

Hauptversammlung der METRO AG

REDE DES VORSTANDSVORSITZENDEN DR. STEFFEN GREUBEL

11. FEBRUAR 2022

Es gilt das gesprochene Wort

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre der METRO,

meine sehr geehrten Damen und Herren,

auch ich begrüße Sie sehr herzlich zu der Hauptversammlung der METRO AG, danke Ihnen für Ihre Teilnahme und – viel wichtiger: Danke Ihnen, dass Sie sich bei Ihrer **Investition für die METRO** entschieden haben!

Heute ist ein wirklich wichtiger Tag für mich. In den vergangenen 10 Monaten habe ich unzählige Gespräche geführt mit Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Aber heute treffe ich erstmals auf die **Aktionärinnen und Aktionäre** der METRO AG. Auf Sie, meine Damen und Herren.

Wenn auch leider nur virtuell.

Und dennoch: Zum ersten Mal habe ich die Gelegenheit, **mich Ihnen persönlich vorzustellen**. Und meine und unsere Vorstellungen davon, wie wir als Vorstand und Führungskräfte Ihr Unternehmen wieder zurück in eine Wachstumsdynamik entwickeln wollen.

Denn eines ist klar: Bei allem, was Ihre METRO in den vergangenen Jahren geleistet und erreicht hat, **wir können noch viel mehr schaffen**. Das Unternehmen ist lange Zeit eher *mit* als *über* dem Markt gewachsen, der Aktienkurs stand unter dem Einfluss der Pandemie und ist nicht da, wo er vom Potential her sein könnte.

Deshalb ist das gleich zu Beginn dieser Rede **meine wichtigste Botschaft an Sie**:

- Ich möchte, dass Ihre METRO **wieder wächst!** Profitabel. Und zwar **stärker als der Markt**. Dass die METRO **Marktanteile** in allen Märkten hinzugewinnt und ihre führende Position im Lebensmittelgroßhandel ausbaut.
- Ich möchte, dass unsere **Profikunden begeistert** sind von unseren Produkten und Dienstleistungen und dass unsere rund 100.000 **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stolz** sind, für dieses Unternehmen zu arbeiten.

- Und ich möchte, dass wir alle gemeinsam – Kunden, Management, Mitarbeiter und Aktionäre – sagen können, dass diese METRO neben dem wirtschaftlichen Erfolg einen **gesellschaftlichen Sinn** erfüllt, indem sie die gastronomische und händlerische Vielfalt in unseren Gesellschaften bewahrt und fördert und indem sie nachhaltig wirtschaftet.

Ich bin zuversichtlich: DAS zeigt sich dann auch in der Entwicklung des Aktienkurses.

DESHALB bin ich im Mai vergangenen Jahres angetreten. Das ist – in kurzen Worten – **meine Mission als Vorstandsvorsitzender** Ihres Unternehmens.

Meine Damen und Herren, wenn Sie diese Ziele teilen – und davon gehe ich aus – dann sollten wir uns **gemeinsam auf diese Reise** machen. Dazu lade ich Sie herzlich ein!

METRO hat eine **sehr gute Basis**, auf die wir aufsetzen können. Doch eines möchte ich direkt ergänzen: **Ein Selbstläufer ist das nicht**. Die Ziele zu erreichen ist machbar, aber es erfordert unser aller **Anstrengung**.

Als Person sage ich: Das reizt mich.

Ich liebe **Sport!** Kampfsport, Laufen, Fahrradfahren. Ich suche die Herausforderung, gehe an meine Grenzen und manchmal darüber hinaus. Und so ist es auch im **Beruf**.

Der Großhändler **Würth** war nach 14 Jahren McKinsey meine Station in den vergangenen 7 Jahren vor METRO. Natürlich gibt es Unterschiede, aber das Geschäftsmodell ist **in manchem vergleichbar**: Hier Handwerker, dort Köche, hier Schrauben, dort Lebensmittel, hier wie da unterschiedliche Vertriebswege.

Im Vorstand von Würth habe ich eine **Wachstumsstrategie** entwickelt, die auf den Ausbau des **Multichannel-Modells** abzielte, also Direkt-Vertrieb, Online und Stores. Das hat funktioniert. Würth ist heute wieder eine **Wachstumsmaschine**.

Gereizt hat mich, diese **Wachstumsimpulse** auch **bei METRO** einzusetzen. Ich möchte Verantwortung übernehmen und Veränderungen anstoßen. Und ich bin davon überzeugt: **Hier bei METRO kann ich genau das.**

Also habe ich im Mai 2021 **losgelegt**. Für mich hieß das: **Raus** in die Länder, in die Stores, zu den Kunden. Rauf auf den Lkw-Bock und rein ins Kältelager. **Verstehen, mit anpacken, zuhören, Fragen stellen.**

Ich habe seitdem mit **Hundertern Mitarbeitern** gesprochen und mit fast ebenso vielen **Kunden**. Ich habe trotz schwieriger Corona-Reisebedingungen schnell **13 METRO Länder** besucht, darunter Spanien, Italien, Frankreich, Österreich, Rumänien und Russland.

