

01

KONZERN - LAGEBERICHT

6	Grundlagen des Konzerns
6	Geschäftsmodell des Konzerns
8	Ziele und Strategien
8	Unternehmenssteuerung und Wertmanagement
9	Forschung, Entwicklung und Innovationen
9	Wirtschaftsbericht
9	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
12	Geschäftsverlauf
15	Wirtschaftliche Lage
21	Nachtragsbericht
21	Chancen- und Risikobericht
21	Chancenbericht
22	Risikobericht
25	Prognosebericht

Konzern-Lagebericht

1. Grundlagen des Konzerns

- » **Zuverlässiger Partner für Anbieter von Unterwegsversorgung**
- » **Bevorzugter 360-Grad-Konzeptanbieter**
- » **Unterstützung durch maßgeschneiderte und innovative Lösungen**

1.1 Geschäftsmodell des Konzerns

Lekkerland ist ein europäisch aufgestellter Experte für die Unterwegsversorgung mit einem breiten Dienstleistungsportfolio, das vom Großhandel über Logistiklösungen bis hin zu Shopkonzepten für seine Handelspartner reicht. Aufgrund seiner mehr als 60-jährigen Erfahrung und der kontinuierlichen Weiterentwicklung seiner Leistungen besitzt Lekkerland eine Vorreiterrolle im Convenience-Handel.*

Die steigende Mobilität und Flexibilität der Menschen führt dazu, dass der Bedarf und somit auch die Nachfrage nach Produkten für die Unterwegsversorgung stetig zunehmen. Entsprechend vielfältig sind auch die Ansprüche der Verbraucher an Angebote für den Unterwegsverzehr. Im Trend liegen insbesondere frische, hochwertige Waren wie belegte Brötchen, Kaffeespezialitäten, süße Snacks oder frische Smoothies, aber auch Tabakwaren und elektronische Wertguthaben (zum Beispiel Telefon-, Gutschein- und Geschenkkarten) sind unterwegs gefragt.

Die Unterwegsversorgung ist ein besonders dynamischer Bereich, der über unterschiedliche Vertriebskanäle quer durch verschiedene Altersgruppen und soziale Schichten hinweg sehr heterogene Zielgruppen anspricht. Durch die Ausweitung der multimodalen Mobilität – also der Kombination unterschiedlicher Verkehrsmittel wie Auto und Bahn – gewinnen vor allem die Verkehrsknotenpunkte an Bedeutung. Für Anbieter von Unterwegsversorgung beispielsweise an Bahnhöfen, Flughäfen und Tankstellen bieten sich so neue Geschäftschancen.

Partner für alle Absatzkanäle

Als Partner für alle Handelsformate, die den Menschen unterwegs bequemen Konsum anbieten, entwickelt Lekkerland maßgeschneiderte Lösungen. Lekkerland unterstützt seine Kunden mit einer Vielzahl an Beratungs- und Serviceleistungen in ihrem täglichen Geschäft. Als einer der führenden Großhändler erfüllt das Unternehmen alle Produkt- und Serviceanforderungen seiner Handelspartner und gewährleistet flächendeckend einheitliche Qualitätsstandards. Lekkerland bildet dabei die Schnittstelle zwischen den Herstellern einerseits und den Einzelhändlern, die Unterwegsprodukte im Sortiment haben, andererseits.

Die Kundenbasis von Lekkerland umfasst Tankstellenshops internationaler und regionaler Mineralölgesellschaften, Kaufhäuser, Lebensmittel- und Getränkemarkte, Fast Food-Ketten, Betreiber von Coffeeshops, Kioske, Kantinen, Bäckereien sowie viele weitere Anbieter für den bequemen Genuss On-the-go.

Seine Kunden untergliedert Lekkerland in die Gruppen Tankstellen, Systemkunden und Regionalkunden. Innerhalb dieser Gruppen erfolgt eine weitere Differenzierung, um eine optimale Analyse der jeweiligen Bedürfnisse zu ermöglichen und jeweils das passende Produkt- und Dienstleistungsangebot anbieten zu können. Wie kaum ein zweiter Großhändler verfügt Lekkerland über Experten-Know-how in der sogenannten Fein- und Breitendistribution und ist auf die besonderen Anforderungen des kleinflächigen Einzelhandels spezialisiert. Im Geschäftsjahr 2016 belieferte der Konzern mit rund 620 Lastkraftwagen (Lkw) und Kleintransportern circa 90.000 Absatzstellen.

