Gruppe (207 Gesellschaften) erfolgte, nachdem Verhandlungen mit der Westdeutschen Landesbank und der Provinzial Rheinland Versicherung AG über den Erwerb der Mehrheit der Stimmrechte Ende Dezember 2003 erfolgreich abgeschlossen wurden und die behördlichen Genehmigungen vorlagen. Der METRO AG stehen nunmehr 75 Prozent der Stimmrechte an der AIB zu.

Die AIB-Gruppe wurde nach der Erwerbsmethode in den Konzernabschluss einbezogen. Die AIB war vor Aufgabe der Veräußerungsabsicht und Erwerb der Beherrschung gemäß IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) der Kategorie „zu Handelszwecken gehalten“ zugeordnet. Die Kapitalkonsolidierung der AIB erfolgte daher durch Verrechnung des letzten Beteiligungsansatzes zum Fair Value mit dem anteiligen neu bewerteten Eigenkapital der AIB. Ein Geschäfts- oder Firmenwert entstand hierbei nicht.

Auswirkungen aus der Erstkonsolidierung der AIB-Gruppe auf die Konzernbilanz resultieren im Wesentlichen aus einem Zugang bei den Sachanlagen (2.911 Mio. €) und der Erhöhung der Finanzschulden (2.297 Mio. €). Da die Erstkonsolidierung zum 31. Dezember 2003 vorzunehmen war, ergaben sich keine Auswirkungen auf die Gewinn- und Verlustrechnung.

Neben der AIB-Gruppe wurden zum 31. Dezember 2003 vier Objektgesellschaften, die das rechtliche Eigentum an den Verwaltungsgebäuden am Standort Düsseldorf, Metro-Straße/Schlüterstraße halten und in 2002 von der METRO Group mit Veräußerungsabsicht erworben worden waren, nach Aufgabe der Veräußerungsabsicht erstmalig in den Konsolidierungskreis einbezogen.

Einflüsse aus der Veränderung des Konsolidierungskreises werden, sofern diese von besonderer Bedeutung sind, unter den entsprechenden Abschlussposten gesondert erläutert.

Der Zugang aufgrund von Neugründungen (59 Gesellschaften) ist auf die Expansion in den Vertriebslinien Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn zurückzuführen.

Drei assoziierte Unternehmen werden nach der Equity-Methode bilanziert. Nicht „at equity“ bilanziert werden insgesamt 12 Gesellschaften (Vorjahr 12), bei denen der METRO Group zwar Stimmrechte zwischen 20 Prozent und 50 Prozent zustehen, aber aus Wesentlichkeitsüberlegungen auf die Anwendung der Equity-Methode verzichtet werden konnte. Die Anteile werden zu Anschaffungskosten bilanziert.

Eine vollständige Aufstellung der Konzerngesellschaften sowie der assoziierten Unternehmen wird beim Handelsregister (HRB 39473) des Amtsgerichts Düsseldorf hinterlegt. Eine Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften ist auf Seite 205 aufgeführt.

#### **Konsolidierungsgrundsätze**

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

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

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

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 Übereinstim-

mung 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 wurden 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 € <sup>1)</sup>	
	2003	2002	2003	2002
1 US-Dollar	0,88035	1,05807	0,79177	0,95356
1 Pfund Sterling	1,44557	1,59061	1,41884	1,53728
100 Polnische Zloty	22,73696	25,93058	21,26800	24,87438
1.000 Rumänische Lei	0,02664	0,03199	0,02430	0,02864
100 Schweizer Franken	65,74811	68,15567	64,18897	68,85156
1 Bulgarischer Lew	0,51129	0,51129	0,51129	0,51129
100 Chinesische Renminbi	10,68885	12,78341	9,56620	11,51644
100 Dänische Kronen	13,45761	13,45809	13,43183	13,46112
100 Hongkong-Dollar	11,35553	13,56064	10,25110	12,23406
100 Marokkanische Dirham	9,23609	9,61941	9,03489	9,39536
100 Slowakische Kronen	2,41013	2,34198	2,42895	2,40900
100 Tschechische Kronen	3,13993	3,24607	3,08547	3,16686
1.000.000 Türkische Lira	0,59007	0,69478	0,56445	0,57219
100 Ungarische Forint	0,39439	0,41157	0,38095	0,42321
1 Kroatische Kuna	0,13221	0,13501	0,13073	0,13419
100 Russische Rubel	2,88430	3,36826	2,69557	3,00554
100 Indische Rupien	1,90228	2,17867	1,73644	1,98692
100 Japanische Yen	0,76401	0,84721	0,74047	0,80392
10.000 Vietnamesische Dong	0,56852	0,69387	0,50722	0,62049
1 Ukrainische Hrywnja	0,16521	0,19876	0,15010	0,18074
1 Singapur-Dollar	0,50784	0,59129	0,46517	0,54699
100 Serbische Dinar	1,52771 <sup>2)</sup>		1,46015 <sup>2)</sup>	

<sup>1)</sup> Zum 31. Dezember 2003

<sup>2)</sup> Erstmalige Einbeziehung in den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2003

## 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 vereinnahmt. **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 **Inves-**

**titionszuschüsse** sowie freie Investitionszulagen werden berücksichtigt, indem die Anschaffungs- oder Herstellungskosten des entsprechenden Vermögenswerts um den Betrag des Zuschusses gekürzt werden. **Rückbauverpflichtungen** werden in Höhe des abgezinsten Erfüllungsbetrags in die Anschaffungs- oder Herstellungskosten einbezogen. Die aktivierten Rückbaukosten werden rätierlich über die Nutzungsdauer des Vermögenswerts abgeschrieben.

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 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 sind, werden 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 werden individuelle Bewertungsabschläge vorgenommen, 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 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) 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 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) 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 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) 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 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) 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 ausreichend steuerpflichtiges Einkommen zur Realisierung des entsprechenden Nutzens erzielt 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 Verpflichtungsumfangs 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. Für Gesellschaften in Deutschland wird ein Zinssatz von 4,5 Prozent, für Gesellschaften im Ausland der jeweilige lokale Kapitalmarktzinssatz als Abzinsungssatz angewendet.

### **Verbindlichkeiten**

Grundsätzlich sind alle **Finanzschulden** gemäß IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) zu ihren fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode angesetzt. Finanzschulden, die als Grundgeschäft innerhalb eines Fair Value

Hedges designiert sind, werden 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 bis zur Wandlung/Rückzahlung (in unveränderter Höhe) in den Rücklagen 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 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) 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 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) zum Fair Value bilanziert und unter „Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte“ bzw. unter „Übrige Verbindlichkeiten“ ausgewiesen.

Zur Bewertung der derivativen Finanzinstrumente werden die Interbankenbedingungen 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 Finanzinstrumenten, die als qualifizierte Sicherungsinstrumente innerhalb eines Fair Value Hedges designiert wurden oder für die kein qualifizierter Sicherungszusammenhang nach den Vorschriften des IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) hergestellt werden konnte und daher kein **Hedge Accounting** angewandt werden durfte, sind erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Die Ergebnisse aus derivativen Finanzinstrumenten, für die ein Cash Flow Hedge gebildet und für die die Effektivität nachgewiesen ist, werden bis zum Realisationszeitpunkt des gesicherten Grundgeschäfts erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Etwaige Ergebnisveränderungen aus der Ineffektivität dieser Finanzinstrumente sind sofort erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

### **Bilanzierung von Aktienoptionsplänen**

Die im Rahmen des **aktienorientierten Vergütungssystems** gewährten Aktienoptionen (SOP), Wertzuwachsrechte (SAR) und ähnliche Rechte werden, soweit wirtschaftlich sinnvoll, durch den Abschluss von Sicherungsgeschäften abgesichert. Die Kosten der Sicherungsgeschäfte werden raterlich über die Laufzeit der SOP/SAR und der ähnlichen Rechte verteilt und als Personalaufwand erfasst. Sofern der Abschluss des Sicherungsgeschäfts nicht zeitgleich mit Gewährung der Rechte erfolgt, wird eine Rückstellung in Höhe des zeitanteiligen Marktwerts der gewährten Rechte gebildet. Für die Ableitung des Marktwerts werden die Kosten herangezogen, die sich ergeben hätten, wenn zum Bilanzstichtag ein Sicherungsgeschäft abgeschlossen worden wäre.

### **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. €	2003	2002
Metro Cash & Carry	25.093	23.972
Real	8.205	8.198
Extra	2.773	2.835
Media Markt und Saturn	10.563	9.583
Praktiker	2.811	2.584
Kaufhof	3.819	3.900
Sonstige Gesellschaften <sup>1)</sup>	331	454
	53.595	51.526

<sup>1)</sup> Die unter den sonstigen Gesellschaften ausgewiesenen Umsätze betreffen im Wesentlichen die Dinea-Gruppe mit 180 Mio. € (Vorjahr 183 Mio. €), die Gemex-Gruppe mit 99 Mio. € (Vorjahr 184 Mio. €) und die MGE Warenhandels-gesellschaft mbH & Co. KG mit 35 Mio. € (Vorjahr 78 Mio. €).

Von den Umsatzerlösen entfallen 25,3 Mrd. € (Vorjahr 23,8 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. €	2003	2002
Mieten	414	397
Werbeleistungen	310	288
Dienstleistungen/Kostenerstattungen	215	231
Kontor-Vertriebslinienvergütungen	81	80
Auflösung von Rückstellungen	67	48
Auflösung von Verbindlichkeiten	49	51
Provisionen	43	49
Bauleistungen	40	38
Erträge aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens und aus Zuschreibungen	30	34
Erträge aus Schadenersatz	18	33
Erträge aus Sale-and-leaseback	18	18
Übrige	176	265
	1.461	1.532

Die sonstigen betrieblichen Erträge bewegen sich auf dem Niveau des Vorjahres. Gegenüber der Darstellung im Geschäftsbericht 2002 werden die Erbringung von Dienstleistungen durch die MGA METRO Group Advertising GmbH in Höhe von 24 Mio. € (Vorjahr 29 Mio. €), die Erzielung von Erlösen aus der Vermarktung von Sekundärrohstoffen durch die MFS METRO Group Facility Services GmbH in Höhe von 10 Mio. € (Vorjahr 14 Mio. €) an Konzernfremde und der Erhalt von Kostenerstattungen für die Abwicklung von Garantiefällen in Höhe von 10 Mio. € (Vorjahr 5 Mio. €) in 2003 statt unter „Übrige“ unter „Dienstleistungen/Kostenerstattungen“ ausgewiesen. Des Weiteren wurde der Posten „Auflösung von übrigen Verbindlichkeiten“ in diesem Jahr separat dargestellt.

### 3. Vertriebskosten

Mio. €	2003	2002
Personalkosten	5.223	5.075
Sachkosten	5.413	5.302
	10.636	10.377

Der Anstieg der Vertriebskosten gegenüber dem Vorjahr um 259 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus der Expansion der Vertriebslinien Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn. Auch die anderen Vertriebslinien zeigen im Geschäftsjahr 2003 eine umsatzkonforme Entwicklung der Vertriebskosten. Die Sachkosten beinhalten vor allem vertriebsbedingte Aufwendungen für Miete, Abschreibung, Werbung und Gebäudekosten (Energie, Instandhaltung etc.).

### 4. Allgemeine Verwaltungskosten

Mio. €	2003	2002
Personalkosten	544	529
Sachkosten	487	484
	1.031	1.013

Der Anstieg der Personalaufwendungen der Verwaltung ist im Wesentlichen auf höhere Aufwendungen für soziale Abgaben zurückzuführen; der Lohn- und Gehaltsaufwand ist geringfügig gestiegen. Unter die Sachkosten fallen insbesondere Aufwendungen für Beratung, Abschreibung, Miete sowie Aufwendungen für Personalführung und Kosten für Aus-, Fort- und Weiterbildung.

### 5. Sonstige betriebliche Aufwendungen

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen enthalten im Wesentlichen Aufwendungen für Bauleistungen in Höhe von 19 Mio. € (Vorjahr 35 Mio. €), Verluste aus Abgängen des Anlagevermögens in Höhe von 14 Mio. € (Vorjahr 24 Mio. €) sowie übliche Wertberichtigungen auf Vermögenswerte in Höhe von 22 Mio. € (Vorjahr 11 Mio. €).

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

### 6. Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte

Mio. €	2003	2002
Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte aus der Kapitalkonsolidierung	259	248
Abschreibungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte aus Einzelabschlüssen	13	13
	272	261

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

### 7. Beteiligungsergebnis

Das Beteiligungsergebnis hat sich gegenüber dem Vorjahr um 98 Mio. € verschlechtert. Wesentliche Effekte auf das Beteiligungsergebnis in 2003 ergeben sich aus Aufwendungen aufgrund eines Forderungsverzichts gegenüber der Divaco in Höhe von rund 250 Mio. € und einem Ertrag aus der Fair-Value-Bewertung der AIB-Beteiligung (221 Mio. €). 62 Mio. € der Fair-Value-Erträge wurden in 2003 realisiert und an die METRO AG ausgeschüttet. Die Fair-Value-Bewertung berücksichtigt im Wesentlichen die letzten Kaufpreisangebote einer Investorengruppe.

Das Beteiligungsergebnis beinhaltet ebenfalls die planmäßige Abschreibung der im Rahmen der Equity-Bewertung erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte assoziierter Unternehmen in Höhe von 3 Mio. €.

Ergebniseinflüsse aus gemäß IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) „zur Veräußerung verfügbar“ gehaltenen Finanzinstrumenten bestehen – wie im Vorjahr – nicht.

## 8. Zinsergebnis

Das Zinsergebnis setzt sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2003	2002
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	158	122
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-366	-305
Zinsanteil an den Leasingraten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen	-162	-149
Zinsanteil in den Zuführungen zu Rückstellungen für Pensionen	-55	-46
	-425	-378

## 9. Übriges Finanzergebnis

Mio. €	2003	2002
Sonstige finanzielle Erträge	202	358
Sonstige finanzielle Aufwendungen	-218	-354
	-16	4

Aus der Bewertung von derivativen Finanzinstrumenten resultiert eine Verschlechterung des übrigen Finanzergebnisses in Höhe von 15 Mio. €. Außerdem standen Abschreibungen auf Ausleihungen in Höhe von 7 Mio. € und gestiegene Provisionszahlungen (5 Mio. €) einem verbesserten Ergebnis aus der Indexierung und Umrechnung von Abschlüssen in Hochinflationländern (+7 Mio. €) gegenüber.

Ergebniseinflüsse aus gemäß IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) „zur Veräußerung verfügbar“ gehaltenen Finanzinstrumenten bestehen – wie im Vorjahr – nicht.

## 10. 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 Gesamtsteuersatz beträgt 39,15 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.