Für mich waren diese Erfahrungen und **Gespräche sehr wichtig**. Denn sie sind eingeflossen in die **strategischen Überlegungen**, die letztlich in unserer neuen **METRO Strategie** gemündet sind, die wir unter dem Namen „**sCore**“ Ende Januar der Öffentlichkeit präsentiert haben und deren Ambitionen ich Ihnen in ein paar Minuten vorstellen werde.

Meine Damen und Herren, liebe Aktionäre, bevor ich zur METRO gekommen bin, hatte ich **Ideen im Kopf** über dieses Unternehmen. Nach diesen Reisen und Begegnungen wurden aus diesen Ideen **echte Überzeugungen**. Viele erste Eindrücke haben sich im Laufe der ersten Monate verfestigt.

Heute kann ich voller Überzeugung sagen: **Ihre METRO steht auf einem sehr soliden Fundament mit stabilen Ankern**. Die Voraussetzungen für einen dynamischen Wachstumskurs sind vorhanden.

Unsere **über 17 Millionen METRO Kunden** möchte ich ganz besonders hervorheben. Ich habe einen ungeheuren Respekt vor der Standhaftigkeit und Kreativität, die sie in der Pandemie unter Beweis gestellt haben!

Und die allermeisten von ihnen waren dabei erfolgreich! Sie haben ein **Unternehmertum** unter Beweis gestellt, das deutlich mehr Anerkennung in Politik und Öffentlichkeit verdient.

Es gab viele **Helden in dieser Pandemie – aus meiner Sicht gehören die selbstständigen Hotels, Restaurants und Caterer dazu**. Und METRO hat diese Kunden partnerschaftlich begleitet und unterstützt und wird dies auch weiterhin tun.

Das ist in erster Linie die Arbeit unserer **knapp 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den 34 Ländern**. Gerade wegen der starken Belastung während der Pandemie hatte ich mehr Mitarbeiter mit hängenden Köpfen erwartet. Aber keine Spur davon! Die METRO Teams sind nicht nur **hochkompetent**, sie sind auch **hochmotiviert**. Sie sind engagiert und kreativ, wenn es darum geht, **Lösungen für die Probleme ihrer Kunden** zu finden. Und das gerade in der Zeit der Pandemie, da die Gastronomie lange Zeit am stärksten unter den Einschränkungen des öffentlichen Lebens gelitten hat.

Unsere Mitarbeiter waren da, haben unterstützt und beraten, so zum Beispiel **unsere international 6.500 Außendienstmitarbeiter**. Und es ist genau diese **Präsenz**, dieses Fürsiedasein, was unsere Kunden von METRO auch in Zukunft erwarten. Sei es in den Stores, im Kundenmanagement oder auch digital.

Unsere Kunden schätzen zudem die **Qualität unserer Produkte**. Mit unseren **Traceability-Systemen** machen wir für die Kunden nachvollziehbar, wo die Ware herkommt und wie sie hergestellt wurde. Zahlreiche Produkte werden für unsere **Eigenmarken** auch unmittelbar mit den Kunden entwickelt. Sie testen die Funktionalität unserer Pfannen, Teller und Gläser. Wenn etwas nicht passt, passen wir es an. In unseren **8 Eigenmarken** liegt enormes Potential, das wir im Rahmen unserer Strategie heben werden.

Unsere Kunden schätzen zudem das ausgeprägte **Multichannel-Geschäftsmodell der METRO**. Zahlreiche unserer Wettbewerber sind entweder nur regional aktiv ODER ausschließlich in der Belieferung ODER im Cash & Carry Geschäft. Kaum ein anderes Großhandelsunternehmen verfügt über ein so **reichweitenstarkes und leistungsfähiges Netzwerk** in 34 Ländern mit **681 Stores, 67 Depots, Vertrieb und Online-Angeboten** wie die METRO.

Für uns bietet es wesentliche Vorteile: Es ist effizienter für unsere Kunden, die verschiedene Wege wählen können und es nutzt unsere bestehende Infrastruktur.

Jeder der Kanäle hat seine eigenen Stärken. METRO ist auf allen vertreten. Dieses Multichannel-Netzwerk ist eines unserer **Alleinstellungsmerkmale**. Und wir werden es in den kommenden Jahren weiter ausbauen.