Kundenspezifische Komplettlösungen

Lekkerland bietet seinen Partnern und Kunden ein breites Dienstleistungsportfolio aus Verkaufs- und Logistikbausteinen bis hin zu maßgeschneiderten Shop-Komplettlösungen an, die weit über das eigentliche Produkt hinausgehen. Mit seinem professionellen Category Management unterstützt Lekkerland beispielsweise Shopbetreiber bei der absatzoptimierten Zusammenstellung und Präsentation ihrer Produkte und Sortimente. Dies beinhaltet standardisierte Konzepte, Lösungen und Sortimente – angepasst an die Bedürfnisse des Kunden und in enger Zusammenarbeit mit der Industrie und den Lieferanten. Dieses Geschäftsmodell macht Lekkerland über Ländergrenzen hinweg zu einem ebenso flexiblen wie absatzsteigernden Handelspartner. Im Geschäftsjahr 2016 war Lekkerland in sechs Ländern Europas ansässig.

Bedarfsgerechte Sortimente

Das Produktsortiment von Lekkerland gliedert sich in die Warengruppen Tabakwaren, Food/Non-Food und electronic value (e-va)/Sonstiges; es beinhaltet unter anderem Zigaretten und andere Tabakprodukte, Getränke, Süßwaren, gekühlte und tiefgefrorene Frischeprodukte und elektronische Prepaid-Produkte. Die Sortimente werden regelmäßig an die Konsumwünsche angepasst und um neue Produkte sowie Angebotsformen erweitert.

Über den Vertrieb von Markenprodukten internationaler und regionaler Industriepartner hinaus bietet Lekkerland seinen Kunden ein umfassendes Sortiment von Eigenmarken an. Eine spezialisierte Geschäftseinheit innerhalb der Lekkerland Gruppe koordiniert den Bereich Eigenmarken und unterstützt die Landesgesellschaften von der Marktanalyse über Produktentwicklung und -einführung bis hin zur Vermarktung.

* Aus rechtlichen Gründen tritt der Konzern in einigen Ländern unter dem Namen „Conway“ auf.

Wertschöpfung

Lekkerland ist der bevorzugte 360-Grad-Konzeptanbieter für alle Kanäle der Unterwegsversorgung und alle Aspekte des Convenience-Geschäfts. Dabei stehen jeweils individuelle Angebots- und Vertriebskonzepte für die unterschiedlichen Kundentypen im Fokus. Erklärtes Ziel von Lekkerland ist es, stets ein ausgereiftes Gesamtpaket an Leistungen nach Maß zu liefern. Als Teil der Wertschöpfungskette definiert Lekkerland gemeinsam mit seinen international tätigen Großkunden Standards in den Sortimenten, der Logistik und der Dienstleistung. Gleichzeitig bietet Lekkerland seinen zahlreichen selbstständigen lokalen und nationalen Kunden eine hohe Flexibilität in der Zusammenarbeit.

Großhandel

Partnerschaftlicher Großhandel bedeutet mehr als das Bereitstellen von Waren. Als erfolgsorientierter Großhändler unterstützt Lekkerland seine Kunden bei der optimalen Zusammenstellung des Sortiments für ihren jeweiligen Absatzkanal. Produktinnovationen sind im Convenience-Handel ein wichtiger Umsatztreiber. Trends zu erkennen und frühzeitig aufzugreifen, schafft daher den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Um dies zu erreichen, steht Lekkerland im ständigen Dialog mit der Industrie. Ob neue Artikel, Packungsgrößen oder Angebotsformen: Das Unternehmen arbeitet gemeinsam mit seinen Industriepartnern kontinuierlich daran, neue Produkte für den Unterwegskonsum zu entwickeln.

Der Einkauf von Lekkerland verfolgt europaweit Trends, überprüft laufend die Sortimente, vergleicht Absatzzahlen und tauscht wenig nachgefragte Produkte gegen neue Artikel aus. So ist sichergestellt, dass die Lekkerland Kunden frühzeitig die Produkte erhalten, die wiederum ihre Kunden wünschen. Auf diese Weise können sie eigene Wettbewerbsvorteile generieren.

Die Bereiche Einkauf und Vertrieb müssen dabei den aktuellen und künftigen Anforderungen der Märkte gerecht werden. Die wesentliche Aufgabe des Einkaufs besteht darin, mit der Zusammenstellung von Sortimenten sowie mit wettbewerbsfähigen Konditionen und Preisen optimale Rahmenbedingungen zu schaffen. Konkurrenzfähige Konditionen bilden die Grundlage für die erfolgreiche Implementierung strategischer Initiativen und Maßnahmen. Lekkerland überprüft daher kontinuierlich die eigene Wettbewerbsfähigkeit und wertet die Regalpreise im Einzelhandel regelmäßig systematisch aus. Strategische Kooperationen mit Lieferanten, Herstellern und weiteren Partnern stehen auch zukünftig im Fokus.