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. €	2003	2002
Gezahlte bzw. geschuldete Steuern	390	321
davon Inland	(122)	(96)
davon Ausland	(268)	(225)
Latente Steuern	-144	7
	246	328

Der tatsächliche Steueraufwand von 246 Mio. € (Vorjahr 328 Mio. €) ist um 74 Mio. € geringer (Vorjahr 3 Mio. € höher) als der erwartete Ertragsteueraufwand von 320 Mio. € (Vorjahr 325 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. €	2003	2002
Ergebnis vor Steuern	817	830
Erwarteter Ertragsteueraufwand (39,15%)	320	325
Auswirkungen abweichender nationaler Steuersätze	-118	-115
Abschreibung auf Geschäfts- oder Firmenwert aus Kapitalkonsolidierung	51	48
Aufwendungen für nicht konsolidierte Beteiligungen	0	94
Aufwendungen für konsolidierte Beteiligungen	0	-73
Periodenfremde Steueraufwendungen und -erträge	-83	6
Steuerlich nicht abzugsfähige Betriebsausgaben	51	60
Sonstige Abweichungen	25	-17
	246	328

### 11. Anteile anderer Gesellschafter

Das anderen Gesellschaftern zustehende Ergebnis betrifft mit 97 Mio. € (Vorjahr 79 Mio. €) Gewinnanteile und mit 22 Mio. € (Vorjahr 20 Mio. €) Verlustanteile. Im Wesentlichen handelt es sich um Gewinn-/Verlustanteile von Minderheitsgesellschaftern in den Vertriebslinien Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn.

## 12. 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 ist weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr eingetreten.

	2003	2002
Gewichtete Anzahl der ausgegebenen Stückaktien	326.787.529	326.787.529
Den Aktionären der METRO AG zustehender Konzerngewinn (Mio. €)	496	443
Ergebnis je Aktie (€)	1,52	1,36

## 13. Abschreibungen

Mio. €	2003	2002
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerte	1.297	1.250
Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	–	–
Abschreibungen auf Finanzanlagen	15	1
	1.312	1.251

Die Abschreibungen auf Finanzanlagen betreffen Abschreibungen auf Ausleihungen (7 Mio. €), auf Beteiligungen (5 Mio. €) sowie die planmäßige Abschreibung der im Rahmen der Equity-Bewertung erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerte assoziierter Unternehmen in Höhe von 3 Mio. €.

## 14. Materialaufwand

In den Einstandskosten der verkauften Waren sind folgende Materialaufwendungen enthalten:

Mio. €	2003	2002
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	41.448	39.873
Aufwendungen für bezogene Leistungen	48	50
	41.496	39.923

### 15. Personalaufwand

Die Personalaufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

Mio. €	2003	2002
Löhne und Gehälter	4.827	4.735
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	1.075	980
davon für Altersversorgung	(38)	(32)
	5.902	5.715

Im Personalaufwand enthalten ist der zeitanteilige Aufwand für Sicherungsgeschäfte in Höhe von 11 Mio. € (Vorjahr 9 Mio. €), welche die METRO Group für die in 1999 bis 2002 aufgelegten Aktienoptionsprogramme (SOP/SAR) abgeschlossen hat. Ferner wurde eine Rückstellung in Höhe von 4 Mio. € für Optionen, Wertzuwachsrechte und ähnliche Rechte, die in 2003 gewährt wurden, gebildet.

Im Jahresdurchschnitt waren im Konzern beschäftigt:

Anzahl der Mitarbeiter	2003	2002
Angestellte	184.680	188.610
Arbeiter	57.330	46.673
Auszubildende	10.027	9.881
	252.037	245.164

Hierin sind auf Personenbasis 107.063 (Vorjahr 105.853) Teilzeitbeschäftigte berücksichtigt. Der Anteil der im Ausland beschäftigten Mitarbeiter betrug auf Vollzeitbasis 44,3 Prozent gegenüber 42,0 Prozent im Vorjahr.

### 16. Sonstige Steuern

Die sonstigen Steuern in Höhe von 80 Mio. € (Vorjahr 71 Mio. €) sind in den Einstandskosten der verkauften Waren, den Vertriebskosten sowie den Verwaltungskosten enthalten.

## Erläuterungen zur Bilanz

### 17. Anlagevermögen

Mio. €	Geschäfts- oder Firmenwerte	Sonstige immaterielle Vermögens- werte	Sach- anlagen	Finanz- anlagen	Summe Anlage- vermögen
<b>Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>					
Stand 1.1.2003	5.674	449	12.597	262	18.982
Währungsumrechnung	–	-2	-192	-2	-196
Veränderung Konsolidierungskreis	–	27	3.081	90	3.198
Zugänge	191	187	1.421	25	1.824
Abgänge	-4	-36	-492	-96	-628
Umbuchungen	–	-3	-7	-3	-13
Stand 31.12.2003	5.861	622	16.408	276	23.167
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1.1.2003	1.604	261	5.396	33	7.294
Währungsumrechnung	–	-1	-60	–	-61
Zugänge, planmäßig	272	66	959	3	1.300
Zugänge, außerplanmäßig	–	–	–	12	12
Abgänge	-2	-30	-388	-9	-429
Zuschreibungen	–	–	–	-1	-1
Umbuchungen	–	–	11	–	11
Stand 31.12.2003	1.874	296	5.918	38	8.126
<b>Buchwert 31.12.2003</b>	<b>3.987</b>	<b>326</b>	<b>10.490</b>	<b>238</b>	<b>15.041</b>
Buchwert 31.12.2002	4.070	188	7.201	229	11.688

### 18. Geschäfts- oder Firmenwerte

Von den Geschäfts- oder Firmenwerten zum 31.12.2003 in Höhe von 3.987 Mio. € (Vorjahr 4.070 Mio. €) betreffen 3.853 Mio. € (Vorjahr 3.924 Mio. €) Unterschiedsbeträge, die sich aus der Kapitalkonsolidierung ergeben, und 134 Mio. € (Vorjahr 146 Mio. €) aus Einzelabschlüssen übernommene Geschäfts- oder Firmenwerte.

Im Geschäftsjahr sind – wie im Vorjahr – keine außerplanmäßigen Abschreibungen vorgenommen worden.

### 19. 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>Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>				
Stand 1.1.2003	447	(114)	2	449
Währungsumrechnung	-2	-	-	-2
Veränderung Konsolidierungskreis	27	-	-	27
Zugänge	176	(58)	11	187
Abgänge	-36	(-5)	-	-36
Umbuchungen	-3	(-1)	-	-3
Stand 31.12.2003	609	(166)	13	622
<b>Abschreibungen</b>				
Stand 1.1.2003	261	(34)	-	261
Währungsumrechnung	-1	-	-	-1
Zugänge, planmäßig	66	(26)	-	66
Zugänge, außerplanmäßig	-	-	-	-
Abgänge	-30	(-2)	-	-30
Zuschreibungen	-	-	-	-
Umbuchungen	-	-	-	-
Stand 31.12.2003	296	(58)	-	296
<b>Buchwert 31.12.2003</b>	<b>313</b>	<b>(108)</b>	<b>13</b>	<b>326</b>
Buchwert 31.12.2002	186	(80)	2	188

Im Geschäftsjahr sind – wie im Vorjahr – keine außerplanmäßigen Abschreibungen vorgenommen worden.

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

## 20. 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>Anschaffungs- oder Herstellungskosten</b>					
Stand 1.1.2003	7.870	7	4.539	181	12.597
Währungsumrechnung	-116	–	-71	-5	-192
Veränderung Konsolidierungskreis	3.014	–	7	60	3.081
Zugänge	688	1	509	223	1.421
Abgänge	-112	–	-345	-35	-492
Umbuchungen	216	3	56	-282	-7
Stand 31.12.2003	11.560	11	4.695	142	16.408
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1.1.2003	2.464	5	2.922	5	5.396
Währungsumrechnung	-19	–	-41	–	-60
Zugänge, planmäßig	414	–	545	–	959
Zugänge, außerplanmäßig	–	–	–	–	–
Abgänge	-61	–	-327	–	-388
Zuschreibungen	–	–	–	–	–
Umbuchungen	31	2	-22	–	11
Stand 31.12.2003	2.829	7	3.077	5	5.918
<b>Buchwert 31.12.2003</b>	<b>8.731</b>	<b>4</b>	<b>1.618</b>	<b>137</b>	<b>10.490</b>
Buchwert 31.12.2002	5.406	2	1.617	176	7.201

Der Zugang aus der Veränderung des Konsolidierungskreises resultiert überwiegend aus der erstmaligen Einbeziehung der AIB-Gruppe (2.911 Mio. €) und der Objektgesellschaften, die das Eigentum an den Verwaltungsgebäuden am Standort Düsseldorf, Metro-Straße/Schlüterstraße (162 Mio. €) halten.

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

Im Geschäftsjahr sind – wie im Vorjahr – keine außerplanmäßigen Abschreibungen vorgenommen worden.

Verfügungsbeschränkungen in Form von Grundpfandrechten und Sicherungsübereignungen für Gegenstände des Sachanlagevermögens liegen aufgrund der Erstkonsolidierung der AIB-Gruppe in diesem Jahr in Höhe von 681 Mio. € (Vorjahr 5 Mio. €) vor. Die im Grundbuch eingetragenen Grundpfandrechte betragen 586 Mio. €.

Für Gegenstände des Sachanlagevermögens wurden in Höhe von 12 Mio. € (Vorjahr 17 Mio. €) Erwerbsverpflichtungen eingegangen.

Anlagegegenstände, die dem Konzern im Rahmen eines Finanzierungs-Leasingverhältnisses zur Verfügung stehen, sind mit 2.082 Mio. € (Vorjahr 1.862 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 5 Jahre zu verlängern. Die Zinssätze, die den Verträgen zu Grunde liegen, variieren je nach Markt und Zeitpunkt des Vertragsabschlusses zwischen 3,4 und 14,4 Prozent.

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

Aufgrund der erstmaligen Einbeziehung der AIB-Gruppe in den Konzernabschluss sind Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen in Höhe von 400 Mio. € hinzugekommen. Dagegen entfallen aufgrund der Konsolidierung der AIB-Gruppe Verpflichtungen aus Operating-Leasingverhältnissen, die zwischen Gesellschaften der AIB-Gruppe und anderen Konzerngesellschaften bestehen, in Höhe von 3.335 Mio. €.

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)	414	1.302	2.236
Abzinsungen	24	292	1.043
Barwert	390	1.010	1.193
<b>Operating-Leasingverhältnisse</b>			
Zukünftig zu leistende Leasingzahlungen (nominal)	1.176	4.208	6.171

Die zukünftig zu leistenden Leasingzahlungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen enthalten für die Ausübung günstiger Kaufoptionen erforderliche Kaufpreiszahlungen in Höhe von 150 Mio. €.

Leasingzahlungen, die der METRO Group zukünftig aus der Untervermietung aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen (Sublease) zufließen werden, betragen nominal 467 Mio. € (Vorjahr 477 Mio. €).

Leasingzahlungen, die der METRO Group zukünftig aus der Untervermietung aus Operating-Leasingverhältnissen (Sublease) zufließen werden, betragen nominal 1.618 Mio. € (Vorjahr 1.314 Mio. €).

Im Geschäftsjahr sind – wie im Vorjahr – keine außerplanmäßigen Abschreibungen vorgenommen worden.

Im Periodenergebnis sind geleistete Zahlungen aus Leasingverhältnissen in Höhe von 1.448 Mio. € (Vorjahr 1.376 Mio. €) und erhaltene Zahlungen aus Untermietverhältnissen in Höhe von 407 Mio. € (Vorjahr 395 Mio. €) enthalten.

Aufgrund der Erstkonsolidierung der AIB-Gruppe bestehen Ansprüche auf den Erhalt von Leasingzahlungen gegenüber Konzernfremden, die in den Folgeperioden wie folgt fällig werden:

Mio. €	bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
<b>Finanzierungs-Leasingverhältnisse</b>			
Zukünftig zu erwartende Leasingzahlungen (nominal)	4	15	23
Abzinsungen	0	3	10
Barwert	4	12	13
<b>Operating-Leasingverhältnisse</b>			
Zukünftig zu erwartende Leasingzahlungen (nominal)	21	59	51

Der nicht garantierte Restwert aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen mit Konzernfremden beträgt 1 Mio. €.

Der noch nicht realisierte Finanzertrag (Finanzierungs-Leasing aus Sicht des Leasinggebers AIB-Gruppe) beträgt 13 Mio. €.

## 21. Finanzanlagen

Die Finanzanlagen haben sich im Geschäftsjahr wie folgt entwickelt:

Mio. €	Anteile an verbundenen Unternehmen	Ausleihungen	Beteiligungen	Wertpapiere des Anlage- vermögens	Gesamt
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand 1.1.2003	2	120	135	5	262
Währungsumrechnung	–	–	-2	–	-2
Veränderung Konsolidierungskreis	2	80	7	1	90
Zugänge	–	25	–	–	25
Abgänge	–	-45	-51	–	-96
Umbuchungen	–	–	-3	–	-3
Stand 31.12.2003	4	180	86	6	276
<b>Abschreibungen</b>					
Stand 1.1.2003	1	2	30	–	33
Währungsumrechnung	–	–	–	–	–
Zugänge, planmäßig	–	–	3	–	3
Zugänge, außerplanmäßig	–	7	5	–	12
Abgänge	–	–	-9	–	-9
Zuschreibungen	–	-1	–	–	-1
Umbuchungen	–	–	–	–	–
Stand 31.12.2003	1	8	29	–	38
<b>Buchwert 31.12.2003</b>	<b>3</b>	<b>172</b>	<b>57</b>	<b>6</b>	<b>238</b>
Buchwert 31.12.2002	1	118	105	5	229

Unter „Veränderung Konsolidierungskreis“ sind Beteiligungen der AIB-Gruppe ausgewiesen. Die Abgänge betreffen Beteiligungen bei den Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real sowie Media Markt und Saturn.

Die planmäßige Abschreibung der Beteiligungen betrifft die Abschreibung des Geschäfts- oder Firmenwerts aus der Equity-Bewertung assoziierter Unternehmen.

## 22. Vorräte

Mio. €	31.12.2003	31.12.2002
Handelswaren Food	1.656	1.499
Handelswaren Nonfood	4.285	4.007
	5.941	5.506

Die Vorräte verteilen sich auf die Vertriebslinien wie folgt:

Mio. €	31.12.2003	31.12.2002
<b>Metro Cash &amp; Carry</b>	<b>1.927</b>	<b>1.744</b>
Real	653	635
Extra	228	228
<b>Media Markt und Saturn</b>	<b>1.671</b>	<b>1.431</b>
Praktiker	586	620
Kaufhof	646	664
Sonstige Gesellschaften	230	184
	<b>5.941</b>	<b>5.506</b>

Die Vorräte in der Vertriebslinie Metro Cash & Carry stiegen expansionsbedingt und aufgrund der Vorratsaufstockung wegen der im Januar 2004 startenden Aktion „40 Jahre Metro Cash & Carry“. In der Vertriebslinie Media Markt und Saturn stiegen die Vorräte ebenfalls expansionsbedingt.