Vorgefunden habe ich auch eine **hohe digitale Kompetenz**. Das ist wichtig, weil alle Vertriebswege der **METRO digital vernetzt** sind. In einer Zeit zunehmender Personalknappheit in der Gastronomie ist Effizienz alles! Je bequemer und schneller ein Gastronom seine Waren bei METRO ordern oder im Markt kaufen kann, desto besser. Dafür sorgt beispielsweise unsere **App M.Companion**, die bislang von **2,8 Millionen** Kunden **heruntergeladen** wurde. Wir haben 2019 zudem einen **Online-Marktplatz** ins Leben gerufen, der in Deutschland und Spanien gestartet ist. Und schließlich unterstützt unsere **Tochter Hospitality Digital** – kurz HD – **mit ihren DISH-Tools** Restaurants in 16 Ländern dabei, online ein Geschäft aufzubauen, z.B. durch eine Tischreservierung, einen Website-Builder und durch eine App für das Abhol- und Lieferservice-Geschäft. **METRO macht heute rund 5% digitalen Umsatz.**

Wir sehen diese **Stärken** und auch das **Potential** der METRO. Darauf vertrauen wir. Für uns ist klar, dass der **Aktienkurs derzeit noch nicht die Entwicklung** widerspiegelt, **die wir uns wünschen**. Gerade im vergangenen Jahr war der Kurs Ihrer Aktie stark **beeinflusst durch das Pandemiegeschehen**, das der Branche insgesamt zu schaffen gemacht hat. Mit dem **Kapitalmarkttag** am 26. Januar 2022 haben wir einen ersten Schritt gemacht. Wir haben eine **Strategie** und unsere **Ambitionen** für die nächsten Jahre formuliert. Die Elemente dieser Strategie sind für den Kapitalmarkt nicht vollständig neu. **Neu sind jedoch unsere Ambitionen, die wir mit konkreten Zahlen unterlegt haben.** Daran werden wir uns messen lassen.

Damit komme ich zur **Bilanz des Geschäftsjahres 2020/21**. Natürlich war auch unser Geschäft noch stark geprägt durch die Folgen der Pandemie, gerade weil unsere wichtigsten Kunden im ersten Halbjahr über einen längeren Zeitraum kein Tischgeschäft hatten.

Und dennoch haben wir nicht einfach nur abgewartet, sondern wir haben angepackt, wir haben Entscheidungen getroffen und die Sondersituation proaktiv gemanagt.

Dabei hat uns geholfen, dass unsere Kunden und METRO bereits **aus dem Lockdown** im Frühjahr 2020 **gelernt** hatten. Der Umsatzrückgang fiel im **1. Halbjahr 2020/21** im Vergleich zum Vorjahreszeitraum entsprechend **geringer** aus. Die METRO hat den **direkten Draht zu ihren Kunden** nie abreißen lassen. Zahlungsziele konnten angepasst werden. Und HD hat mit den DISH-Tools dafür gesorgt, dass die Gastronomie-Betriebe eigene Abhol- und Bringservices anbieten konnten. Es wurde weniger geliefert, aber die Kunden kamen häufiger in die Stores.

Zum **Ende der Lockdowns** im Mai 2021 standen METRO und unsere Kunden dann gemeinsam in den **Startlöchern für ein ordentliches Comeback**. Sie alle können sich sicherlich erinnern, als die Gäste in dem Moment wieder in die Gastronomie zurückströmten, als Restaurants und Cafés endlich wieder öffnen konnten.

Für METRO war das der **Startschuss für unsere kräftige Aufholjagd im 2. Halbjahr des Geschäftsjahres**. Wir haben die Bestände zügig hochgefahren, die Belieferungskapazitäten schnell erhöht und waren mit unseren Außendienstmitarbeitern endlich auch wieder persönlich in den Betrieben unserer Kunden.

Das Resultat spiegelt sich auch in unseren Zahlen wider:

- Unsere **Umsätze** haben sich **schneller erholt als die des Marktes**, mit anderen Worten: wir haben in relevanten Ländern **Marktanteile hinzugewonnen**.
- **Seit Juni 2021** sind die Umsätze nicht nur über Vorjahresniveau, sondern **sogar über dem Vorpandemie-Niveau gewachsen**.

In Summe lag der **berichtete Umsatz mit 24,8 Milliarden Euro** zwar um **3,4% unter Vorjahr**. Lässt man die vor allem durch die türkische Lira und den russischen Rubel verursachten negativen Währungseffekte jedoch außen vor, **so hat METRO das Geschäftsjahr 2020/21 auf dem Vorjahresniveau abgeschlossen**. Das ist umso

bemerkenswerter als das Vorjahr im ersten Halbjahr noch unbeeinflusst war von der Corona-Pandemie, das betrachtete Geschäftsjahr war dagegen vollständig von der Pandemie beeinflusst.

Beim **EBITDA** konnte METRO gegenüber dem Vorjahr **sogar leicht zulegen**, sowohl beim bereinigten als auch beim berichteten EBITDA. Das ist vor allem einem konsequenten **Kostenmanagement** in der Pandemie zu verdanken.

Entsprechend positiv im Vergleich zum Vorjahr entwickelte sich das **Periodenergebnis** und das **EPS**. Das **Periodenergebnis** erreichte **-56 Millionen Euro**, das **EPS** kletterte auf **-15 Euro-Cent**.

Der **Free Cash Flow** erhöhte sich deutlich auf **493 Millionen Euro** gegenüber -210 Millionen Euro im Vorjahr. Der Konzern konnte entsprechend die **Nettoverschuldung** auf **3,5 Milliarden Euro** verringern.