Das Category Management von Lekkerland konzentriert sich in enger Zusammenarbeit mit Einkauf und Vertrieb auf die optimale Präsentation der Produkte. Dazu gehört die Definition von Top Seller-Kampagnen genauso wie die Weiterentwicklung von Verkaufsförderungsprogrammen und -instrumenten.

Tabakwaren stellen für den Einzelhandel einen starken Frequenzbringer mit hoher Flächenproduktivität dar. Als Fachgroßhändler führt Lekkerland rund 4.000 verschiedene Tabakwaren inklusive diverser E-Zigaretten. Neben den bekannten Markenzigaretten befinden sich darunter auch preiswertere Marken sowie Tabak-

waren der preisgünstigen Eigenmarke Buffalo. Dadurch haben Einzelhändler jederzeit eine attraktive Alternative zu Handelsmarken und Angeboten der Discounter.

Getränke, kalte und warme Snacks, Süßwaren und Knabberartikel sind die typischen Produkte des Lebensmittelverzehrs für unterwegs und somit die Sortimente, die Konsumenten in Tankstellenshops, Convenience-Shops oder Kiosken verlangen. Neben diesen klassischen Sortimenten für die On-the-go-Versorgung ist Lekkerland ebenso zuverlässiger Lieferant frischer und superschmecker Lebensmittelangebote, wie Salate oder Aufstriche für den Bistrobereich, und regionaler Besonderheiten, da der Verbraucher Frische, Geschmack und Vielfalt erwartet.

Lekkerland ist zudem Full Service-Provider im Prepaid-Geschäft. In diesem Bereich wurde von Lekkerland das Prepaid-Sortiment e-va entwickelt, das in vielen Ländern seit Jahren umfangreichste Prepaid-Sortiment auf dem Markt. Es umfasst SIM-Karten, Aufladeguthaben, Geschenk- und Gutscheinkarten sowie Bezahlkarten. Lekkerland stattet die Verkaufsstellen mit leicht zu bedienenden Verkaufs- und Aktivierungsterminals und einem stets aktuellen Sortiment an Prepaid-Produkten sowie Zubehör wie beispielsweise Ladekabeln aus.

Logistik

Die gruppenweiten Logistikdienstleistungen reichen vom Paketversand, taggleichen Express-Belieferungen bis hin zu anspruchsvollen Multitemperatur-Lösungen. Auch der Bereich Beschaffungslogistik wird seit Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Lekkerland treibt strategische Kooperationen mit Industriepartnern gezielt voran und arbeitet konsequent daran, für alle Parteien optimale Lösungen zu erzielen.

Im Kontext der verstärkten Nachfrage nach Waren in verschiedenen Temperaturzonen hat Lekkerland die Multitemperatur-Logistik massiv ausgeweitet und ist in allen sechs Ländern flächendeckend damit ausgestattet.

Schnellrestaurants, aber auch Tankstellenshops mit Foodservice Angeboten erhalten so alle bestellten Waren in einer Lieferung. Egal, ob ungekühlte, gekühlte oder tiefgekühlte Produkte – die praktische Ein-Stopp-Belieferung reduziert die Anzahl der gefahrenen Kilometer und den administrativen Aufwand für die Shopbetreiber.

Lekkerland arbeitet kontinuierlich daran, seine Logistikprozesse zu verbessern und seinen Kunden noch flexiblere und individuellere Distributionslösungen anzubieten.

Die Lekkerland Logistikzentren sind in allen Landesgesellschaften regional aufgestellt. So können kurze Wege, maßgeschneiderte Sortimente und eine hervorragende Lieferqualität garantiert werden. Die Logistikzentren arbeiten mit modernster Lagersteuerung und Kommissionierungssystemen.

Das europaweit einheitliche Telematiksystem ermöglicht mit einer papierlosen Abwicklung mehr Transparenz und eine höhere Ausrichtung auf die Kundenwünsche. Es unterstützt in der Prozessdokumentation, Dokumentenabwicklung und der Überwachung der Kühlkette. Routen können mithilfe von IT-Tourenplanung sowie Telematik zeitlich und treibstoffreduziert optimal geplant werden.

Service

Als Full Service-Spezialist im Convenience-Handel betreut Lekkerland seine Kunden mit einer Vielzahl verkaufsfördernder Services und Dienstleistungen. Dazu zählen unter anderem für die jeweilige Kundengruppe passend zusammengestellte Ordersätze, spezifische Sortimentskataloge, eine ausführliche Information zu Neuheiten, Preisangeboten und Werbematerialien sowie maßgeschneiderte Shopplanungen.

Die Bandbreite an individuellen Shopkonzepten, die Lekkerland seinen Kunden bietet, reicht von kleinen Selbstbedienungsmodulen für unabhängige Kunden über die Entwicklung exklusiver Bistrolösungen inklusive passendem Ambiente bis zu kompletten Shops.