### 23. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Von den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in Höhe von 339 Mio. € (Vorjahr 369 Mio. €) weisen 0,2 Mio. € (Vorjahr 0,4 Mio. €) eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr aus.

### 24. Übrige Forderungen und sonstige Vermögenswerte

Mio. €	31.12.2003		31.12.2002	
	Gesamt	davon Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr	Gesamt	davon Restlaufzeit von mehr als 1 Jahr
Forderungen an Lieferanten	1.023	–	1.020	–
Steuerforderungen	397	1	587	–
Sonstige Vermögenswerte	641	163	1.250	83
	<b>2.061</b>	<b>164</b>	<b>2.857</b>	<b>83</b>

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

Der Rückgang der sonstigen Vermögenswerte resultiert im Wesentlichen aus der Konsolidierung von Vermögenswerten infolge der erstmaligen Einbeziehung der AIB-Gruppe und der Objektgesellschaften, die die Verwaltungsgebäude am Standort Düsseldorf, Metro-Straße/Schlüterstraße halten, in den Konzernabschluss.

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

## 25. Flüssige Mittel

Mio. €	31.12.2003	31.12.2002
Schecks und Kassenbestand	113	109
Guthaben bei Kreditinstituten	1.468	1.183
Sonstige kurzfristige Geldanlagen	12	31
	1.593	1.323

Der Anstieg der flüssigen Mittel ist expansionsbedingt. Zum Bilanzstichtag konnten im Finanzmanagement nicht sämtliche der METRO AG zufließende Mittel platziert werden. Aus der erstmaligen Einbeziehung der AIB-Gruppe ist ein Betrag in Höhe von 36 Mio. € enthalten.

## 26. Latente Steuern

Potenzielle Steuerersparnisse aufgrund von temporären Differenzen und noch nicht genutzten steuerlichen Verlusten in Höhe von insgesamt 136 Mio. € (Vorjahr 117 Mio. €) wurden nicht aktiviert. Die Nichtaktivierung latenter Steuern betrifft im Wesentlichen voraussichtlich nicht nutzbare ausländische Verlustvorträge, die steuerlich nur begrenzt vortragsfähig sind.

Die bilanzierten latenten Steuern betreffen folgende Bilanzposten:

Mio. €	31.12.2003		31.12.2002	
	aktiv	passiv	aktiv	passiv
Immaterielle Vermögenswerte	370	98	119	79
Sachanlagen	65	858	18	766
Finanzanlagen	12	5	2	1
Vorräte	51	4	37	4
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	10	63	34	43
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	136	2	134	1
Übrige Rückstellungen	45	25	68	4
Verbindlichkeiten	1.023	22	918	40
Verlustvorträge	584	–	725	–
Summe aus Einzelabschlüssen	2.296	1.077	2.055	938
Steuerlatenzen aus der Konsolidierung	216	505	-69	160
Saldierung	-1.056	-1.056	-902	-902
	1.456	526	1.084	196

Latente Steuern in Höhe von 15 Mio. € haben das Eigenkapital ergebnisneutral gemindert (Vorjahr 4 Mio. € erhöht).

Aus den Einzelabschlüssen der AIB-Gruppe resultieren aktive latente Steuern aus temporären Differenzen in Höhe von 226 Mio. €, aktive latente Steuern aus Verlustvorträgen in Höhe von 29 Mio. € und passive latente Steuern aus temporären Differenzen in Höhe von 202 Mio. €, die im Zuge der Erstkonsolidierung der AIB-Gruppe hinzugekommen sind.

### 27. Aktiver Rechnungsabgrenzungsposten

Der aktive Rechnungsabgrenzungsposten enthält abgegrenzte Miet-, Leasing- und Zinsvorauszahlungen sowie übrige Abgrenzungen. Von den gesamten aktiven Rechnungsabgrenzungsposten haben 47 Mio. € eine Restlaufzeit bis zu einem Jahr. Die Erhöhung zum Vorjahr resultiert aus der Vorauszahlung von Mietzahlungen, die in China, Russland und Vietnam im Zusammenhang mit dem Abschluss von Leasingverträgen zu zahlen sind.

### 28. Eigenkapital

Das gezeichnete Kapital hat sich hinsichtlich Höhe und Zusammensetzung nach Stamm- und Vorzugsaktien gegenüber dem Stand am 31. Dezember 2002 nicht verändert und beträgt 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. Daraus ergeben sich Höhe und Struktur des gezeichneten Kapitals:

Gattung: Inhaberstückaktien, rechnerischer Wert je 2,56 €		31.12.2003	31.12.2002
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 1998 wurden unter der Garantie der METRO AG von ihrer 100-prozentigen Tochtergesellschaft Metro International Finance B.V., Amsterdam, über insgesamt 766.937.822 € Nullkupon-Inhaber-Teilschuldverschreibungen mit Wandlungsrecht in Inhaber-Vorzugsaktien

der METRO AG auf der Grundlage eines entsprechenden Beschlusses der Hauptversammlung der METRO AG vom 9. Juli 1997 begeben („DM-Wandelanleihe“).

Die Anleihebedingungen sahen zum 9. Juli 2003 ein Recht der Anleihegläubiger auf vorzeitige Rückzahlung der Schuldverschreibung zum aufgezinnten Nennbetrag vor. Dieses Recht wurde in großem Umfang in Anspruch genommen. Metro International Finance B.V. hat daraufhin von dem ihr gemäß Anleihebedingungen ab dem 9. Juli 2003 zustehenden Recht auf Kündigung der Schuldverschreibung fristgerecht zum 9. August 2003 Gebrauch gemacht. Die Schuldverschreibung wurde am 11. August 2003 vollständig zurückgezahlt und die Börsennotierung eingestellt. Im Jahr 2000 verringerte sich das bedingte Kapital um 86,92 € aufgrund der Ausübung von Wandlungsrechten. Im Übrigen ist eine Erhöhung des Grundkapitals der Gesellschaft auf Basis des für die DM-Wandelanleihe zur Verfügung gestellten bedingten Kapitals I vom 9. Juli 1997 nicht erfolgt.

Am 22. Mai 2003 wurde eine neue bedingte Erhöhung des Grundkapitals um 127.825.000 € beschlossen (bedingtes Kapital I). Diese bedingte Kapitalerhöhung steht im Zusammenhang mit der Ermächtigung des Vorstands, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 22. Mai 2008 Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen im Gesamtnennbetrag von bis zu 1.000.000.000 € zu begeben und den Inhabern Options- bzw. Wandlungsrechte auf bis zu 50.000.000 Stück neue Stammaktien der Gesellschaft zu gewähren. Es wurden bisher keine Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen aufgrund der vorgenannten Ermächtigung des Vorstands begeben.

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 19. August 2000, am 23. Juli 2001, am 19. Juli 2002 und am 23. Juni 2003 Aktienoptionen ausgegeben worden, von denen am 31. Dezember 2003 insgesamt 1.957.863 wirksam waren. Diese Aktienoptionen können nach Erfüllung der dazu vorgesehenen Voraussetzungen zur Ausgabe von bis zu 1.957.863 Stammaktien führen, was 0,60 Prozent des Grundkapitals entspricht. Zur Ausgestaltung des Aktienoptionsplans vergleiche im Detail die Ausführungen unter Nr. 45.

#### **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 auf den Inhaber lautender 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 um bis zu 60.000.000 € zu erhöhen (genehmigtes Kapital II). Der Vorstand ist 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.

#### **Erwerb eigener Aktien**

Die Hauptversammlung ermächtigte die Gesellschaft gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG am 22. Mai 2003, bis zum 22. November 2004 eigene Aktien bis zu insgesamt zehn vom Hundert des Grundkapitals zu erwerben (vgl. Punkt 7 der Tagesordnung der ordentlichen Hauptversammlung vom 22. Mai 2003).

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. €	31.12.2003	31.12.2002
Gesetzliche Rücklage	25	23
Satzungsmäßige Rücklage	48	28
Rücklage für Bewertung nach IAS 39 (inkl. latenter Steuern)	-1	-8
Rücklage für Währungsumrechnungen	-124	-33
Andere Gewinnrücklagen	331	295
	279	305

Die Gewinnrücklagen beinhalten unter anderem die Effekte aus der erfolgsneutralen Bewertung nach IAS 39 (Financial Instruments: Recognition and Measurement) sowie latente Steuern hierauf. Im Geschäftsjahr wurden insgesamt 7 Mio. € (Vorjahr -39 Mio. €) erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst, hiervon entfallen 6 Mio. € (Vorjahr -36 Mio. €) auf derivative Finanzinstrumente innerhalb Cash Flow Hedges und 1 Mio. € (Vorjahr -3 Mio. €) auf Vermögenswerte, die als „zur Veräußerung verfügbar“ klassifiziert wurden. Ergebniseinflüsse aus der Klasse „zur Veräußerung verfügbar“ bestanden – wie im Vorjahr – nicht.

Daneben haben 91 Mio. € Währungsumrechnungsdifferenzen das Eigenkapital vermindert (Vorjahr Verminderung um 99 Mio. €). Die Verluste stammen im Wesentlichen aus den Ländern Polen, Großbritannien, Russland, Ungarn und China.

Ferner wurden die Gewinnrücklagen durch die Effekte der vorzeitigen Rückzahlung der in 1998 begebenen DM-Wandelanleihe um 57 Mio. € gemindert.

## 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.

**Status Umwandlung Vorzugs- in Stammaktien**

Der Beschluss der Hauptversammlung der METRO AG vom 4. Juli 2000 zur Umwandlung von Vorzugs- in Stammaktien (siehe 28. Eigenkapital) war Gegenstand von Anfechtungsklagen, die in erster Instanz vom Landgericht Köln im März 2001 und in zweiter Instanz vom Oberlandesgericht Köln im September 2001 abgewiesen wurden. Der Bundesgerichtshof hat am 3. November 2003 rechtskräftig zu Gunsten der Gesellschaft entschieden, die Revision gegen das Urteil des Oberlandesgerichts Köln nicht anzunehmen. Die Anfechtungsklagen sind damit beendet und die vormals anfechtungsbehafteten Stammaktien mit der Wertpapier-Kenn-Nummer 725 752 werden als normale Stammaktien der METRO AG unter der Wertpapier-Kenn-Nummer 725 750 geführt.

**Beschlüsse der Hauptversammlung vom 22. Mai 2003**

Gegen nachfolgende Beschlüsse der Hauptversammlung der METRO AG vom 22. Mai 2003 ist Anfechtungs- und Nichtigkeitsklage beim Landgericht Düsseldorf, Kammer für Handels-sachen (Geschäftsnummer 41 O 122/03), erhoben worden:

1. Den Beschluss zu Tagesordnungspunkt 3, mit dem die Hauptversammlung dem Vorstand Entlastung erteilt hat, und
2. den Beschluss zu Tagesordnungspunkt 5, mit dem die Hauptversammlung die Fasselt & Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Duisburg, zum Abschlussprüfer der Gesellschaft für das Geschäftsjahr 2003 gewählt hat.

Ein Termin zur mündlichen Verhandlung ist noch nicht anberaumt.

**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 handelsrechtlichen Jahresabschluss der METRO AG. Aufsichtsrat und Vorstand der METRO AG schlagen der Hauptversammlung vor, aus dem ausgewiesenen Bilanzgewinn von 345,3 Mio. € eine Dividendenausschüttung in Höhe von 1,020 € je Stammaktie und 1,122 €

je Vorzugsaktie, also insgesamt 333,6 Mio. €, zu beschließen und den Restbetrag von 11,7 Mio. € als Gewinnvortrag auf neue Rechnung vorzutragen. In dem Bilanzgewinn von 345,3 Mio. € ist ein Gewinnvortrag von 8,3 Mio. € enthalten.

### 29. Anteile anderer Gesellschafter

Die Anteile anderer Gesellschafter umfassen die Anteile Dritter am Eigenkapital der konsolidierten Tochterunternehmen. Diese betragen zum Jahresende 188 Mio. € (Vorjahr 105 Mio. €). Die Erhöhung der Anteile anderer Gesellschafter gegenüber dem Vorjahr resultiert aus der Konsolidierung der AIB-Gruppe. Weitere nennenswerte Anteile anderer Gesellschafter bestehen bei der Media-Saturn-Holding GmbH.

### 30. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Mio. €	31.12.2003	31.12.2002
Rückstellungen für Pensionen (Direktzusagen)	584	577
Rückstellungen für mittelbare Zusagen	180	188
Rückstellungen für Abfertigungsleistungen	78	71
Rückstellung für die betriebliche Höherversorgung	4	3
Rückstellungen für betriebliche Altersversorgung	846	839
Sonstige Rückstellungen für pensionsähnliche Verpflichtungen	166	121
	1.012	960

Bei den Verpflichtungen handelt es sich größtenteils um Leistungen aus Regelungen der **betrieblichen Altersversorgung**. Es bestehen leistungsorientierte Ansprüche aus unmittelbaren Zusagen (Direktzusagen) und gegenüber externen Versorgungsträgern (Unterstützungskassen in Deutschland und Pensionsfonds im Ausland), die nach IAS 19 (Employee Benefits) als „post-employment benefits“ ganz oder teilweise fondsfinanziert sind. Die Versorgungsleistungen sind gemäß 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 Rückstellungen für Abfertigungsleistungen und die betriebliche Höherversorgung wurden im Vorjahr in den „Sonstigen Rückstellungen für pensionsähnliche Verpflichtungen“ ausgewiesen.

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 Wirtschafts-

raum bestehenden Verpflichtungen werden mit einem Rechnungszins von 5,50 Prozent (Vorjahr 5,75 Prozent), einem durchschnittlichen Lohn- und Gehaltstrend von 2,50 Prozent (Vorjahr 2,80 Prozent) und einem durchschnittlichen Rententrend von 1,20 Prozent (Vorjahr 1,20 Prozent) bewertet. Die Mitarbeiterfluktuation ist betriebsspezifisch ermittelt und alters-/dienstzeitabhängig berücksichtigt. Den versicherungsmathematischen Bewertungen liegen länderspezifische Sterbetafeln zu Grunde.