Insgesamt hat METRO die **angepassten Umsatz- und Ergebnisziele für das Geschäftsjahr 2020/21 erreicht**. Die Prognosesicht auf Basis eines konstanten Portfolios sah eine Umsatzentwicklung zwischen -0,5% und -3,5% im Vergleich zum Vorjahr vor. **Ohne Berücksichtigung von Akquisitionen erreichte METRO eine Umsatzentwicklung von -0,4%**.

Beim Ergebnis lag die Erwartung bei einem **angepassten EBITDA** von **+50 Millionen Euro bis -75 Millionen Euro** im Vorjahresvergleich. **De facto lag der Wert bei +65 Millionen Euro**.

Dennoch blieb für das vergangene Geschäftsjahr **unter dem Strich ein negatives Ergebnis je Aktie stehen**. Und weil im Vergleich zum Vorjahr **keine Einmaleffekte aus Transaktionen und Immobilienverkäufen** anfielen, war **gemäß der unveränderten Dividendenpolitik** der METRO AG **keine Basis gegeben für die Auszahlung einer Dividende**.

Ich wäre heute **gerne mit einer anderen Botschaft** vor Sie getreten, aber angesichts der massiven wirtschaftlichen Folgen der Lockdowns für unsere Kunden aus der Gastronomie und damit für Ihr Unternehmen, **sehen Vorstand und Aufsichtsrat keinen Spielraum** für eine andere Entscheidung.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, die Ausrichtung des Unternehmens auf einen Wachstumskurs erfordert auch Entscheidungen hinsichtlich des **Portfolios von METRO**, sei es durch **Portfolio-Anpassungen** oder durch **M&A Transaktionen**. Wir haben von beidem Gebrauch gemacht.

Für ein internationales Handelsunternehmen gehört es zum **normalen Geschäft** dazu, das **Länderportfolio** immer wieder gemessen an den strategischen Zielsetzungen und der jeweiligen wirtschaftlichen Perspektive **zu bewerten**. METRO strebt in den Ländern, in denen wir tätig sind, eine **jeweils führende Position im Lebensmittelgroßhandel** an. **Spekulationen** über einzelne METRO Länder **verbieten sich aber**.

METRO hat **gezielte Investitionen** vorgenommen, um im Wachstumsfeld der Belieferung von Gastronomiebetrieben zu expandieren. In **Portugal** haben wir den Belieferungsspezialisten **Aviludo** erworben und zudem haben wir unsere Position durch die Akquise des Großhändlers **Davigel Spanien** gestärkt.

Zusammen stehen die beiden Unternehmen für **knapp 200 Millionen Euro Umsatz**. Die Integration beider Unternehmen läuft wie geplant und wir sind sehr zufrieden mit diesen Übernahmen.

In Österreich möchten wir den Großhändler **AGM** nach derselben Logik in unser Netzwerk integrieren, AGM betreibt wie METRO zudem auch Cash & Carry Märkte. Die **Prüfung durch die österreichischen Behörden dauert derzeit noch an**.

Wir haben uns auch nicht gescheut, **unangenehme, wenn auch richtige Entscheidungen** zu treffen und wir werden das auch weiter tun. Dazu zählt unser **Ausstieg aus dem japanischen Markt**, in dem METRO auch nach Jahrzehnten keine kritische Größe aufbauen und Gewinne erzielen konnte. Damit verbunden war ein **einmaliger negativer Effekt von 39**

Millionen Euro auf das EBITDA im Q4 2020/21 sowie ein **wiederkehrender Anstieg des Free Cash Flow um ca. 15 Millionen Euro**.

Ebenfalls verabschiedet haben wir uns von **METRO Myanmar**. Die veränderten politischen Bedingungen im Land haben uns dazu gezwungen, allerdings befand sich die Gesellschaft de facto mit nur einem Standort noch im Aufbau.

Meine Damen und Herren, lassen Sie uns einen Blick auf das **laufende Geschäftsjahr** werfen. Hier erwarten wir unter der Annahme temporärer und leichter Beschränkungen des öffentlichen Lebens, insbesondere im ersten Halbjahr des Geschäftsjahres, ein **Umsatzwachstum zwischen 3% bis 7%** sowie ein **EBITDA auf dem Niveau des Vorjahres**.

Wir gehen davon aus, dass **alle Segmente zum Wachstum beitragen** und insbesondere das **anziehende Belieferungsgeschäft** starke Wachstumsimpulse bietet.

Beim **laufenden Geschäft** liegen wir **voll auf Kurs**. Die Zahlen für das 1. Quartal 2021/22 bestätigen den eingeschlagenen Weg.

Der Wachstumstrend hält trotz gestiegener COVID-Infektionszahlen an.

METRO erreichte bei konstanten Wechselkursen ein **Umsatzwachstum von 19%** gegenüber dem Vorjahresquartal, vor allem getrieben durch unser **Multichannel-Modell**. Das **Belieferungsgeschäft** – oder kurz FSD für „Food Service Distribution“ – legte im Umsatz **um 64%** zu und übertraf damit auch die Vor-Pandemie-Umsätze. Die Umsätze METRO Markets – der online Marktplatz von METRO – haben sich im 1. Quartal **verdreifacht**.