Die Produkt- und Dienstleistungsangebote sind immer auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten des Kunden sowie den Geschmack und Bedarf der jeweiligen Region und des Zielpublikums zugeschnitten. Deshalb sind die Foodservice Lösungen von Lekkerland bei Betreibern von Kiosken, Tankstellen und Convenience-Shops immer häufiger gefragt. Lekkerland liefert maßgeschneiderte Shoplösungen zur einfachen und schnellen Zubereitung von Brötchen, Snacks, Salaten bis hin zu Fingerfood. Zudem hat das Unternehmen mit Partnern Kaffeekonzepte entwickelt und erfolgreich im Markt platziert.

Mit einem professionellen Category Management unterstützt Lekkerland seine Kunden darin, ihr Angebot konsequent am Verbraucher auszurichten. Die Lekkerland Warengruppenstrukturierung umfasst die Bereiche Shop-, Sortiments- und Regaloptimierung sowie die Konzeption von Verkaufsförderungstools.

So hilft Lekkerland seinen Kunden, beispielsweise durch eine verbesserte Sortimentsstruktur, Regalbestückung oder Aktivitäten am Point of Sale (PoS) höhere Umsätze zu erzielen. Die Mandate zur Bewirtschaftung von Regal-, Zweitplatzierungs- und Werbeflächen ermöglichen darüber hinaus attraktive Vermarktungschancen für Handel und Industrie in enger Abstimmung mit allen beteiligten Vertriebskanälen. Zudem unterstützt das Category Management die Entwicklung von neuen Formaten und Bausteinen für Lekkerland Kunden, um die Bedürfnisse im Convenience-Sektor noch besser bedienen zu können. Die strategische Vorgehensweise und der professionelle Category Management-Ansatz sind hierbei wesentliche Erfolgsfaktoren.

Der Store Check geht noch einen Schritt weiter und beinhaltet eine komplette Analyse des Shops – von der Sortimentsplatzierung über die Laufwege bis zur Bewertung der Shopatmosphäre. Auch die Shopumgebung fließt in die Analyse ein. Darauf aufbauend erstellt Lekkerland ein individuelles Konzept und nimmt, soweit gewünscht – zum Teil mit Unterstützung von Ladenbauern –, auch den entsprechenden Umbau vor.

1.2 Ziele und Strategien

Lekkerland verfolgt mit seiner Strategie „Convenience 2020“ die Vision, Europas bevorzugter Partner für Anbieter von Unterwegsversorgung zu sein. Lekkerland konzentriert sich dabei auf vier wesentliche Bereiche, die in allen Landesgesellschaften konsequent verfolgt werden. Dabei steht der Kunde mit seinen individuellen Bedürfnissen im Mittelpunkt aller Aktivitäten von Lekkerland. Mit „Convenience 2020“ fokussiert sich das Unternehmen darauf, bestehende Stärken optimal zu nutzen, diese weiter auszubauen und die Kundenloyalität zu verbessern, um profitabel zu wachsen.

Das Kerngeschäft stärken

Lekkerland konzentriert sich auf sein Kerngeschäft mit Tabakwaren, Food / Non-Food und electronic value (e-va) / Sonstiges für Systemkunden. Das Geschäft mit unabhängigen Kunden, die lokale Shops betreiben, entwickelt Lekkerland als zweites wichtiges Standbein für den Unternehmenserfolg weiter.

On-the-go Foodservice Lösungen

Lekkerland bietet zusätzlich maßgeschneiderte Lösungen im Bereich On-the-go Foodservice – vom Konzept über die Produktauswahl, Ladenbaumodule bis hin zu kompletten Shopkonzepten und Werbemitteln. Davon profitieren Kunden, die leckere, frische Produkte für den Unterwegsverzehr verkaufen: Sie beziehen von Lekkerland alles aus einer Hand und sparen so Zeit und Arbeitsaufwand.

Multitemperatur-Logistik

Lekkerland hat gruppenweit seine Multitemperatur-Logistik ausgebaut. Durch die Umstellung auf Multitemperatur-Logistik und den Ausbau der Tiefkühl- und Frischelager ist es möglich, jedem Kunden maßgeschneiderte, flexible Lösungen und nachhaltige Bündelungseffekte anzubieten.

Lösungen zur Stärkung der Loyalität unserer Kunden

Lekkerland entwickelt Komplettlösungen, um die Loyalität der Kunden zu stärken. Neben Shopmodulen und -konzepten bietet Lekkerland auch eine Vielfalt an Dienstleistungen wie Category Management an und unterstützt so seine Kunden dabei, ihr Geschäft erfolgreich zu führen.