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

Mio. €	2003	2002
<b>Anwartschaftsbarwert</b>		
Stand 1.1.	1.235	1.209
Abfertigungen/betriebliche Höherversorgung	74	–
Fondsgedeckte ausländische Pensionsverpflichtungen	232	–
Angepasster Stand 1.1. <sup>1)</sup>	1.541	1.209
Veränderung Konsolidierungskreis	13	–
Zinsaufwand	86	65
Dienstzeitaufwand	33	15
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	–	15
Rentenzahlungen	-97	-86
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	64	17
<b>Stand 31.12.</b>	<b>1.640</b>	<b>1.235</b>

Mio. €	2003	2002
<b>Veränderungen der Planvermögen</b>		
Stand 1.1.	316	350
Abfertigungen/betriebliche Höherversorgung	–	–
Fondsgedeckte ausländische Pensionsverpflichtungen	253	–
Angepasster Stand 1.1. <sup>1)</sup>	569	350
Veränderung Konsolidierungskreis	–	–
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen	31	19
Rentenzahlungen	-54	-53
Beiträge von Arbeitgebern einschließlich Überträgen	65	54
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	-22	-54
<b>Stand 31.12.</b>	<b>589</b>	<b>316</b>

<sup>1)</sup> Zum 1. Januar 2003 wurden erstmalig übergedeckte fondsfinanzierte Auslandsverpflichtungen brutto dargestellt. Die in diesem Zusammenhang bestehenden versicherungsmathematischen Verluste betragen 15 Mio. € und sind im Saldo der noch nicht berücksichtigten versicherungsmathematischen Gewinne/Verluste (-234 Mio. €) enthalten. Darüber hinaus wurden die Abfertigungsleistungen und die Leistungen aus der betrieblichen Höherversorgung, die in Vorjahren unter „Pensionsähnliche Verpflichtungen“ erfasst wurden, berücksichtigt.

Mio. €	2003	2002
<b>Finanzierungsstand</b>		
Anwartschaftsbarwert nicht fondsfinanziert	657	608
Anwartschaftsbarwert ganz oder teilweise fondsfinanziert	983	627
Zwischensumme	1.640	1.235
Marktwert des Planvermögens	-589	-316
Stand 31.12.	1.051	919
Noch nicht berücksichtigte versicherungsmathematische Gewinne (+)/Verluste (-)	-234	-140
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-13	-14
<b>Nettoschuld Stand 31.12.</b>	<b>804</b>	<b>765</b>

Den Rückstellungen für betriebliche Altersversorgung (846 Mio. €) stehen Aktivwerte für mittelbare Zusagen in Großbritannien und den Niederlanden in Höhe von 42 Mio. € gegenüber, sodass sich eine Nettoschuld von 804 Mio. € ergibt.

Die Pensionsaufwendungen aus unmittelbaren und mittelbaren Zusagen der betrieblichen 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. €	2003	2002
Zinsaufwand auf Anwartschaftsbarwert	86	65
Erwartete Erträge der Planvermögen	-31	-19
Zinsaufwand effektiv	55	46
Dienstzeitaufwand <sup>1)</sup>	28	15
Nachzuverrechnender früherer Dienstzeitaufwand	1	1
Erfasste versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	7	2
	91	64

<sup>1)</sup> Darin verrechnet von Mitarbeitern geleistete Beiträge

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

### 31. Übrige Rückstellungen

Die übrigen Rückstellungen haben sich im Berichtsjahr wie folgt entwickelt:

Mio. €	Verpflichtungen aus dem Immobilienbereich	Verpflichtungen aus dem Warengeschäft	Restrukturierungen	Steuerisiken	Sonstige Rückstellungen	Gesamt
Stand 1.1.2003	81	36	49	184	375	725
Währungsumrechnung	–	-1	–	–	-2	-3
Zuführung	39	78	11	35	117	280
Auflösung	-14	-3	-7	-19	-83	-126
Inanspruchnahme	-17	-56	-22	-19	-76	-190
Veränderung Konsolidierungskreis	11	–	–	13	44	68
Zinsanteil in der Zuführung/ Veränderung des Zinssatzes	2	–	–	–	–	2
Umbuchung	11	62	8	3	-82	2
<b>Stand 31.12.2003</b>	<b>113</b>	<b>116</b>	<b>39</b>	<b>197</b>	<b>293</b>	<b>758</b>
Davon mit einer Laufzeit bis zu 1 Jahr	22	115	20	29	138	324

Die Zuführung zur Rückstellung für Verpflichtungen aus dem Immobilienbereich betreffen im Wesentlichen Beträge für Mietunterdeckungen infolge der Schließung von Standorten.

Die Rückstellung für Rabatte aus dem Payback-Verfahren wurde von den sonstigen Rückstellungen in die Verpflichtungen aus dem Warengeschäft umgegliedert (60 Mio. €). Ferner sind im Berichtsjahr 47 Mio. € aus der Rückstellung für Payback-Punkteinlösungen von Kunden in Anspruch genommen worden. Die Zuführung zur Payback-Rückstellung beträgt 58 Mio. €, sodass die Rückstellung zum 31. Dezember 2003 71 Mio. € beträgt.

Die Veränderung des Konsolidierungskreises betrifft im Wesentlichen die Konsolidierung der AIB-Gruppe.

Ferner enthalten die sonstigen Rückstellungen vor allem Verpflichtungen aus Bürgschafts- und Gewährleistungsrisiken in Höhe von 82 Mio. € (Vorjahr 71 Mio. €) sowie Prozesskosten/-risiken in Höhe von 43 Mio. € (Vorjahr 35 Mio. €).

### 32. Verbindlichkeiten

Mio. €	31.12.2003 gesamt	Restlaufzeit			31.12.2002 gesamt
		bis 1 Jahr	1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre	
Anleihen	2.758	502	2.256	–	1.812
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	1.566	467	602	497	797
Schuldscheindarlehen	582	22	560	–	393
Wechselverbindlichkeiten	303	303	–	–	256
Finanzierungs-Leasingverhältnisse	2.593	273	824	1.496	2.329
<b>Finanzschulden</b>	<b>7.802</b>	<b>1.567</b>	<b>4.242</b>	<b>1.993</b>	<b>5.587</b>
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>9.907</b>	<b>9.903</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>9.119</b>
Steuerverbindlichkeiten	741	741	–	–	648
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen	19	19	–	–	26
Lohn- und Gehaltsabrechnung	663	663	–	–	649
Verbindlichkeiten aus sonstigen Finanzgeschäften	142	142	–	–	116
Sonstige Verbindlichkeiten	532	453	70	9	526
<b>Übrige Verbindlichkeiten</b>	<b>2.097</b>	<b>2.018</b>	<b>70</b>	<b>9</b>	<b>1.965</b>
	<b>19.806</b>	<b>13.488</b>	<b>4.316</b>	<b>2.002</b>	<b>16.671</b>

Der Anstieg der Finanzschulden resultiert mit 2.297 Mio. € aus der Konsolidierung der AIB. Dieser Betrag setzt sich unter Berücksichtigung der Bankguthaben der AIB (197 Mio. €) aus Finanzschulden der METRO AG zur Finanzierung der AIB (1.285 Mio. €), Bankverbindlichkeiten (807 Mio. €) und Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen (400 Mio. €) der AIB zusammen. Entfallen sind in Folge der Konsolidierung Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen in Höhe von 195 Mio. €. Aus Operating-Leasingverhältnissen, die zwischen Gesellschaften der AIB-Gruppe und anderen Konzerngesellschaften bestehen, entfallen 3.335 Mio. €. Verpflichtungen aus Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnissen gingen um 327 Mio. € zurück und sonstige Verpflichtungen nahmen um 83 Mio. € zu.

### 33. Finanzschulden

Für die langfristige Finanzierung steht das im Jahr 2000 aufgelegte „Debt Issuance Programme“ zur Verfügung, dessen ursprüngliches Nominalvolumen von 3 Mrd. € auf 5 Mrd. € im Jahr 2003 aufgestockt wurde. Innerhalb dieses Programms können Anleihen mit Laufzeiten von bis zu 30 Jahren nach deutschem oder englischem Recht in beliebiger Währung begeben werden. Im Jahr 2003 wurden Anleihen im Gesamtvolumen von 1,75 Mrd. € emittiert.

Im Februar 2003 wurde eine 5,125-Prozent-Anleihe mit einem Nominalwert von 850 Mio. € und einer fünfjährigen Laufzeit begeben, um die Rückzahlung der im Jahr 1998 emittierten DM-Nullkupon-Wandelanleihe in Höhe von 1,5 Mrd. DM, für die von den Investoren erwartungsgemäß das Kündigungsrecht ausgeübt wurde, zu refinanzieren. Ferner wurde im Mai

2003 eine variabel verzinsliche Anleihe mit einem Nominalvolumen von 600 Mio. € und dreijähriger Laufzeit aufgelegt. Beide Anleihen wurden im Laufe des Berichtsjahres um jeweils 150 Mio. € aufgestockt.

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 31.12.2003 Mio. €	Buchwerte 31.12.2003 Mio. €	Fair Values 31.12.2003 Mio. €
Debt Issuance Programme	EUR	429	bis 1 Jahr	429	502	508
		2.206	1 bis 5 Jahre	2.206	2.219	2.256
		–	über 5 Jahre	–	–	–
	JPY	–	bis 1 Jahr	–	0	0
		5.000	1 bis 5 Jahre	37	37	38
		–	über 5 Jahre	–	–	–
	CZK	–	bis 1 Jahr	–	0	0
		9	1 bis 5 Jahre	0	0	0
		–	über 5 Jahre	–	–	–

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 Programme	Festverzinsliche Anleihen	EUR	bis 1 Jahr	5,23	404
			1 bis 5 Jahre	5,30	1.419
			über 5 Jahre	–	–
	JPY		bis 1 Jahr	–	–
			1 bis 5 Jahre	1,32	5.000
			über 5 Jahre	–	–
	CZK		bis 1 Jahr	–	–
			1 bis 5 Jahre	10,50	9
			über 5 Jahre	–	–
Variabel verzinsliche Anleihen	EUR	bis 1 Jahr	2,67	25	
		1 bis 5 Jahre	2,94	787	
		über 5 Jahre	–	–	

Die Zinsanpassungstermine variabler Zinssätze liegen unter einem Jahr.

Neben den Anleihen werden Bankkredite, Schuldscheindarlehen und Finanzierungs-Leasingverhältnisse zur langfristigen Finanzierung genutzt.

Die Schuldscheindarlehen sind mit durchschnittlich 5,57 Prozent festverzinst. Der nachfolgenden Tabelle sind die Fälligkeitsstruktur und die Buchwerte der aufgelaufenen Zinsen mit einer Fälligkeit unter einem Jahr zu entnehmen.

Finanzierung	Währung	Emissions-		Nominal-	Buchwerte	Fair Values
		volumen in Mio. Währung	Restlaufzeit			
Schuldscheindarlehen	EUR	–	bis 1 Jahr	–	22	22
		560	1 bis 5 Jahre	560	560	597
		–	über 5 Jahre	–	–	–

Zu den Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen vergleiche die Ausführungen unter Nr. 20.

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 Mai 2003 wurde ein weiteres Commercial Paper Program mit einem verwendbaren Volumen von 1 Mrd. € aufgelegt, um weitere Investorengruppen auf dem französischen Kapitalmarkt zu erschließen. Beide Programme wurden im Jahr 2003 durchschnittlich in Höhe von 1,2 Mrd. € (Vorjahr 965 Mio. €) ausgenutzt.

Des Weiteren stehen der METRO Group syndizierte Konsortialkreditlinien im Gesamtbetrag von 3.497 Mio. € mit Laufzeitenden zwischen Juli 2005 und November 2008 zur Verfügung. Im Fall der Inanspruchnahme liegen die Zinssätze zwischen EURIBOR +35,0 Basispunkten (BP) und EURIBOR +46,25 BP.

Die Vertragsbedingungen für die Konsortialkreditlinien sehen im Falle einer Ratingaufwertung der METRO Group um eine Stufe eine Verringerung der Spreads von 5 bis 7,5 BP vor. Eine Ratingverschlechterung um eine Stufe würde zu einer Spread-Erhöhung von 9 bis 12,5 BP führen.

Der METRO Group standen zum 31. Dezember 2003 zusätzlich bilaterale Bankkreditlinien in Höhe von 3.247 Mio. € (Vorjahr 1.257 Mio. €) zur Verfügung, wovon 1.460 Mio. € (Vorjahr 901 Mio. €) eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr aufweisen. Zum Bilanzstichtag wurden von den bilateralen Kreditlinien insgesamt 1.566 Mio. € (Vorjahr 797 Mio. €) in Anspruch genommen. Davon valutierten 467 Mio. € mit einer Restlaufzeit bis zu einem Jahr (Vorjahr 252 Mio. €). Darüber hinaus werden Wechsel in Höhe von 303 Mio. € (Vorjahr 256 Mio. €) zur kurzfristigen Finanzierung genutzt.

Sicherheiten für die Finanzschulden werden von der METRO Group grundsätzlich nicht gegeben. Eine Ausnahme besteht aufgrund der Erstkonsolidierung der AIB-Gruppe, für deren Immobilienportfolio von AIB-Gesellschaften zum 31. Dezember 2003 dingliche Sicherheiten in Höhe von 586 Mio. € gestellt wurden.

Der Anteil des größten Kreditgebers in Relation zur Summe aus Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten und Schuldscheindarlehen beträgt 12 Prozent. Ein Ausfall kann durch die bestehenden unausgenützten Kreditfazilitäten bzw. die bestehenden Geld- und Kapitalmarktprogramme jederzeit gedeckt werden. Die METRO Group trägt somit kein signifikantes Kreditgeberausfallrisiko.

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

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

Die Bilanzwerte entsprechen im Wesentlichen den Marktwerten. Die Verbindlichkeiten sind – wie im Vorjahr – überwiegend innerhalb eines Jahres fällig. Die Erhöhung zum Vorjahr ist zum einen expansionsbedingt und resultiert ferner aus dem Aufbau des Vorratsvermögens im Zusammenhang mit Jubiläumsaktionen bei den Vertriebslinien Metro Cash & Carry sowie Media Markt und Saturn.

#### **35. Sonstige 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.

### **36. Rechnungsabgrenzungsposten**

Der passive Rechnungsabgrenzungsposten enthält im Wesentlichen gemäß IAS 17 (Leases) abgegrenzte Buchgewinne aus Sale-and-leaseback-Transaktionen, die über die Laufzeit der jeweiligen Leasingverhältnisse erfolgswirksam aufgelöst werden. Im Berichtsjahr wurden – wie im Vorjahr – 18 Mio. € planmäßig aufgelöst.

Von den gesamten Rechnungsabgrenzungsposten haben 27 Mio. € (Vorjahr 21 Mio. €) eine Restlaufzeit bis zu einem Jahr.

## Sonstige Erläuterungen

### 37. Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung zeigt gemäß IAS 7 (Cash Flow Statement), wie sich Zahlungsmittel im Konzern im Laufe 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 konnten im Berichtsjahr mit 3.096 Mio. € um 490 Mio. € deutlich höhere Mittelzuflüsse als im Vorjahr (2.606 Mio. €) generiert werden. Basis für diese Verbesserung war der Anstieg des EBIT um 152 Mio. € auf 1.318 Mio. €. Weiterhin ergaben sich durch 279 Mio. € geringere Mittelabflüsse aus Steuerzahlungen sowie einen Anstieg der Mittelzuflüsse aus dem Bereich der sonstigen laufenden Tätigkeiten in Höhe von 101 Mio. € positive Beiträge zum Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit. Die Mittelzuflüsse aus der Veränderung des Netto-Betriebsvermögens lagen mit 330 Mio. € nur geringfügig unter dem Niveau des Vorjahres.