In den **HoReCa-Kernmärkten** Deutschland, Frankreich, Italien und Spanien bewegen wir uns weiterhin **über HoReCa-Marktniveau**.

Damit erreichte METRO beim **bereinigten EBITDA 521 Millionen Euro** sowie einen **Free Cash Flow von 283 Millionen Euro**. Das **Ergebnis je Aktie** kletterte auf **54 Euro-Cent**.

Meine Damen und Herren, mit dieser **positiven Geschäftsentwicklung** als Rückenwind starten wir durch mit unserer **operativen Strategie**, die ich Ihnen nun etwas genauer vorstellen möchte. Wir haben diese Strategie **sCore** getauft. Dabei steht **Score für die hohen Ambitionen**, die wir uns gesetzt haben; und **Core steht für den Kern von METRO** – das Lebensmittelgroßhandelsgeschäft, das bereits alles mitbringt, was wir für den Wachstumskurs bis 2030 benötigen.

Wir sind der Überzeugung: **Ihre METRO kann noch mehr!**

Die Zeit ist reif. Die Branchen, in denen wir tätig sind, unterliegen gerade einem **enormen Veränderungsdruck**. Und METRO kann unseren Kunden Lösungen bieten, um am Markt bestehen zu können.

Um Ihnen ein Beispiel zu nennen: In der Pandemie hat sich bisher die Anzahl der **Gastronomie-Betriebe** entgegen den ursprünglichen Brancheneinschätzungen **wenig verändert**. Allerdings haben am Beispiel Deutschland **geschätzt rund 200.000 Köche und Servicekräfte die Branche verlassen**.

Mit **Belieferung**, vorgefertigten **Convenience-Produkten**, persönlicher **Betreuung** durch Vertriebsmitarbeiter sowie mit **digitalen Tools unterstützt METRO die Gastronomen** dabei, ihre Betriebe effizienter auszurichten.

Wir gehen zudem davon aus, dass der **Out-of-Home Konsum** von Lebensmitteln weiter zunehmen wird; **das Vor-Pandemie-Niveau** lag bei einem **jährlichen Wachstum** des Marktes von **5%**. Menschen schätzen die Bequemlichkeit und Geselligkeit von Restaurantbesuchen und dieser **Trend wird sich auch nach Ende der Pandemie fortsetzen**.

80% des Gastronomie-Marktes ist Belieferung, METRO liegt heute bei **knapp 20% Umsatzanteil**. Darin steckt **enormes Potential** für uns.

Auch die **Marktstruktur** zeigt uns, dass jetzt **der richtige Moment** ist für das **Zünden der nächsten Wachstumsstufe**. Denn der Lebensmittelgroßhandel ist nach wie vor viel stärker **fragmentiert** als der Einzelhandel. In vielen Märkten haben die **größten 3 Großhändler zusammen weniger als 30% Marktanteil**. Die Pandemie hat gerade regionale Belieferungsanbieter stark unter Druck gesetzt. Eine **Konsolidierung der Branche** ist zu erwarten und METRO steht mit ihrem **Multichannel-Model**, ihrer **überregionalen Präsenz** und ihrer **Solidität** in der **Pole Position**.

METRO hat mit der starken Performance in den vergangenen 9 Monaten und dem leistungsfähigen Multichannel-Netzwerk also erstens die **Voraussetzungen** und zweitens auch **sehr gute Gründe**, um den **Wachstumsmotor** jetzt anzuwerfen.

Unser **Multichannel-Geschäftsmodell** ist das Herzstück unserer Strategie. Wir wollen

- die **Stores** neu positionieren und den Umsatz wieder steigern
- das Wachstum im **Food Service Distribution** stark beschleunigen
- unseren erfolgreichen **Online-Marktplatz** auf unser Länderportfolio ausweiten und die **digitale Anbindung** aller Kanäle stärken

Für METRO bietet dieses Modell **signifikante Vorteile**,

- weil wir damit **effizienter** sind für unsere Kunden,
- weil wir unsere bestehende **Netzinfrastuktur** optimal nutzen und
- weil die Kombination der Kanäle ein **Alleinstellungsmerkmal** darstellt.

Lassen Sie uns alle Vertriebswege im Detail anschauen.

Beginnen wir mit dem **ersten Kreis: Den Stores**

METRO verfügte zum Ende des Geschäftsjahres 2020/21 über **681 Großhandelsmärkte**. Unseren Horeca- und Händlerkunden geht es dort vor allem um Effizienz, Verfügbarkeit und attraktive Preise. Sie brauchen ein **fokussiertes und relevantes Angebot**. Das können wir leisten!