Mit der Einführung und Umsetzung von „Convenience 2020“ hat die Lekkerland Gruppe die Basis für ihren zukünftigen Erfolg geschaffen. Die Strategie wurde im Geschäftsjahr 2016 routinemäßig überprüft, angesichts der sich verändernden Märkte in Teilbereichen aktualisiert und insgesamt bestätigt. Dabei liegt der Fokus einerseits auf neuen Konzepten und Services für die Kunden und andererseits auf der weiteren Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse und Strukturen.

1.3 Unternehmenssteuerung und Wertmanagement

Lekkerland segmentiert sein Geschäft regional und fasst dabei die Landesgesellschaften in die Segmente Deutschland und Restliches Westeuropa zusammen. Der Vorstand führt und entwickelt die Segmente als einheitliche Gruppe im Rahmen des Konzernportfolios. Übergeordnete Zielsetzung ist die nachhaltige Wertsteigerung der Lekkerland Gruppe über eine kontinuierliche Verbesserung der Ertragskraft.

Im Jahr 2012 wurde die strategische Entscheidung getroffen, sich aus den Ländern Polen, Rumänien und Tschechien zurückzuziehen. Da die Liquidation in Polen noch nicht vollständig abgeschlossen ist, wird das Segment Osteuropa weiterhin im Konzern-Abschluss zum 31. Dezember 2016 als „Nicht fortgeführter Geschäftsbereich“ dargestellt. Mit der finalen Liquidation der polnischen Landesgesellschaft wird für das Jahr 2017 gerechnet.

Im Rahmen der Umsetzung der Strategie „Convenience 2020“ wurden insbesondere folgende Erfolgskennzahlen für die Steuerung des operativen Geschäfts definiert: Umsatzerlöse, Rohertrag, Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) sowie Abschreibungen (EBITDA).

FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Umsatzerlöse	13.002,6	12.484,4	4,2
Rohertrag	620,5	595,8	4,1
EBITDA	124,0	103,3	20,0
EBIT	85,4	66,5	28,4

1.4 Forschung, Entwicklung und Innovationen

Als Handels-, Logistik- und Dienstleistungsunternehmen betreibt die Lekkerland Gruppe keine Forschung und Entwicklung im eigentlichen Sinne. Jedoch analysiert Lekkerland fortlaufend die verschiedenen Absatzkanäle seiner Produkte und Dienstleistungen und identifiziert dabei frühzeitig sich abzeichnende Trends im Handel. Dies geschieht zum einen durch interne Fachleute und zum anderen auch teilweise in Kooperationen mit Universitäten und externen Instituten. Die Lekkerland Gruppe ist in vielen Bereichen ihrer Branche oftmals Ideengeber beziehungsweise Trendsetter. So hat Lekkerland beispielsweise die Entwicklung der Tankstellenshops zu eigenständigen Convenience-Stores wesentlich mit geprägt. Diverse Shopformate beziehungsweise -module basieren auf Entwicklungen von Lekkerland. Auch im Bereich elektronischer Wertguthaben ist Lekkerland mit seinem Produktportfolio e-va Trendsetter und Innovationsträger.

2. Wirtschaftsbericht

- » **Weltwirtschaft auf moderatem Wachstumspfad**
- » **Fortsetzung der konjunkturellen Erholung im Euroraum**
- » **Erfreuliche Entwicklung der deutschen Wirtschaft**

2.1 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft ist in 2016 weiter auf einen moderateren Wachstumspfad eingeschwenkt. Im langjährigen Vergleich liegt das momentane Wachstum nicht auffällig weit unterhalb des Durchschnitts, sondern ist als Normalisierung im Vergleich zu den außergewöhnlich starken Zuwachsraten vor der globalen

Finanzkrise zu sehen. Konjunkturell hat sich die Erholung in den Industriestaaten im Jahr 2016 fortgesetzt. Das unerwartete Brexit-Votum hat zwar vorübergehend zu einer gesteigerten Unsicherheit auf den Finanzmärkten geführt, doch die realwirtschaftlichen Effekte waren bislang begrenzt. Insgesamt geht der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung in seinem Jahresgutachten von einem Weltwirtschaftswachstum von 2,5 % für 2016 aus. 2015 hatte es bei 2,6 % gelegen.

Die weitere weltwirtschaftliche Entwicklung ist zahlreichen Risiken ausgesetzt. Hierzu zählen neben den fortbestehenden geopolitischen Risiken insbesondere ein krisenhafter Anstieg der politischen Unsicherheit in Europa und das Wiederaufleben der Euro-Krise. Dies spiegelt sich auch in der Volksbefragung zum Brexit wider. Hinzu kommen mögliche Turbulenzen auf den internationalen Finanzmärkten und der schwierige Transformationsprozess in China, der sich in den schwachen deutschen Exporten nach China zeigt.