Aus dem Bereich der Investitionstätigkeit resultiert im Berichtsjahr ein Mittelabfluss von 1.220 Mio. € (Vorjahr 1.616 Mio. €). Hierbei lagen die Mittelabflüsse aus Investitionen mit 1.429 Mio. € um 315 Mio. € unter den entsprechenden Mittelabflüssen des Vorjahres. Mittelabflüsse aus Unternehmensakquisitionen resultierten mit 184 Mio. € aus dem Erwerb von Cash & Carry-Märkten in Deutschland. 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 209 Mio. € (Vorjahr 128 Mio. €).

Der Cash Flow aus Finanztätigkeit weist im Berichtsjahr einen Mittelabfluss von insgesamt 1.820 Mio. € (Vorjahr 1.343 Mio. €) auf. Wesentliche Veränderungen gegenüber dem Vorjahr ergaben sich aus höheren Gewinnausschüttungen an andere Gesellschafter, die mit 88 Mio. € um 63 Mio. € über den entsprechenden Mittelabflüssen des Vorjahres lagen.

Aus der unterjährig erfolgten Finanzierung der AIB resultierte eine Erhöhung der Mittelzuflüsse aus der Aufnahme von Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 1.482 Mio. € und eine korrespondierende Erhöhung der Mittelabflüsse in dem Bereich der sonstigen Finanztätigkeit.

Weiterhin ergaben sich in dem Bereich der sonstigen Finanztätigkeit Mittelabflüsse, die mit 250 Mio. € aus kurzfristigen Finanzforderungen resultierten.

### 38. 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 „Metro-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. €	Cash & Carry		Lebensmittel- einzelhandel <sup>1)</sup>	
	2003	2002	2003	2002
Außenumsätze (netto)	25.093	23.972	10.978	11.033
Innenumsätze (netto)	185	170	1	–
Umsatzerlöse (netto)	25.278	24.142	10.979	11.033
EBITDA	1.200	1.078	362	383
EBITA	904	805	179	194
EBIT	800	709	85	100
Finanzergebnis	-30	-11	-68	-67
Abschreibungen	403	369	285	283
auf Geschäfts- oder Firmenwerte	104	96	94	94
auf alle anderen	299	273	191	189
Investitionen	737	750	214	201
Segmentvermögen	10.009	9.953	3.502	3.731
Unverzinsliche Verbindlichkeiten	4.872	4.773	1.453	1.524
Mitarbeiter per Stichtag (auf Vollzeitbasis)	81.268	75.087	47.455	47.870
Verkaufsfläche (in 1.000 m <sup>2</sup> )	3.725	3.423	2.896	2.882
Betriebsstätten (Anzahl)	475	437	755	769

<sup>1)</sup> In 2003 wurde bei Extra ein Ertrag in Höhe von 11 Mio. € aus dem Verkauf von Märkten an Real eliminiert.

<sup>2)</sup> In 2003 enthalten ist die Übernahme von Restrukturierungsaufwendungen für die Extra-Verwaltung in Höhe von 12 Mio. €.

**Sekundärsegmente (Regionen)**

Mio. €	Deutschland		Westeuropa ohne Deutschland	
	2003	2002	2003	2002
Außenumsätze (netto)	28.300	27.691	16.264	15.308
Innenumsätze (netto)	18	13	135	220
Umsatzerlöse (netto)	28.318	27.704	16.399	15.528
EBITDA	1.357	1.285	932	842
EBITA	736	673	689	620
EBIT	576	525	607	535
Finanzergebnis	-308 <sup>3)</sup>	432	31	142
Abschreibungen	796	762	326	306
auf Geschäfts- oder Firmenwerte	160	148	82	85
auf alle anderen	636	614	244	221
Investitionen	1.049	934	417	517
Segmentvermögen	13.575	11.057	7.489	7.367
Unverzinsliche Verbindlichkeiten	7.132	6.587	4.154	3.953
Mitarbeiter per Stichtag (auf Vollzeitbasis)	112.044	111.637	43.108	40.260
Verkaufsfläche (in 1.000 m <sup>2</sup> )	7.414	7.295	2.260	2.102
Betriebsstätten (Anzahl)	1.733	1.744	394	356

<sup>3)</sup> Abweichungen 2003/2002 aufgrund der Restrukturierung der Beteiligungen im Bereich Cash & Carry

	2003	Nonfood- Fachmärkte 2002	2003	Warenhäuser 2002	2003	Sonstige/ Konsolidierung <sup>2)</sup> 2002	2003	METRO Group 2002
	13.374	12.167	3.819	3.900	331	454	53.595	51.526
	2	1	5	4	-193	-175	-	-
	13.376	12.168	3.824	3.904	138	279	53.595	51.526
	571	470	249	292	233	193	2.615	2.416
	383	285	99	139	25	4	1.590	1.427
	331	239	94	131	8	-13	1.318	1.166
	-11	-19	-44	-40	-348	-199	-501	-336
	241	231	155	161	228	207	1.312	1.251
	52	46	5	8	17	17	272	261
	189	185	150	153	211	190	1.040	990
	273	387	104	120	509	378	1.837	1.836
	5.103	4.636	1.323	1.403	2.883	-515	22.820	19.208
	4.109	3.571	967	987	1.422	1.089	12.823	11.944
	45.836	41.707	20.890	21.365	10.565	10.433	206.014	196.462
	3.263	3.083	1.457	1.456	95	95	11.436	10.939
	775	732	148	150	217	222	2.370	2.310

	2003	Osteuropa 2002	2003	Übrige Länder 2002	2003	Konsolidierung 2002	2003	METRO Group 2002
	8.053	7.524	978	1.003	-	-	53.595	51.526
	-	-	624	538	-777	-771	-	-
	8.053	7.524	1.602	1.541	-777	-771	53.595	51.526
	412	340	-18	-15	-68	-36	2.615	2.416
	278	215	-45	-39	-68	-42	1.590	1.427
	252	191	-46	-40	-71	-45	1.318	1.166
	-13	-16	-11	-10	-200 <sup>3)</sup>	-884	-501	-336
	160	150	27	25	3	8	1.312	1.251
	26	24	1	1	3	3	272	261
	134	126	26	24	-	5	1.040	990
	298	272	73	113	-	-	1.837	1.836
	3.327	2.827	580	510	-2.151	-2.553	22.820	19.208
	1.490	1.408	281	228	-234	-232	12.823	11.944
	42.373	37.543	8.489	7.022	-	-	206.014	196.462
	1.514	1.339	248	203	-	-	11.436	10.939
	212	186	31	24	-	-	2.370	2.310

### 39. Management der finanzwirtschaftlichen Risiken

**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. Diese Instrumente ermöglichen, die Zinsausstattung der zu Grunde liegenden originären Finanzgeschäfte einem optimalen Mix aus zinsvariablen und zinsfixen Finanzierungsmitteln anzupassen. Die Zielstruktur des Kreditportfolios sieht einen Anteil von 40 Prozent variabler und 60 Prozent fixer Verzinsung vor.

**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. Für daraus resultierende Fremdwährungspositionen besteht eine Sicherungspflicht zum Zeitpunkt ihrer Entstehung. Dabei kommen Devisentermingeschäfte sowie Zins- und Währungsswaps zur Begrenzung der Währungsrisiken zum Einsatz.

Am Bilanzstichtag sind folgende derivative Finanzinstrumente zur Risikoreduzierung eingesetzt:

Mio. €	Nominalvolumen	31.12.2003 Fair Values		Nominalvolumen	31.12.2002 Fair Values	
		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	2.477	52	92	1.602	39	67
davon innerhalb Fair Value Hedges	(1.203)	(38)	(–)	(371)	(30)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(1.095)	(0)	(60)	(1.100)	(0)	(67)
Zinsbegrenzungsvereinbarungen	0	0	0	0	1	1
davon innerhalb Fair Value Hedges	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(0)	(0)	(0)	(–)	(–)	(–)
	2.477	52	92	1.752	40	68
<b>Währungsbezogene Geschäfte</b>						
Devisentermingeschäfte	685	4	26	667	4	22
davon innerhalb Fair Value Hedges	(9)	(0)	(–)	(–)	(–)	(–)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(255)	(1)	(25)	(313)	(1)	(21)
Zins-/Währungsswaps	231	13	18	252	5	24
davon innerhalb Fair Value Hedges	(37)	(0)	(11)	(90)	(0)	(7)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(–8)	(0)	(–)	(44)	(1)	(0)
	916	17	44	919	9	46
<b>Gesamt</b>	<b>3.393</b>	<b>69</b>	<b>136</b>	<b>2.671</b>	<b>49</b>	<b>114</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 Values		
	bis zu 1 Jahr	Fälligkeitstermine 1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
<b>Zinsbezogene Geschäfte</b>			
Zinsswaps	2	-31	-11
davon innerhalb Fair Value Hedges	(1)	(37)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(-2)	(-58)	(-)
Zinsbegrenzungsvereinbarungen	-	0	-
davon innerhalb Fair Value Hedges	(-)	(-)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(-)	(0)	(-)
<b>Währungsbezogene Geschäfte</b>			
Devisentermingeschäfte	-22	0	-
davon innerhalb Fair Value Hedges	(0)	(-)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(-24)	(0)	(-)
Zins-/Währungsswaps	0	-5	-
davon innerhalb Fair Value Hedges	(-)	(-11)	(-)
davon innerhalb Cash Flow Hedges	(0)	(-)	(-)
<b>Gesamt</b>	<b>-20</b>	<b>-36</b>	<b>-11</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.

**Bonitätsrisiken** entstehen durch den vollständigen oder teilweisen Ausfall eines Kontrahenten, beispielsweise durch Insolvenz, im Rahmen von Geldanlagen sowie bei derivativen Finanzinstrumenten. Im Zuge des Bonitätsmanagements sind für alle Geschäftspartner der METRO Group Mindestanforderungen an die Bonität und zudem individuelle Höchstgrenzen für das Engagement festgelegt. Grundlage des Bonitätsmanagements ist dabei eine in den Treasury-Richtlinien festgeschriebene Limitsystematik, die im Wesentlichen auf den Ratings internationaler Rating-Agenturen oder auf internen Bonitätsprüfungen basiert. Jedem Kontrahenten der METRO Group wird ein individuelles Limit zugewiesen, dessen Einhaltung fortlaufend in Treasury-Systemen überwacht wird.

#### 40. Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse

Mio. €	31.12.2003	31.12.2002
Verbindlichkeiten aus Bürgschaften	82	195
Verbindlichkeiten aus Gewährleistungsverträgen	982	1.572
	1.064	1.767

Der Rückgang der Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse betrifft im Wesentlichen Bürgschaften und Gewährleistungen für Verbindlichkeiten der AIB-Gruppe, die aufgrund der Einbeziehung der AIB-Gruppe in den Konsolidierungskreis zum 31. Dezember 2003 entfallen.

#### 41. Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	31.12.2003	31.12.2002
Verpflichtungen aus Andienungsrechten an Gesellschaftsanteilen	156	291
Abnahmeverpflichtungen/Bestellobligo	97	149
Übrige	480	386
	733	826

Die Verminderung der Verpflichtungen aus Andienungsrechten an Gesellschaftsanteilen resultiert aus der Ausübung von Optionsverträgen über Beteiligungen an drei Cash & Carry-Gesellschaften im Berichtsjahr.

Der Rückgang der Abnahmeverpflichtungen/Bestellobligo ist auf den Baufortschritt bei der Neuerrichtung mehrerer Gebäude am Standort Düsseldorf zurückzuführen (Projekt „Stadtkante Düsseldorf“).

Zu den Verpflichtungen aus Miet- und Leasingverhältnissen wird auf die unter Nr. 20 aufgeführten Finanzierungs- und Operating-Leasingverhältnisse verwiesen.

#### 42. Anteilsbesitz

Die Aufstellung des Anteilsbesitzes der METRO AG gemäß § 313 HGB wird beim Handelsregister des Amtsgerichts Düsseldorf (HRB 39 473) hinterlegt. Sie kann darüber hinaus bei der METRO AG angefordert werden.

#### 43. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Bis zum 26. Februar 2004 (Datum der Freigabe des Abschlusses zur Veröffentlichung) ergaben sich folgende nennenswerte Ereignisse:

Im Zuge der Trennung von der Divaco-Gruppe (s. Seite 30) hat die Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH als Tochterunternehmen der METRO AG von der Divaco-Gruppe 100 Prozent der Stimmrechte und des Kapitals an der Textilhandelskette **Adler Modemärkte GmbH** (Adler) zu einem Kaufpreis von 60 Mio. € übernommen. Die Beteiligung an Adler beinhaltet Bankverbindlichkeiten der Amoda GmbH als Alleingesellschafterin der Adler im Umfang von 280 Mio. €. Der Kauf erfolgte mit Wirkung zum 1. Januar 2004. Die Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH beabsichtigt, Adler weiterzuveräußern.

Im Januar und Februar 2004 konnten Immobilien im Gegenwert von insgesamt 192,7 Mio. € aus dem Immobilienbesitz der AIB-Gruppe erfolgreich auf dem Markt platziert werden.

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

Die METRO Group hatte in den Jahren 2003 und 2002 zu nahe stehenden Unternehmen folgende Geschäftsbeziehungen:

Mio. €	Erbrachte Leistungen		Erhaltene Leistungen	
	2003	2002	2003	2002
Lieferungen und sonstige Leistungen	1	1	110	112

In Ausübung von Andienungsrechten und zur Optimierung des inländischen Vertriebsnetzes erwarb die METRO Group in 2003 die Anteile an den Cash & Carry-Gesellschaften Mülheim, Essen und Berolina. Verkäufer dieser Anteile waren Dritte und Unternehmen, die zum Kreis der nahe stehenden Unternehmen gehören.

Ein nahe stehendes Unternehmen schuldet diesen drei Cash & Carry-Gesellschaften 0,9 Mio. € aus dem Abrechnungsverkehr der Zeit vor dem Anteilseignerwechsel.

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.

#### 45. 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 sehen vor, dass anstelle der Gewährung neuer Stammaktien an die Berechtigten bei Ausübung der Bezugsrechte ein Barausgleich in Höhe des Differenzbetrags zwischen dem Basispreis und dem maßgeblichen Schlusskurs der Metro-Aktie bei Ausübung des Bezugsrechts geleistet wird.