Wir werden unsere Stores und Sortimente konsequent auf professionelle Kunden ausrichten. Bis **2030 soll der Umsatzanteil der HoReCa- und Trader-Kunden auf über 80% steigen**. Auch mit **größeren Ketten und institutionellen Gastronomiebetrieben** möchten wir stärker ins Geschäft kommen.

METRO ist kein Supermarkt. Unsere Profikunden brauchen nicht 100 verschiedene Tomaten-Ketchup-Marken, sie brauchen die METRO Eigenmarke und die wichtigsten A-Marken. Die Sortimentsbreite bleibt, aber auf Produktebene werden wir **relevanter** und damit auch **schlanker**. Wir werden unseren **Eigenmarkenanteil von heute 17% auf über 35%** des Gesamtumsatzes ausbauen. Damit stärken wir die Bindung unserer Kunden an METRO und zugleich unsere Margen.

Großhandelsmarkt, das bedeutet auch mehr **Palette und Großgebinde**. Auf den einzelnen Schokoladen-Nikolaus am Eingang zum Markt werden wir dafür zukünftig mehr und mehr verzichten.

Die durch die Sortimentsfokussierung freiwerdenden Flächen werden wir zugunsten eines **Ausbaus der Belieferung für Out-of-Store Delivery** umwidmen. METRO verfügt bereits heute über **563 solcher Belieferungs-Stores**. Im **Q1** sind jüngst **6 Standorte** in Russland, Deutschland und der Ukraine **hinzugekommen**.

Schauen wir uns gemeinsam unser **FSD-Geschäft an, den 2. Kreis**.

Belieferung ist heute im Lebensmittelgroßhandel der **dominante Vertriebsweg** für die HoReCa-Kunden.

Die Chancen sind da. METRO verfügt zusätzlich zu den 563 Out-of-Store Belieferungsstandorten über **67 dedizierte FSD-Depots**. Tendenz der Belieferungsflächen insgesamt: stark wachsend. Trotz Pandemie haben wir gegenüber Vor-Pandemie-Niveau **44.000 Quadratmeter zusätzliche Belieferungsfläche** geschaffen. Allein im **1. Quartal** des laufenden Geschäftsjahres ist der **Belieferungsumsatz** deutlich **um 64% auf 1,4 Milliarden Euro angestiegen**.

Eine **starke Vertriebsmannschaft** wird das FSD-Wachstum ebenfalls unterstützen. Die Zahl der **6.500 Außendienstmitarbeiter** wird sich mindestens verdoppeln. Denn die persönliche Beratung und Verkaufsunterstützung vor Ort in den Gastronomie-Betrieben unserer Kunden ist notwendig, um das **Vertrauen** in unsere langfristige und **kompetente Partnerschaft** mit den Kunden zu verankern.

Aviludo, Davigel Spanien und hoffentlich bald **AGM** bauen unsere FSD-Kompetenz und - Reichweite weiter aus.

Befassen wir uns mit dem **dritten Kanal, dem B2B E-Commerce**.

Ergänzt wird unser Multichannel-Geschäftsmodell durch **METRO Markets**. Dabei handelt es sich um einen Online-Marktplatz mit nonfood Sortimenten für Profikunden, also z.B. Küchen-Equipment oder Reinigungsmaterial. Gestartet 2019 umfasst das Sortiment mittlerweile **600.000 Artikel** sowie **900 Anbieter**. Nach dem Start in Deutschland ist METRO Markets auch in Spanien online gegangen.

Das **Wachstumspotential** ist auch für diesen Vertriebsweg **gewaltig**. Unseren Wettbewerbsvorsprung wollen wir ausbauen, indem wir mit METRO Markets **jedes Jahr in 2-3 zusätzliche europäische Länder** expandieren, im nächsten Schritt nach **Italien** und **Portugal**.

Alle Kanäle im Multichannel-Mix sind verbunden über **intelligente digitale Tools**. Die **App M.Companion** ersetzt die Plastikkarte und erlaubt neben weiteren Vorteilen mit papierlosen Rechnungen einen effizienten Einkauf im Store.

Unser **M.Shop** wiederum erleichtert die Bestellung von Waren per PC, Tablet oder Handy.

Wir planen einen **beschleunigten Roll-Out** dieser Anwendungen. Denn wir wissen: Kunden, die unsere digitalen Tools nutzen, **kaufen regelmäßiger und mehr** bei METRO.

Mit unserer **Tochtergesellschaft HD** gehen wir noch einen Schritt weiter. Mit den sogenannten **DISH-Modulen** bieten wir **digitale Lösungen** für die Kernprozesse unserer Kunden an. **230.000 Kunden haben sich für DISH registriert** und **über 20.000 Kunden haben ein Bezahl-Abo abgeschlossen** – mit steigender Tendenz. Im **Q1** haben wir bereits **7.000 weitere Verträge** abgeschlossen.

Wichtiger noch als die bezahlten Abo-Modelle aus diesem Geschäft sind uns die **Positionierung der METRO als kompetenter und verlässlicher Lösungsanbieter** sowie die Stärkung einer **loyalen und langfristigen Kundenbeziehung**. Aus diesen Gründen werden wir weiter in die Digitalisierung unserer Kunden investieren.