Im Euroraum hat sich die konjunkturelle Erholung im Verlauf des Jahres 2016 weiter fortgesetzt und seit mehr als drei Jahren steigt die gesamtwirtschaftliche Produktion sukzessive an. Allerdings beruht ein wesentlicher Teil des Wachstums auf der expansiven Geldpolitik mit dem inhärenten Risiko, dass die Regierungen der EU-Mitgliedstaaten nicht in hinreichendem Maße ihre Staatshaushalte nachhaltig verbessern und marktorientierte Strukturreformen einleiten. Eine Verschleppung dieser Probleme gefährdet jedoch das europäische Projekt, wie auch schon das Ergebnis der Volksbefragung im Vereinigten Königreich gezeigt hat. Für den Euroraum wird ein Wachstum des Bruttoinlandsprodukts (BIP) für 2016 von 1,7 % prognostiziert; 2015 lag es bei 1,6 %.

Damit einhergehend hat sich auch die Situation auf dem Arbeitsmarkt weiter verbessert. Die Beschäftigung hat in den zurückliegenden Jahren sichtbar zugenommen. Die Arbeitslosenquote ist in der Europäischen Union von 9,0 % in 2015 auf 8,2 % in 2016 zurückgegangen. Dabei bestehen jedoch weiterhin große Unterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten.

Getragen wird die konjunkturelle Erholung vor allem von der Binnennachfrage. Insbesondere die privaten Haushalte erhöhen kontinuierlich ihre Konsumnachfrage. Dies reflektiert die Einkommenszuwächse infolge der Wende auf dem Arbeitsmarkt. Darüber hinaus hat der Ölpreisverfall zum Anstieg der real verfügbaren Einkommen beigetragen. Die jährliche Inflationsrate im Euroraum lag in 2016 bei 1,1 %, gegenüber – 0,1 % in 2015.

Die nachfolgende Aufstellung zeigt die Entwicklung des preisbereinigten BIPs in den europäischen Ländern, in denen die konsolidierten Gesellschaften der Lekkerland Gruppe im Berichtszeitraum operativ tätig waren.

WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG BIP *

Deutschland	1,8 %
Niederlande	2,1 %
Belgien	1,3 %
Österreich	1,7 %
Spanien	2,8 %
Schweiz	1,5 %

* Prozentuale Veränderung relativ zum Vorjahr
Quelle: EU-Kommission / SECO

Für Deutschland prognostiziert die Europäische Kommission für das Gesamtjahr 2016 ein BIP von 1,8 % und damit in etwa auf Vorjahresniveau. Der Aufwärtstrend der deutschen Wirtschaft bleibt intakt und die gesamtwirtschaftlichen Kapazitäten sind leicht überausgelastet. Der private Verbrauch bleibt weiterhin Wachstumstreiber bei einer leicht gestiegenen Inflationsrate von 0,5 % in 2016 gegenüber 0,1 % im Vorjahr, was insbesondere in den Energiepreisen begründet liegt. Der Arbeitsmarkt in Deutschland hat sich weiterhin erfreulich entwickelt. Allerdings bleiben Herausforderungen wie eine verfestigte Arbeitslosigkeit, eine geringe Lohnmobilität und die Integration von neuen Arbeitskräften. Das Erwerbspersonenpotenzial wächst langsamer, da im aktuellen Geschäftsjahr nicht mehr so viele Einwanderer aus anderen EU-Mitgliedstaaten nach Deutschland gekommen sind. Dafür macht sich zunehmend die bis zum Frühjahr sehr starke Asylzuwanderung auf dem Arbeitsmarkt dahingehend bemerkbar, dass immer mehr Asylsuchende als Flüchtlinge anerkannt werden und somit einen Aufenthaltstitel sowie eine Arbeitserlaubnis erhalten. Die Zahl der registrierten Arbeitslosen ist von 4,8 % im Vorjahr auf 4,9 % in 2016 leicht angestiegen.

In dem aus Lekkerland Sicht umsatzstärksten Land des Segments Restliches Westeuropa, den Niederlanden, wächst die Wirtschaft nach Jahren der Finanz- und Schuldenkrise aktuell wieder. Jahrelang war der Exportsektor die treibende Kraft der niederländischen Wirtschaft, inzwischen tragen die gestiegene Inlandsnachfrage, die Erholung auf dem Immobilienmarkt und die niedrige Inflation entscheidend zum Wachstum bei. Für das Gesamtjahr 2016 wird ein Wirtschaftswachstum von 2,1 % erwartet, im Vorjahr lag es bei 2,0 %. Die Arbeitslosigkeit in den Niederlanden lag bei 6,6 % nach 6,9 % im Vorjahr.