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

	2003		2002	
	Aktienoptionen Stück	Wertzuwachsrechte Stück	Aktienoptionen Stück	Wertzuwachsrechte Stück
Ausstehend zum 1.1.	1.760.068	2.961.825	1.199.725	2.094.480
Ausgegeben	526.475	1.537.500	645.408	1.328.245
Ausgeübt	–	–	–	–
Verfallen	328.680	663.800	85.065	460.900
<b>Ausstehend zum 31.12.</b>	<b>1.957.863</b>	<b>3.835.525</b>	<b>1.760.068</b>	<b>2.961.825</b>

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 und endete 8 Wochen nach der Hauptversammlung 2003. Die Rechte verfielen mit Ablauf des Ausübungszeitraums.

Der erstmalige Ausübungszeitraum für die Rechte der Tranche 2000 begann mit Ablauf des ersten Bankarbeitstages in Frankfurt nach der ordentlichen Hauptversammlung der METRO AG im Mai 2003 und endet 8 Wochen nach der Hauptversammlung 2004.

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

Tranche	Verfalltermine	Basispreis	Ausübungs- hürde	Aktienoptionen		Wertzuwachsrechte	
				31.12.2003 Stückzahl ausstehend	31.12.2002 Stückzahl ausstehend	31.12.2003 Stückzahl ausstehend	31.12.2002 Stückzahl ausstehend
1999	8 Wochen nach HV in 2003	54,59 €	70,97 €	–	316.360	–	431.030
2000	8 Wochen nach HV in 2004	44,14 €	57,38 €	399.645	403.125	552.015	585.630
2001	8 Wochen nach HV in 2005	43,72 €	56,84 €	399.685	403.185	661.050	696.675
2002	8 Wochen nach HV in 2006	28,73 €	37,35 €	632.058	637.398	1.186.235	1.248.490
2003	8 Wochen nach HV in 2007	26,99 €	35,09 €	526.475	–	1.436.225	–
				1.957.863	1.760.068	3.835.525	2.961.825

Die aktienorientierte Vergütung des Vorstands ist unter Nr. 46 näher erläutert.

#### 46. Aufsichtsrat und Vorstand

Die Gesamtvergütung aller Mitglieder des Aufsichtsrats betrug 1,02 Mio. €. Neben dem Ersatz ihrer baren Auslagen erhielten die Aufsichtsratsmitglieder eine feste und eine an der Dividende orientierte, erfolgsabhängige Vergütung. Von der Gesamtvergütung entfielen 0,06 Mio. € auf die feste und 0,96 Mio. € auf die 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 2003 belief sich auf 7,7 Mio. €. Davon entfallen 3,6 Mio. € auf die feste Vergütung und 4,1 Mio. € auf die variable, erfolgsbezogene Vergütung. Wesentlicher Faktor für die Bemessung der erfolgsbezogenen Vergütung ist der Economic Value Added (EVA).

Zusätzlich erhielten die Mitglieder des Vorstands Aktienprämien in Höhe von 357.900 € brutto für Herrn Dr. Körber (Vorsitzender) sowie je 296.550 € brutto für die Herren Feuerstein, Mierdorf und Unger. Die Aktienprämie erhöht sich nach Maßgabe der nachfolgend bezeichneten Bedingungen. Der zeitanteilige Wert der Aktienprämien betrug insgesamt 0,3 Mio. €.

Der zeitanteilige Wert der in den Vorjahren gewährten Optionen betrug 0,4 Mio. €.

Ob die Aktienprämien und die Optionswerte den Vorstandsmitgliedern jemals tatsächlich zufließen, hängt davon ab, ob die Voraussetzungen für die Auszahlung der Aktienprämien bzw. die Ausübung der Optionen nach Ablauf der Ausübungsfristen (insbesondere Überschreitung der Ausübungshürden) erfüllt werden können. Die Ausübungsvoraussetzungen der in 1999 gewährten Optionen wurden nicht erreicht, sodass diese Rechte verfallen sind.

Die konkrete Ausgestaltung des Aktienoptionsprogramms ist unter Nr. 45 beschrieben.

Für die Auszahlung der Aktienprämien gelten die nachfolgenden wesentlichen Bedingungen: Ein Kurs, der sich aus dem arithmetischen Durchschnitt der Schlusskurse der Stammaktie der

METRO AG im Xetra-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main aus jeweils 20 aufeinander folgenden Börsenhandelstagen ergibt, muss die Höhe von 35,09 € erreichen.

Dieses Kursziel muss in einem bestimmten Zeitraum erreicht werden, beginnend nach der Hauptversammlung, auf welcher der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2005 vorgelegt wird, und endend mit Ablauf der 8. Woche nach der Hauptversammlung, auf welcher der Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2006 vorgelegt wird. Spezifische Zwischenzeiträume wie die Dauer von Handelsverboten, die sich aus der jeweils geltenden Insiderrichtlinie der Gesellschaft ergeben, sind hiervon ausgenommen.

Die Aktienprämie erhöht sich um 442 € für Herrn Dr. Körber (Vorsitzender) sowie um 366 € für die Herren Feuerstein, Mierdorf und Unger für jeden Cent, den der genannte Aktien-durchschnittskurs den Kurs von 35,09 € übersteigt.

Sämtliche Vergütungsbestandteile müssen für sich und insgesamt angemessen sein. Die Prämie kann durch Beschluss des Personal- und Nominierungsausschusses begrenzt werden. Frühere Mitglieder der Vorstände der METRO AG und der auf die METRO AG verschmolzenen Gesellschaften sowie deren Hinterbliebene erhielten 3,7 Mio. €; für diesen Personenkreis bestehen Pensionsrückstellungen von 42,2 Mio. € bei der METRO AG.

Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats und des Vorstands siehe Nr. 51.

#### **47. Angaben zum Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat**

Der Aktienbesitz einschließlich Optionen sowie sonstiger Derivate eines einzelnen Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieds zum 31. Dezember 2003 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

#### **48. 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 vom 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. 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.

#### **49. Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex**

Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG haben im Dezember 2003 ihre Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG abgegeben und auf der Homepage der METRO AG im Internet ([www.metrogroup.de](http://www.metrogroup.de)) veröffentlicht.

#### **50. 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) Operative Gesellschaften und Serviceeinheiten**

A LA CARTE Warenvertriebsgesellschaft mbH	Düsseldorf
Allkauf SB-Warenhaus GmbH & Co. KG	Mönchengladbach
Axxe Reisegastronomie GmbH	Köln
Baumarkt Holding GmbH	Kirkel
C + C Schaper GmbH	Hannover
Deutsche Gesellschaft für Anlageverwaltung mbH (DEGAV)	Düsseldorf
Dinea Gastronomie GmbH	Köln
EFGEE GmbH	Köln
Emotions GmbH	Köln
Extra Verbrauchermärkte Deutschland GmbH & Co. KG	Sarstedt
Gemini Personal Service GmbH	Köln
GKF Vermögensverwaltung GmbH & Co. 6. Objekt KG	Saarbrücken
GPM Consulting GmbH & Co. KG	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 Gastronomie GmbH	Köln
MGA METRO Group Advertising GmbH	Düsseldorf
Metro Cash & Carry 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 Cash & Carry International Holding GmbH	Düsseldorf
Metro Cash & Carry International GmbH	Düsseldorf
Metro Cash & Carry Western Europe GmbH	Düsseldorf
Metro Cash & Carry Deutschland GmbH & Co. KG	Düsseldorf
Metro Einzelhandel Holding GmbH	Düsseldorf
Metro Großhandelsgesellschaft mbH	Düsseldorf
MIB METRO Group Insurance Broker GmbH	Düsseldorf
MRE METRO Group Real Estate Management GmbH	Saarbrücken
MTT METRO Group Textiles Transport GmbH	Düsseldorf
Metro Handels GmbH	Saarbrücken
Metro International GmbH	Düsseldorf
Metro International Beteiligungs 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 SB-Großmärkte GmbH & Co. KG Esslingen	Esslingen
Metro SB-Großmärkte GmbH & Co. KG Linden-Großen-Linden	Linden-Großen-Linden
Metro Sechste Gesellschaft für Vermögensverwaltung mbH	Düsseldorf
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
MGT METRO Group Travel Services GmbH	Düsseldorf
Multi-Center Warenvertriebs GmbH & Co. KG	Böblingen
MDH Secundus GmbH & Co. KG	Düsseldorf
Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG	Kirkel
Praktiker Baumärkte GmbH	Kirkel
Praktiker GmbH	Kirkel
Praktiker Vierte Baumärkte GmbH	Kirkel
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

#### **b) Immobiliengesellschaften/Neuzugang AIB**

Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co. KG	Saarbrücken
Adagio Grundstücksverwaltungsgesellschaft mbH	Saarbrücken
Adolf Schaper GmbH & Co. Grundbesitz KG	Saarbrücken
ALS Grundstücksverwaltung GmbH	Saarbrücken
ALS Grundstücksverwaltung GmbH & Co. Objekt-KG	Saarbrücken
Ariston Grundstücksverwaltung GmbH & Co. Vermietungs-KG	Saarbrücken
Asset Grundbesitz GmbH	Saarbrücken
Asset Immobilienbeteiligungen GmbH	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Wohnanlage Frankfurt KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Aachen, Adalbertstr. 20-30 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Aschaffenburg KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Bergen-Enkheim KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Bonn, Acherstr. KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Cottbus KG	Saarbrücken

Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Darmstadt KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Dortmund KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Düren KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Düsseldorf, Königsallee 1 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Frankfurt/Main KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Freiburg im Breisgau KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Gelsenkirchen KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Hamburg, Mönckebergstr. 3 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Hamburg-Poppenbüttel, Krittenbarg 10 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Hanau KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Hannover KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Hof KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Kassel KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Köln, Hohe Str. 11-15a, 28, 33-53 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Köln, Schildergasse 94-96a KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Köln-Kalk, Kalker Hauptstr. 118-122 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Lüdenscheid KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Mainz KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Mönchengladbach KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Mülheim/Ruhr KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt München, Pelkovenstr. 155 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Nürnberg, Königsstr. 42-52 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Nürnberg, Roritzerstr. KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Offenbach KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Saarbrücken, Bahnhofstr. 82-92, 98-100 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Siegburg KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Stuttgart, Königstr. 6 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Stuttgart-Bad Cannstadt, Badstraße, Marktstr. 3 KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Wetzlar KG	Saarbrücken
Asset Verwaltungs-GmbH & Co. Objekt Würzburg KG	Saarbrücken
BAUGRU Immobilien-Beteiligungsgesellschaft mbH & Co. Grundstücksverwaltung KG	Saarbrücken
Dalos Beteiligungs GmbH & Co. Vermietungs-KG	München
Deutsche SB-Kauf GmbH & Co. KG	Saarbrücken
Dorina Immobilien-Vermietungsgesellschaft mbH	Köln
FZB Fachmarktzentrum Bous Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG	Bous
FZG Fachmarktzentrum Guben Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. Vermietungs-KG	Saarbrücken
GBS Gesellschaft für Unternehmensbeteiligungen mbH	Saarbrücken
Gewerbebau Flensburg GmbH	Flensburg
Gewerbebau Flensburg GmbH & Co. Objekt Fachmarktzentrum KG	Flensburg
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. 21. Objekt-KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. 22. Objekt-KG	Saarbrücken

GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. 24. Objekt-KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. 25. Objekt-KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. 3. Objekt-KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. 8. Objekt-KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Gewerbegrundstücke KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Grundstücksverwaltung KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Braunschweig C&C KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Castrop-Rauxel KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Fulda KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Kronach KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Rastatt KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Rinteln KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Rüsselsheim KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Stuttgart/Deizisau KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Objekt Trier KG	Saarbrücken
GKF Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. Vermietungs- und Handels-KG	Saarbrücken
Horten Aktiengesellschaft	Düsseldorf
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Duisburg KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Aachen KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Braunschweig KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Bremen KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Düsseldorf Berliner Allee KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Düsseldorf Carschhaus KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Erlangen KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Gießen KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Hamburg KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Hamm KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Hannover KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Heidelberg KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Heilbronn KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Hildesheim KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Ingolstadt KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Kempten KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Krefeld KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Ludwigshafen KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Moers KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Münster KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Neumünster KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Nürnberg KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Oldenburg KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Osnabrück KG	Saarbrücken

Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Pforzheim KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Regensburg KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Reutlingen KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Schwäbisch Gmünd KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Schweinfurt KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Stuttgart KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Trier KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Ulm KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Wiesbaden KG	Saarbrücken
Horten Verwaltungs GmbH & Co. Objekt Witten KG	Saarbrücken
Kaufhof Warenhaus am Alex GmbH	Berlin
Kaufhof Warenhaus Neubrandenburg GmbH	Saarbrücken
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Duisburg KG	Saarbrücken
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Kleve KG	Saarbrücken
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Marl KG	Saarbrücken
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Riesa KG	München
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Schönebeck KG	München
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Schwelm KG	München
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Stolberg KG	München
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Nordhausen und Magdeburg KG	München
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Voerde und Kamen KG	Saarbrücken
Lerus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Vermietungs-KG	Saarbrücken
MTE Grundstücksverwaltung GmbH & Co. Objekt Duisburg OHG	Pöcking
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Einundzwanzigste Vermietungs-KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Elfte Vermietungs-KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Fünfundzwanzigste Vermietungs-KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Neunte Vermietungs-KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Bochum KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Bonn KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Detmold KG	Pöcking
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Dortmund KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Dresden-Heidenau KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Eschweiler KG	Pöcking
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Frankenthal-Einkaufszentrum KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Frankenthal-Studernheim KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Germersheim KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Gießen KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Haibach KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Herne KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Herten KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Kassel KG	München

Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Krefeld KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Kulmbach KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Langendreer KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Moers KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Neunkirchen KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Neuwied KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Nürnberg Regensburger Str. KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Oberhausen OHG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Rendsburg KG	Pöcking
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Saarbrücken KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Salzgitter KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Objekt Überlingen KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Siebte Vermietungs-KG	Saarbrücken
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Vierzehnte Vermietungs-KG	München
Nigra Verwaltung GmbH & Co. Zehnte Vermietungs-KG	München
Nodal Beteiligungs GmbH & Co. Vermietungs-KG	München
Rutil Verwaltung GmbH & Co. SB-Warenhaus Bielefeld KG	Pöcking
Schaper Grundbesitzverwaltungsgesellschaft mbH	Saarbrücken
Secundus Grundstücksverwertungs-GmbH & Co. Objekt Stuttgart-Königstr. KG	Köln
STW Grundstücksverwaltung GmbH	Saarbrücken
Wirichs Immobilien GmbH	Saarbrücken
Wolfgang Wirichs GmbH	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Dritte Vermietungs-OHG	München
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Erste Vermietungs-KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Braunschweig Berliner Str. KG	München
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Brühl KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Davenstedter Str. 80 KG	München
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Düren OHG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Hannover-Linden KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Hannover-Südstadt KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Hildesheim KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Misburg KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Mutterstadt KG	Pöcking
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Neckarhausen KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Neuwiedenthal KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Niedersachsen KG	München
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Nordenstadt KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Objekt Osnabrück KG	München
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Siebte Vermietungs-KG	Saarbrücken
Zarus Verwaltung GmbH & Co. Zweite Vermietungs-KG	Saarbrücken