Wir setzen darauf, dass in **2030 jeder 2. unserer HoReCa-Kunden mit unseren DISH-Apps arbeitet**.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich einen **Strich unter das Programm** ziehen. Was wollen wir 2030 erreicht haben?

METRO wird seine **Position als führender Lebensmittelgroßhändler** weiter ausbauen. Im Jahr **2030** streben wir einen **Umsatz von mehr als 40 Milliarden Euro** und ein **EBITDA von mehr als 2 Milliarden Euro** an.

Alle Kanäle und Geschäftsbereiche werden zu diesen Ambitionen beitragen:

- Die **Stores** wachsen im Umsatz um den **Faktor 1,2**.
- **FSD verdreifacht den Umsatz** und repräsentiert dann etwa ein Drittel des Gesamtumsatzes.
- **METRO Markets** wächst auf **3 Milliarden Euro Marktplatz-Umsatz**.
- **40% der Umsätze werden digital** sein.

Die operativen Ziele des Unternehmens gehen Hand in Hand mit den **Nachhaltigkeitszielen Ihrer METRO**. Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen gehören zum **strategischen Kern der METRO** und sind Teil unserer Kultur.

Wir **fördern Nachhaltigkeit** in unserer **Lieferkette**, optimieren unsere **Betriebsabläufe** und sparen Geld, indem wir zum Beispiel die **Verschwendung von Lebensmitteln** vermeiden.

Die **drei Bereiche**, über die ich heute mit Ihnen sprechen möchte, sind entscheidend für unser **Wachstum**, für den **Erfolg unserer Kunden** und für die **Gesellschaften**, in denen wir tätig sind.

Es handelt sich um **Klimaneutralität**, **nachhaltige Sortimente** und die **Vermeidung von Lebensmittelabfällen**.

Lassen Sie uns ins Detail gehen.

Wir haben uns das ambitionierte Ziel gesetzt, **den eigenen Geschäftsbetrieb bis 2040 klimaneutral zu stellen**. Dazu werden wir insgesamt **1,5 Milliarden Euro** investieren, um zum Beispiel Energiekosten zu senken, Kühlmittel zu ersetzen und die Fahrzeugflotte zu elektrifizieren. Wir kommen auf diesem Weg gut voran. Im Vergleich zum **Referenzjahr 2011** haben wir bereits rund **37% unserer spezifischen CO2-Emissionen** eingespart.

Zudem werden wir den **Anteil der nachhaltigen Lebensmittel** erhöhen. Damit wollen wir auch einen Beitrag leisten, damit unsere Kunden ihren ökologischen Fußabdruck reduzieren können. Ein wichtiger Teilaspekt ist die **Reduzierung von Plastikverpackungen** bei unseren **Eigenmarken**.

Bis **2023** wollen wir gegenüber 2018 **2.000 weitere Tonnen Plastikverpackung einsparen**; über **1.200 Tonnen haben wir bereits erreicht**. Außerdem soll es **bis 2023 1.500 nachhaltigere Eigenmarkenprodukte** geben.

Und schließlich möchten wir dazu beitragen, **Lebensmittelabfälle** deutlich zu **reduzieren**. Dafür sprechen viele **Gründe**, zwei möchte ich herausgreifen: Erstens geht es um die **Wertschätzung für Lebensmittel**, die diese und alle, die sie herstellen, verdienen. Zweitens entstehen durch Lebensmittelabfall hohe **CO2-Emissionen**. Die Reduzierung von Lebensmittelabfällen hat damit auch einen Effekt auf das gesellschaftliche Ziel der Klimaneutralität.

METRO hat sich zum Ziel gesetzt, die **Lebensmittelabfälle pro Quadratmeter eigener Verkaufsfläche bis zum Jahr 2025 gegenüber 2018 um 50% zu reduzieren**. **27% konnten wir bereits realisieren**, u.a. durch die Optimierung eigener Abläufe, die Zusammenarbeit mit Organisationen wie der Tafel oder Anbietern wie Too good to go.

Wir haben uns also sowohl im operativen Geschäft als auch im Bereich der Nachhaltigkeit viel vorgenommen. Diese Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn wir in den kommenden Jahren **Zeit, Arbeit und Geld in dieses Wachstumsprogramm investieren**.

Also investieren wir **in Wachstum: ca. 100 Millionen Euro pro Jahr in den Roll-Out von Marktplatz und Digitalisierung, ca. 200 Millionen Euro pro Jahr in unser Infrastruktur-Netzwerk und ca. 100 Millionen Euro pro Jahr in Nachhaltigkeit und Klimaneutralität**.

Damit **verdoppeln wir bis 2025 die Wachstumsinvestitionen auf rund 400 Millionen Euro pro Jahr** und investieren temporär bis zu **2,5% der Umsätze**.