Die belgische Wirtschaft ist in einer Phase des moderaten Wachstums und liegt mit einem BIP von 1,3 % für das Jahr 2016 genau auf Vorjahresniveau. Die belgische Volkswirtschaft ist stark in die Weltwirtschaft integriert und ist als großes Exportland sehr

abhängig von den weltwirtschaftlichen Entwicklungen, vor allem von denen in Europa. Die verhältnismäßig hohe Arbeitslosigkeit geht leicht zurück: 2016 lag sie bei 8,0 % gegenüber 8,3 % in 2015.

Das Wirtschaftswachstum in Österreich hat sich in 2016 sehr positiv im Vergleich zum Vorjahr entwickelt und liegt bei 1,7 % für 2016 gegenüber 0,7 % im Vorjahr. Getragen wird das stärkere Wachstum von der belebteren Binnennachfrage, gestützt von einer günstigen Beschäftigungssituation und damit einhergehenden steigenden Einkommen der Privathaushalte. Die österreichische Konjunkturerholung festigt sich und wächst wieder ähnlich schnell wie die Eurozone. Die Exportwirtschaft erhält wegen der verhaltenen Welthandelsentwicklung vorerst nur begrenzte Impulse. Die Arbeitslosenquote ist in 2016 mit 6,2 % leicht gestiegen gegenüber dem Vorjahr (6,0 %).

Die Schweiz ist nach wie vor dank ihrer hohen Innovationskraft und ihres flexiblen Arbeitsmarkts eines der wohlhabendsten Länder der Welt. Nachdem sich das Wirtschaftswachstum noch im Vorjahr aufgrund der Frankenaufwertung im Januar 2015 verlangsamt hatte und bei 0,8 % lag, wird für das Jahr 2016 von der Schweizerischen Eidgenossenschaft ein BIP-Wachstum von 1,5 % prognostiziert. Getrieben wird das Wachstum sowohl von der Inlandsnachfrage als auch dem Außenhandel. Die Arbeitslosenquote liegt mit 3,3 % auf Vorjahresniveau.

Spanien, das ehemalige Sorgenkind des Euroraums, bleibt weiterhin auf Wachstumskurs. Im Jahr 2015 expandierte die Wirtschaft um 3,2 %, für das Jahr 2016 wird voraussichtlich ein Wirtschaftswachstum von 2,8 % prognostiziert. Ökonomen erklären den Aufschwung unter anderem mit Reformen etwa auf dem Arbeitsmarkt und den treibenden Konjunkturkräften wie dem Privatkonsum, dem Tourismus und der privaten Bauindustrie. Daneben profitiert Spanien von der lockeren Geldpolitik der Europäischen Zentralbank. Die Arbeitslosenquote reduzierte sich in 2016 auf 20,4 % gegenüber 22,3 % in 2015.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in allen Ländern, in denen Lekkerland operativ tätig ist, im Vergleich zum Vorjahr zumindest stabilisiert, wenn nicht sogar verbessert haben. Die jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen können allerdings nur bedingt auf das Produkt- und Dienstleistungsangebot von Lekkerland übertragen werden, da der Handel mit Produkten für den Unterwegskonsum zum Teil eigenen Regeln folgt. So ist beispielsweise der typische Konsument, der sich unterwegs versorgt, stark impulsgetrieben.

Branchenbezogene Rahmenbedingungen

Das durchschnittliche Einzelhandelsvolumen für das Jahr 2016 nahm gegenüber 2015 im Euroraum um 1,8 % zu. Bei den 28 Mitgliedstaaten der EU (EU 28) legte das durchschnittliche Einzelhandelsvolumen um 2,8 % gegenüber dem Vorjahr zu. Dabei ist der Anstieg im Euroraum auf Zuwächse im Nicht-Nahrungsmittelsektor um 2,1 % und bei Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren um 0,7 % zurückzuführen, während das Absatzvolumen von Motorenkraftstoffen um 0,9 % zurückging.

Der Zigarettenabsatz in Deutschland ist im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 2,2 % zurückgegangen. Nach Experteneinschätzung ist der Rückgang der versteuerten Zigaretten im Wesentlichen auf das Inkrafttreten der EU-Tabakproduktrichtlinie zum 20. Mai 2016 in Deutschland zurückzuführen. Grundlage der Auswertung sind die Steueranmeldungen (Steuerzeichenbestellungen beziehungsweise -rückgaben) der Hersteller, aus denen die Mengen für die verschiedenen Tabakwaren berechnet werden. Die Werte beruhen somit auf der Bestellung von Steuerzeichen für die Produktion und können nicht mit der Anzahl der tatsächlich an den Verbraucher verkauften Zigaretten gleichgesetzt werden.