## 51. Organe der METRO AG und deren Mandate

### Mitglieder des Aufsichtsrats

**Jan von Haefen** (Vorsitzender)

bis 22.5.2003

Kaufmann

- a) Franz Haniel & Cie. GmbH (Vorsitzender)  
bis 10.5.2003

**Günther Hülse** (Vorsitzender)

ab 22.5.2003

Vorsitzender des Vorstands der

Franz Haniel & Cie. GmbH

- a) Celesio AG (Vorsitzender)  
TAKKT AG (Vorsitzender)  
Allianz Lebensversicherungs AG  
ab 11.4.2003

- b) Imperial Reederei GmbH  
(Mitglied des Beirats)

**Dr. Wulf H. Bernotat**

ab 22.5.2003

Vorsitzender des Vorstands der E.ON AG

ab 1.5.2003

- a) Allianz AG ab 29.4.2003  
E.ON Energie AG (Vorsitzender)  
ab 1.5.2003  
RAG AG (Vorsitzender) ab 20.5.2003  
Ruhrgas AG (Vorsitzender) ab 20.5.2003  
b) Powergen UK plc., Coventry, (Chairman)  
ab 1.5.2003

**Peter Brenner**

bis 22.5.2003

stellv. Landesbezirksleiter der

Gewerkschaft Ver.di Landesbezirk

Niedersachsen/Bremen

- a) BauBeCon Holding AG  
LBS Norddeutsche Landesbausparkasse  
Berlin-Hannover

**Prof. Dr. Klaus Brockhoff**

ab 22.5.2003

Rektor der Wissenschaftlichen Hochschule  
für Unternehmensführung

- Otto-Beisheim-Hochschule -

- a) Steuler Industrierwerke GmbH  
(Vorsitzender)  
b) Norddeutsche Private Equity GmbH  
(Mitglied des Beirats)

**Klaus Bruns** (stellv. Vorsitzender)

Vorsitzender des Konzernbetriebsrats der  
METRO AG

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der  
Kaufhof Warenhaus AG

- a) Tourismus & Marketing Oberhausen  
GmbH

**Volker Claus**

Wirtschaftsprüfer und Steuerberater

- b) Gebr. Schmidt Verwaltungsgesellschaft  
mbH (Mitglied des Beirats)

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

bis 22.5.2003

Geschäftsführer der Beisheim Holding GmbH bis 31.5.2003

Vizepräsident der Generaldirektion der Metro Holding AG bis 31.5.2003

Geschäftsführer der Metro

Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG bis 31.5.2003

Geschäftsführer der OBV

Vermögensverwaltungs GmbH & Co. KG bis 31.5.2003

a) Jamba AG (Vorsitzender)

bis September 2003

b) Albergo Giardino S.A. (Vizepräsident des Verwaltungsrats)

Beisheim Holding Schweiz AG

(Vizepräsident des Verwaltungsrats)

bis 31.5.2003

Völkl Sports Holding AG (Präsident

des Verwaltungsrats)

**Peter Cziglar**

bis 22.5.2003

Teamleiter bei Real SB-Warenhaus GmbH

z. Z. freigestelltes Mitglied des Gesamtbetriebsrats der Real SB-Warenhaus GmbH

a) Real Holding GmbH

**Ulrich Dalibor**

Bundesfachgruppenleiter Einzelhandel der Gewerkschaft Ver.di

a) Metro Großhandelsgesellschaft mbH

Kaufhof Warenhaus AG ab 13.3.2003

**Prof. Dr. Dr. h. c. Erich Greipl**

Geschäftsführer der Metro

Vermögensverwaltung GmbH & Co. KG

a) Kaufhof Warenhaus AG

Metro Großhandelsgesellschaft mbH

Real Holding GmbH

b) BBE Unternehmensberatung GmbH

(Mitglied des Verwaltungsrats)

KGG Kreditgarantiegemeinschaft Handel

in Bayern GmbH (Vorsitzender des

Verwaltungsrats)

**Marliese Grewenig**

ab 22.5.2003

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der Praktiker AG

a) Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte

AG ab 13.5.2003 (stellv. Vorsitzende)

**Hubert Haselhoff**

ab 22.5.2003 bis 31.12.2003

Diplomkaufmann

Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats

der Extra Verbrauchermärkte GmbH

bis 27.9.2003

a) Extra Verbrauchermärkte GmbH

(stellv. Vorsitzender) bis 31.12.2003

**Hanns-Jürgen Hengst**

bis 22.5.2003

Abteilungsleiter, Kaufhof Warenhaus AG

**Jürgen Hennig**

ab 22.5.2003

Kaufmann, Metro Großhandelsgesellschaft mbH

**Hermann Hesse**

bis 22.5.2003

stellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats  
der Kaufhof Warenhaus AG bis 30.6.2003**Cilli Holzer**

bis 22.5.2003

kfm. Angestellte, Kaufhof Warenhaus AG

**Anja Kiehne-Neuberg**

ab 22.5.2003

Bereichsleiterin Personal- und  
Organisationsentwicklung der Kaufhof  
Warenhaus AG**Werner Klockhaus**stellv. Vorsitzender des Konzernbetriebsrats  
der METRO AGstellv. Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats  
der Real SB-Warenhaus GmbH**Dr. Hermann Krämer**

bis 22.5.2003

ehem. Mitglied des Vorstands der früheren  
Veba AG

a) LOGIKA AG (Vorsitzender)

b) Westdeutsche Landesbank Girozentrale  
(Mitglied des Verwaltungsrats)**Dr. Klaus Mangold**

ab 22.5.2003

Mitglied des Vorstands der  
DaimlerChrysler AG bis 16.12.2003

Vorsitzender des Vorstands der

DaimlerChrysler Services AG

bis 16.12.2003

Executive Advisor to the Chairman of  
DaimlerChrysler AG for Central and Eastern  
Europe and Central Asia ab 16.12.2003

a) Jenoptik AG

Leipziger Messe GmbH

b) Chubb Corporation, Warren, New Jersey

(Mitglied des Board of Directors)

Dresdner Bank Luxembourg S.A.,

Luxemburg (Mitglied des

Verwaltungsrats)

Rhodia S.A., Paris (Mitglied des Conseil

d'Administration)

Magna International Inc., Toronto

(Mitglied des Board of Directors)

ab Dezember 2003

**Dr. Karlheinz Marth**Sekretär in der Bundesvorstandsverwaltung  
der Gewerkschaft Ver.di

a) Extra Verbrauchermärkte GmbH

Kaufhof Warenhaus AG

**Marianne Meister**

ab 22.5.2003

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats der  
Metro Großhandelsgesellschaft mbH

a) Metro Großhandelsgesellschaft mbH

(stellv. Vorsitzende)

**Dr. rer. pol. Klaus von Menges**

ab 22.5.2003

Kaufmann und Landwirt

- a) DEG Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH  
Dillinger Stahlbau GmbH (Vorsitzender)  
bis 30.6.2003  
Dresdner Bank Lateinamerika AG  
bis März 2004  
Ferrostaal AG ab 10.3.2003  
ThyssenKrupp Serv AG bis Januar 2004
- b) Dresdner Bank AG (Mitglied des Regionalbeirats Ruhr und Westfalen)  
HSBC Trinkaus & Burkhardt KGaA (Mitglied des Verwaltungsrats)

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

Vorsitzender des Vorstands

der Volkswagen AG

- a) Audi AG (Vorsitzender)  
Dresdner Bank AG  
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft
- b) Scania AB (Chairman des Board of Directors)  
SEAT S.A. (Member of the Consejo de Administración)  
Tetra-Laval Group (Member des Board of Directors)

**Sylvia Raddatz**

ab 1.1.2004

kfm. Angestellte, Extra Verbrauchermärkte

Deutschland GmbH & Co. KG

- a) Extra Verbrauchermärkte GmbH  
ab 18.3.2003

**Renate Rohde-Werner**

ab 22.5.2003

Einzelhandelskauffrau,

Kaufhof Warenhaus AG

**Dr. jur. Hans-Jürgen Schinzler**

Vorsitzender des Vorstands der Münchener

Rückversicherungs-Gesellschaft

bis 31.12.2003

- a) Deutsche Telekom AG ab 20.5.2003  
ERGO Versicherungsgruppe AG (Vorsitzender) bis 31.12.2003  
MAN Aktiengesellschaft (stellv. Vorsitzender) bis 4.6.2003  
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft ab 2.1.2004  
Bayerische Hypo- und Vereinsbank AG ab 3.3.2003;  
(stellv. Vorsitzender) ab 1.1.2004
- b) Aventis S.A.

**Dr. Manfred Schneider**

Diplomkaufmann

- a) Allianz AG  
Bayer AG (Vorsitzender)  
DaimlerChrysler AG  
Linde AG (Vorsitzender) ab 27.5.2003  
RWE AG  
TUI AG

**Hans Peter Schreib**

bis 22.5.2003

Rechtsanwalt

Mitglied des Präsidiums der Deutschen

Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V.

a) Gildemeister AG bis 16.5.2003

K+S AG bis 7.5.2003

**Christian Strenger**

bis 22.5.2003

Mitglied bzw. Vorsitzender von

in- und ausländischen Aufsichtsräten/

Kontrollgremien

a) BASF Coatings AG bis 19.3.2003

DWS Investment GmbH

Fraport AG

b) The Germany Funds Inc., New York

(Vorsitzender)

Incepta plc., London

**Hans-Peter Wolf**

bis 22.5.2003

Mitglied der Betriebsleitung des ZAL Porz,

Kaufhof Warenhaus AG

a) Mitgliedschaften in anderen gesetzlich zu bildenden  
Aufsichtsräten bei inländischen Gesellschaften

b) Mitgliedschaften in vergleichbaren in- und ausländi-  
schen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

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

#### **Aufsichtsratspräsidium**

Jan von Haefen (Vorsitzender) bis 22.5.2003  
 Günther Hülse (Vorsitzender) ab 22.5.2003  
 Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)  
 Hermann Hesse bis 22.5.2003  
 Werner Klockhaus ab 22.5.2003  
 Dr. Manfred Schneider

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

Jan von Haefen (Vorsitzender) bis 22.5.2003  
 Günther Hülse (Vorsitzender) ab 22.5.2003  
 Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)  
 Hermann Hesse bis 22.5.2003  
 Werner Klockhaus ab 22.5.2003  
 Dr. Manfred Schneider

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

Jan von Haefen (Vorsitzender) bis 22.5.2003  
 Günther Hülse (Vorsitzender) ab 22.5.2003  
 Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)  
 Volker Claus ab 22.5.2003  
 Dr. h.c. Hans-Dieter Cleven bis 22.5.2003  
 Ulrich Dalibor  
 Prof. Dr. Dr. h.c. Erich Greipl bis 22.5.2003  
 Dr. Karlheinz Marth  
 Dr. Hans-Jürgen Schinzler ab 22.5.2003

### **Vermittlungsausschuss gem. § 27 Abs. 3 MitbestG**

Jan von Haefen (Vorsitzender) bis 22.5.2003  
 Günther Hülse (Vorsitzender) ab 22.5.2003  
 Klaus Bruns (stellv. Vorsitzender)  
 Dr. h.c. Hans-Dieter Cleven bis 22.5.2003  
 Prof. Dr. Dr. h.c. Erich Greipl ab 22.5.2003  
 Hermann Hesse bis 22.5.2003  
 Werner Klockhaus ab 22.5.2003

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

- a) Divaco Beteiligungs Aktiengesellschaft  
bis 30.9.2003  
Kaufhof Warenhaus AG (Vorsitzender)  
Real Holding GmbH (Vorsitzender)
- b) Divaco AG & Co. KG bis 30.9.2003  
Divaco Beteiligungs AG & Co. KG  
bis 30.9.2003  
Divaco AG & Co. Handelsbeteiligungen KG  
bis 30.9.2003  
Loyalty Partner GmbH  
Skandinaviska Enskilda Banken AB

**Stefan Feuerstein**

- a) Dinea Gastronomie GmbH (Vorsitzender)  
ab 27.3.2003  
Extra Verbrauchermärkte GmbH  
(Vorsitzender)  
Real Holding GmbH
- b) Gemex Trading AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) bis 31.10.2003  
Metro International AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) ab 13.1.2003  
Metro SB-Handels AG (Präsident des  
Verwaltungsrats) ab 13.1.2003

**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  
Tertia Handelsbeteiligungs GmbH  
(Vorsitzender)

**Thomas Unger**

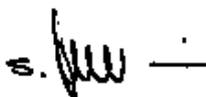
- a) Divaco Beteiligungs Aktiengesellschaft  
ab 1.10.2003  
Real Holding GmbH
- b) Assevermag AG (Präsident des  
Verwaltungsrats)  
Divaco AG & Co. KG ab 1.10.2003  
Divaco Beteiligungs AG & Co. KG  
ab 1.10.2003  
Divaco AG & Co. Handelsbeteiligungen KG  
ab 1.10.2003  
Metro Capital B.V.  
Metro Euro Finance B.V.  
Metro Finance B.V.  
METRO Group Settlement AG (Präsident  
des Verwaltungsrats)  
Metro International AG (Verwaltungsrat)  
Metro International Finance B.V.  
Metro International Service AG  
(Präsident des Verwaltungsrats) bis 31.10.2003  
Metro Reinsurance B.V.

Düsseldorf, 26. Februar 2004

DER VORSTAND



Dr. Körber



Feuerstein



Mierdorf



Unger

## Übersicht der wesentlichen Konzerngesellschaften

Name	Sitz	Anteil %	Eigenkapital Tsd. €
<b>METRO AG</b>	Düsseldorf		4.422.621
Metro Kaufhaus und Fachmarkt Holding GmbH	Düsseldorf	100,00	3.508.269
Metro Einzelhandel Holding GmbH	Düsseldorf	100,00	1.948.125
<b>Cash &amp; Carry</b>			
Metro Cash & Carry International GmbH	Düsseldorf	100,00	3.159.714
Metro Cash & Carry International Holding GmbH	Düsseldorf	100,00	3.816.767
<b>SB-Warenhäuser</b>			
Real Holding GmbH	Alzey	100,00	370.527
<b>Verbrauchermärkte</b>			
Extra Holding GmbH	Sarstedt	100,00	276.533
<b>Elektronikmärkte</b>			
Media-Saturn-Holding GmbH	Ingolstadt	75,41	224.252
<b>Baumärkte</b>			
Praktiker Bau- und Heimwerkermärkte AG	Kirkel	100,00	403.345
<b>Warenhäuser</b>			
Kaufhof Warenhaus AG	Köln	100,00	168.726
<b>Sonstige Gesellschaften</b>			
Asset Immobilienbeteiligungen GmbH & Co. KG	Saarbrücken	49,00 <sup>1)</sup>	190.713
MGB METRO Group Buying GmbH	Düsseldorf	100,00	51.223
MIAG C.V.	Diemen/NL	100,00	550.001
Dinea Gastronomie GmbH	Köln	100,00	8.238
MDL METRO Group Distribution Logistics GmbH & Co. KG	Sarstedt	100,00	5.153
MRE METRO Group Real Estate Management GmbH	Saarbrücken	100,00	11.114
MGI METRO Group Information Technology GmbH	Düsseldorf	100,00	90.200

<sup>1)</sup> Die METRO AG hält 75 Prozent der Stimmrechte.