Wir sind davon überzeugt, dass diese Investitionen in 2 Phasen ein **überdurchschnittliches Wachstum** der METRO bis 2030 initiieren werden. Dafür haben wir eine **Mittel- und eine Langfristambition** entwickelt.

In **Phase 1** planen wir bis 2025 jährlich mit einem **Umsatzwachstum** zwischen **3% und 5%**, das **EBITDA** wird sich **vergleichbar** entwickeln.

In der **2. Phase bis 2030** erwarten wir anschließend ein **Wachstum über Markt von Umsatz und Ergebnis**.

Die **Cash Investitionen** reduzieren sich dann **graduell** auf **unter 1,5%** vom Umsatz.

Für 2030 rechnen wir mit einem **Free Cashflow** von über **0,6 Milliarden Euro** jährlich. Das Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA soll unterhalb von 2,5 liegen.

Lassen Sie es uns also angehen: Mit dem **richtigen Team** und einer stark am **operativen Geschäft orientierten Führungsstruktur**. Dazu haben wir **Veränderungen** vorgenommen, die ich Ihnen kurz erläutern möchte:

- Claude Sarrailh, seit Januar 2022 neu im Vorstand, bringt 14 Jahre Erfahrung aus dem operativen METRO Geschäft mit. Er entwickelt die kommerziellen Funktionen zu best in class.
- Rafael Gasset, ebenfalls seit 2008 im Unternehmen tätig, hat im Vorstand die Länderverantwortung übernommen.
- Christian Baier bleibt Finanzvorstand mit der wichtigen Aufgabe des Finanzmanagements im Rahmen unserer neuen Strategie.
- Und ich persönlich kümmere mich neben meinen klassischen Aufgaben als CEO unter anderem um die Nachhaltigkeit und die digitalen Initiativen.

- Andrea Euenheim, Mitglied des Vorstands und Arbeitsdirektorin der METRO AG, verlässt das Unternehmen Ende März. Ihre Position wird durch eine geeignete Kandidatin nachbesetzt.

Um es auf den Punkt zu bringen: **Aus der ehemaligen Finanzholding machen wir eine operative Geschäftsführung**, die in erster Linie der Stärkung des operativen Geschäfts dient.

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich zum Schluss meiner Rede die **starke Werteorientierung** Ihres Unternehmens betonen. Es dreht sich alles um Menschen, Partnerschaft und Nachhaltigkeit als Grundlage für das, was wir tun.

Unsere Werte und unser Geschäft haben einen **enormen Einfluss** auf die **Gesellschaft** insgesamt.

Wir liefern die Produkte für den **kleinen Händler** oder den Kiosk an der Ecke, die Bistros und **Restaurants**, die Feste und Events. Unsere Kunden schaffen **Orte der Emotion**, der Entspannung, der Kultur und des Genusses.

Und darauf sind unsere **Mitarbeiter stolz**. Ihre Leidenschaft, ihre Begeisterung und ihr Einfühlungsvermögen machen METRO zu einem **echten Partner für unsere Kunden**.

Wir tun alles, um unsere Kunden erfolgreich zu machen. **Denn ihr Erfolg ist unser Geschäft**.

METRO dient der gastronomischen Vielfalt und dem sozialen Leben. METRO dient also auch Ihrer Nachbarschaft, Ihrem Viertel, Ihrem Kiez.

Wir im Vorstand sind überzeugt:

- **Ihre METRO hat alles, was es braucht**, um das Unternehmen mit einem klaren Plan wieder zurück auf einen **überdurchschnittlichen Wachstumspfad** zu führen.

- **Die Zeit ist reif:** Der Großhandelsmarkt ist stark fragmentiert und bietet Chancen für eine weitere Konsolidierung und Marktanteilsgewinne. Mit dem Multichannel-Model ist METRO im Wettbewerbsumfeld bestens gerüstet.
- **Die Geschäftsentwicklung bestätigt uns:** METRO wächst aktuell wieder über Vor-Pandemie-Niveau und will in diesem Geschäftsjahr zwischen 3% und 7% im Umsatz zulegen.
- **Unsere Story ist stark:** Mittelfristig trauen wir METRO ein jährliches Wachstum zwischen 3% und 5% zu, bis 2030 wachsen wir in unserer Ambition auf über 40 Milliarden Euro Umsatz und über 2 Milliarden Euro EBITDA. Und das nachhaltig.
- **Und schließlich erfüllt METRO einen wichtigen Zweck.** Wir alle brennen für das eine Ziel: Erhalt und Förderung der gastronomischen Vielfalt in unseren Städten und Gemeinden; wenn die Gastronomie stirbt, dann sterben auch unsere Innenstädte und unser soziales Leben verarmt.

Aus diesen Gründen sind wir alle **Überzeugungstäter**. Wir wollen, dass Ihre **METRO erfolgreich** ist, ihr Potential verwirklicht, ihre Kunden nicht nur zufrieden, sondern auch **erfolgreich und glücklich** macht

– und in erster Linie auch Sie, die Aktionärinnen und Aktionäre dieses Unternehmens!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und für Ihr Vertrauen!