## 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 2003 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 2003 aufgestellten Konzernlagebericht erstreckt hat, hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Überzeugung gibt der Konzernlagebericht zusammen mit den übrigen Angaben des Konzernabschlusses 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 2003 die Voraussetzungen für eine Befreiung der Gesellschaft von der Aufstellung eines Konzernabschlusses und Konzernlageberichts nach deutschem Recht erfüllen.

Duisburg, 27. Februar 2004

FASSELT & PARTNER  
WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT

Dr. M. Kußmann  
Wirtschaftsprüfer

Dr. H. Herrmann  
Wirtschaftsprüfer

## Bericht des Aufsichtsrats

Die METRO Group hat im Geschäftsjahr 2003 ihre internationale Expansion erfolgreich fortgesetzt. Mit dem Markteintritt von Metro Cash & Carry in der Ukraine und als erstes westliches Handelsunternehmen in Indien wurden weitere Länder und Potenziale erschlossen. Mit der Präsenz in nahezu allen osteuropäischen Ländern ist die METRO Group marktführend aufgestellt. In mehreren Beitrittsländern zur Europäischen Gemeinschaft ist die METRO Group bereits tätig und damit gut positioniert. Der Auslandsanteil am Gesamtumsatz des Konzerns erhöhte sich im Geschäftsjahr 2003 auf 47,2 Prozent.

Dagegen war die Entwicklung in Deutschland geprägt durch schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen, eine anhaltende Diskussion über notwendige Reformen und eine andauernde Kaufzurückhaltung als Reaktion auf fehlende Klarheit. In diesem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld hat sich die METRO Group gut behauptet, ihre Strategie profitablen Wachstums weiter fortgesetzt und Marktanteile hinzugewonnen.

Der Vorstand der METRO AG hat die strategische Ausrichtung des Konzerns mit dem Aufsichtsrat abgestimmt. Die Fortschritte bei der Umsetzung waren Gegenstand der regelmäßigen Erörterung zwischen Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG. Über alle für die Gesellschaft und den Konzern relevanten Planungen einschließlich der Finanz-, Investitions-, Ertrags- und Personalplanung, über die Geschäftsentwicklung, die Risikolage und das Risikomanagement wurde der Aufsichtsrat der METRO AG durch den Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend unterrichtet.

Im Geschäftsjahr 2003 fanden sechs Sitzungen des Aufsichtsrats der METRO AG statt. Mit Ausnahme der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats im Anschluss an die Neuwahlen der Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner durch die ordentliche Hauptversammlung im Mai 2003 wurden in allen Sitzungen ausführliche Berichte des Vorstands entgegengenommen und eingehend erörtert. Sämtliche Maßnahmen und Geschäftsvorfälle, die der Zustimmung des Aufsichtsrats unterliegen, die wirtschaftliche Lage der Gesellschaft einschließlich der Vertriebslinien sowie alle Ereignisse von besonderer Bedeutung wurden intensiv behandelt. Über Projekte und Vorhaben von besonderer Bedeutung oder Eilbedürftigkeit wurde der Aufsichtsrat auch zwischen den Sitzungen informiert. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat darüber hinaus in zahlreichen Gesprächen außerhalb der Sitzungen des Aufsichtsrats mit dem Vorstandsvorsitzenden wesentliche Entwicklungen und Entscheidungen erörtert.

### **Ausschüsse**

Der Aufsichtsrat der METRO AG wurde in seiner Tätigkeit durch die von ihm gebildeten Ausschüsse, namentlich das Aufsichtsratspräsidium, den Personal- und Nominierungsausschuss, den Bilanz- und Prüfungsausschuss sowie den nach § 27 Abs. 3 MitbestG eingerichteten Vermittlungsausschuss unterstützt. Das Aufsichtsratspräsidium tagte viermal, davon zweimal in Gemeinschaft mit den beiden Sitzungen des Bilanz- und Prüfungsausschusses sowie zweimal gemeinsam mit dem Personal- und Nominierungsausschuss. Der Vermittlungsausschuss musste nicht einberufen werden. Über die Arbeit der Ausschüsse wurde dem Aufsichtsrat regelmäßig berichtet.

### **Corporate Governance**

Im Juni 2002 wurde der vom Aufsichtsrat und vom Vorstand der METRO AG verabschiedete Corporate Governance Code der METRO AG veröffentlicht, in dem die Gesellschaft die von ihr angewendeten Prinzipien der Unternehmensführung und -kontrolle darlegt.

Im Dezember 2003 hat der Aufsichtsrat zuletzt die Umsetzung des Deutschen Corporate Governance Kodex und des Corporate Governance Codes der METRO AG geprüft und beraten sowie eine Überprüfung seiner Effizienz durchgeführt. Über Abweichungen von den Grundsätzen des Corporate Governance Codes der METRO AG im Geschäftsjahr 2003 muss nicht berichtet werden.

Über die Corporate Governance der METRO Group berichten Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex auf den Seiten 12 bis 15 des Geschäftsberichts für den Konzern. Teil dieses Berichts ist die Erläuterung der Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand. Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG haben im Dezember 2003 eine aktualisierte Entsprechenserklärung zu den Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex gemäß § 161 AktG abgegeben und auf der Internetseite der Gesellschaft dauerhaft der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

### **Jahres- und Konzernabschluss**

Der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht sowie der Jahresabschluss und der Lagebericht der METRO AG wurden gemäß Beschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2003 der METRO AG vom 22. Mai 2003 und der anschließenden Auftragserteilung durch den Aufsichtsrat von der Fasselt & Partner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Duisburg, geprüft. Diese hat dem Jahresabschluss und dem Lagebericht der METRO AG sowie dem Konzernabschluss und dem Konzernlagebericht einen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt.

Der Jahresabschluss der METRO AG und der Konzernabschluss der METRO Group einschließlich der jeweiligen Lageberichte wurden den Aufsichtsratsmitgliedern zwei Wochen vor der Bilanzaufsichtsratssitzung gemeinsam mit den Prüfberichten des Abschlussprüfers vorgelegt.

Der Konzernabschluss wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt. Die Vorlagen wurden in einer gemeinsamen Sitzung des Aufsichtsratspräsidiums mit dem Bilanz- und Prüfungsausschuss sowie in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats in Anwesenheit des Abschlussprüfers eingehend besprochen. Der Aufsichtsrat der METRO AG erklärt sich mit dem Ergebnis der Prüfung, wonach kein Anlass zur Beanstandung gegeben ist, einverstanden. Der Aufsichtsrat hat den vom Vorstand vorgelegten Jahresabschluss der METRO AG sowie den Konzernabschluss der METRO Group einschließlich der jeweiligen Lageberichte geprüft und gebilligt; der Jahresabschluss der METRO AG ist damit festgestellt. Dem Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns schließt sich der Aufsichtsrat an.

Gemäß § 312 AktG hat der Vorstand der METRO AG einen Bericht über die Beziehungen der Gesellschaft zu verbundenen Unternehmen für das Geschäftsjahr 2003 erstellt und dem Aufsichtsrat im Vorfeld der 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 der METRO AG keine Einwendungen gegen die Erklärung des Vorstands in seinem Bericht gemäß § 312 AktG und gegen die Erteilung des Bestätigungsvermerks.

### **Personalia**

Der Aufsichtsrat der METRO AG wurde im Geschäftsjahr 2003 durch die Wahlen der Arbeitnehmervertreter am 11. März 2003 und der Anteilseignervertreter im Rahmen der Hauptversammlung am 22. Mai 2003 neu besetzt. Die konstituierende Sitzung des Aufsichtsrats fand im Anschluss an die Hauptversammlung noch am selben Tag statt.

In den Aufsichtsrat wieder gewählt wurden die Herren Klaus Bruns, Dipl.-Kfm. Volker Claus, Ulrich Dalibor, Prof. Dr. Dr. h. c. Erich Greipl, Werner Klockhaus, Dr. Karlheinz Marth, Dr.-Ing. e. h. Dipl.-Ing. Bernd Pischetsrieder, Dr. Hans-Jürgen Schinzler und Dr. Manfred Schneider.

Erstmals in den Aufsichtsrat gewählt wurden die Herren Dr. Wulf H. Bernotat und Prof. Dr. Klaus Brockhoff, Frau Marliese Grewenig, die Herren Hubert Haselhoff, Jürgen Hennig und Günther Hülse, Frau Anja Kiehne-Neuberg, Herr Dr. Klaus Mangold, Frau Marianne Meister, Herr Dr. rer. pol. Klaus von Menges und Frau Renate Rohde-Werner.

Herr Hubert Haselhoff ist aus gesundheitlichen Gründen am 31. Dezember 2003 aus dem Aufsichtsrat ausgeschieden. Für sein langjähriges Engagement in der METRO Group haben ihm Vorstand und Aufsichtsrat der METRO AG ihren besonderen Dank ausgesprochen. Herr Haselhoff verstarb am 20. Januar 2004. Seinen Hinterbliebenen gilt die aufrichtige Anteilnahme der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, die sich stets mit größter Achtung seiner erinnern werden.

Als Nachfolgerin rückt Frau Sylvia Raddatz in den Aufsichtsrat der METRO AG nach.

Der Aufsichtsrat dankt dem Vorstand, den sonstigen Führungskräften sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Arbeitnehmervertretungen für die im Berichtsjahr geleistete Arbeit.

Düsseldorf, im März 2004

DER AUFSICHTSRAT



Günther Hülse  
Vorsitzender

## Finanzkalender

Bilanzpressekonferenz/Analystentreffen	24. März 2004
Quartalsbericht Q1 2004	30. April 2004
Hauptversammlung	4. Juni 2004
Quartalsbericht Q2 2004	30. Juli 2004
Quartalsbericht Q3 2004	29. Oktober 2004

## Adressen

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

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

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

Extra Verbrauchermärkte GmbH  
 Am Teinkamp 7  
 31157 Sarstedt  
 Tel.: +49 (50 66) 89-0  
[www.extra-markt.de](http://www.extra-markt.de)

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)

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

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)

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

MGL METRO Group Logistics GmbH  
 Metro-Straße 8  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 9 69-0

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

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

MFS METRO Group Facility Services GmbH  
 Denkendorfer Straße 11  
 70771 Leinfelden-Echterdingen  
 Tel.: +49 (7 11) 9 02 76-0  
[www.metro-mfs.de](http://www.metro-mfs.de)

MGI METRO Group Information  
 Technology GmbH  
 Metro-Straße 12  
 40235 Düsseldorf  
 Tel.: +49 (2 11) 9 69-0  
[www.mgi.de](http://www.mgi.de)

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  
 Vorzugsaktie

MEOG.DE  
 MEOG\_p.DE

#### Bloomberg-Kürzel

Stammaktie  
 Vorzugsaktie

MEO GR  
 MEO3 GR

#### ISIN

Stammaktie  
 Vorzugsaktie

DE 000 725 750 3  
 DE 000 725 753 7

#### Kenn-Nummern

Stammaktie  
 Vorzugsaktie

725 750  
 725 753

#### Börsenplätze

Frankfurt, Düsseldorf, Xetra

## Glossar

### **Wesentliche Begriffe im Geschäftsbericht 2003 im Überblick**

#### **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.

#### **Frischekompetenz**

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

### **Future Store**

Der Future Store der METRO Group ist ein völlig neuartiger Verbrauchermarkt der Metro-Vertriebslinie Extra, in dem wesentliche heute verfügbare Technologien, die den Handel von morgen prägen, erstmals im komplexen Zusammenspiel getestet werden. Hierbei handelt es sich um Basistechnologien wie die Radio Frequenz Identifikation (RFID) oder technische Systeme mit hohem spezifischem Nutzen für den Kunden, zum Beispiel die Selbstzahlerkasse. Als erstes großes Projekt der METRO Group Future Store Initiative unterstützt der Future Store den technischen Fortschritt im Handel und erprobt die Prozesstauglichkeit der technischen Systeme sowie ihre Akzeptanz bei den Kunden.

### **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**

Unter der Marke Meeting Metro bündelt die METRO Group ihren Auftritt am Arbeitsmarkt. Im Rahmen einer gleichnamigen Informationsveranstaltung, die jährlich ein bis zwei Mal durchgeführt wird, stellt die METRO Group Studenten wirtschafts- und handelsnaher Studiengänge sowie Lehrern das Unternehmen und die Handelsbranche vor. Dabei werden die Vielfalt einer beruflichen Tätigkeit sowie die Karrieremöglichkeiten in dem internationalen Handelsunternehmen anschaulich vermittelt. Die Metro schärft auf diese Weise ihr Profil als attraktiver Arbeitgeber. Ausführliche Informationen rund um Meeting Metro gibt es unter [www.meeting-metro.de](http://www.meeting-metro.de).

### **Payback**

Mit über 25 Millionen Mitgliedern in Deutschland das marktführende Kundenbindungspro-

gramm. 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 Handels-

unternehmen 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.

#### **RFID, Radio Frequenz Identifikation**

Neue Technik für die berührungslose Datenübertragung auf der physikalischen Basis elektromagnetischer Wechselfelder. Im Rahmen der METRO Group Future Store Initiative testet die METRO Group derzeit im Future Store den praktischen Einsatz von RFID im Handel. Etiketten, die mit RFID-Technologie ausgestattet sind, können ohne Sichtverbindung von einem computergesteuerten Gerät (Reader) gelesen werden. Die innovative Technologie liefert entscheidende Impulse zur Optimierung der Prozesskette.

#### **Vertriebslinien**

In der METRO Group verantworten die sechs Vertriebslinien Metro Cash & Carry, Real, Extra, Media Markt und Saturn, Praktiker sowie 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 (EVA).

Ein ausführliches Glossar wichtiger Begriffe der Handelsbranche finden Sie im Metro-Handelslexikon auf den Seiten 44-113. Das Handelslexikon ist zu bestellen unter: [handelslexikon@metro.de](mailto:handelslexikon@metro.de)

## 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)

**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:

Anette Welteroth und Ursula Müller, Frankfurt am Main