Die neuen rechtlichen Bestimmungen – wie die Einführung der Schockbilder und die Erhöhung der Zigarettenmenge je Schachtel – erfordern eine technische Umstellung der Produktion. Vor allem aus letztgenanntem Grund gab es im vierten Quartal 2015 eine Vorratsproduktion von Tabakwaren und damit einhergehend einen höheren Absatz von Steuerzeichen. In den Folgequartalen kam es nun zu einem Umkehrereffekt, der im Vergleich zum jeweiligen Vorjahresquartal zu einem Rückgang bei dem Bezug von Steuerzeichen führte.

Großer volkswirtschaftlicher Schaden entsteht in diesem Bereich unverändert durch geschmuggelte oder gefälschte Zigaretten.

Der gesamte Food- / Non-Food-Markt ist insbesondere in Deutschland von einem harten Wettbewerb gekennzeichnet. Vor allem Discounter mit langen Ladenöffnungszeiten werden von preissensiblen Konsumenten verstärkt als Alternativen zu den verschiedenen Absatzkanälen des Convenience-Handels genutzt. Zusätzlich versuchen vermehrt Online-Händler, darunter große Versandhändler ebenso wie kleine Start-ups, in den Markt zu drängen. Kontinuierlich steigt die Zahl der Konsumenten, die Lebensmittel oder Getränke im Internet bestellt. Inzwischen haben mehr als ein Viertel der Onlineshopper ihren Supermarkteinkauf online erledigt.

Im Telekommunikationsbereich ist seit Jahren ein Preisverfall im Bereich der Gesprächs- und Datengebühren mit gleichzeitig sinkenden Margen und Umsätzen für den Handel zu beobachten. Dem gegenüber steht eine weiter steigende Nachfrage nach mobiler Datennutzung insbesondere für Smartphones und Tablets. Schon heute ist zum Beispiel der deutsche Mobilfunkmarkt der größte innerhalb der EU. Wachstumstreiber sind zudem die sogenannten Ethno-Tarife, mit denen Verbraucher günstig in das Ausland telefonieren können. Der steigende Zuzug von Migranten wird diese Entwicklung wahrscheinlich auch in der Zukunft unterstützen. Auch der Prepaid-Payment-Bereich mit stetig neuen Produktideen zeigt ein kontinuierliches Wachstum, das sich auf absehbare Zeit voraussichtlich nicht ändern wird.

Regulatorische Rahmenbedingungen

Bedingt durch die verschiedenen Produktsortimente und Kundengruppen wird Lekkerland durch unterschiedliche regulatorische Rahmenbedingungen beeinflusst. Insbesondere die Regelungen für den Verkauf und Konsum von Genussmitteln, wie Tabakwaren und alkoholische Getränke, sind seit Jahren durch eine anhaltende Verschärfung der Restriktionen gekennzeichnet. Die nach-

folgend aufgeführten aktuellen Entwicklungen und Initiativen haben potenzielle Auswirkungen auf die Lekkerland Gruppe.

EU-Richtlinie zu Tabakprodukten

Bis zum 20. Mai 2016 mussten die Mitgliedstaaten der Europäischen Union die EU-Tabakproduktrichtlinie (TPDII) in nationales Recht umsetzen. Von den 28 EU-Staaten hatten im Mai 2016 erst 11 Mitgliedstaaten die Frist zur Umsetzung gewahrt und weitere fünf Mitgliedstaaten haben sich für noch strengere Auflagen entschieden. Den restlichen Mitgliedsländern drohen hohe Geldstrafen wegen der Nichtumsetzung. In den EU-Mitgliedstaaten, in denen Lekkerland in Bezug auf Tabakwaren tätig ist, wurde die Richtlinie fristgerecht in nationales Recht aufgenommen.

Die neue TPDII enthält unter anderem Bestimmungen über die Einführung von Warnhinweisen, die aus einer Kombination von Bild („Schockfotos“) und Text bestehen, sowie erstmals auch Regelungen für elektronische Zigaretten. Für nikotinhaltige elektronische Zigaretten und Nachfüllbehälter werden Anforderungen an die Produktsicherheit gestellt. Auch hinsichtlich der Werbebeschränkungen sollen sie den Tabakerzeugnissen künftig gleichgestellt werden.

Die EU-Tabakrichtlinie von 2014 enthält auch die Einführung eines EU-weiten Rückverfolgbarkeitssystems der Zigaretten bis zur ersten Verkaufsstelle (sogenanntes Track & Trace System) mit einer Umsetzung ab dem 20. Mai 2019. Hintergrund der möglichen Einführung ist die Eindämmung des organisierten Zigaretten-schmuggels. Derzeit wird seitens der EU-Kommission an einer Implementierungsstudie gearbeitet, die voraussichtlich im vierten Quartal 2017 finalisiert und veröffentlicht wird.

Vierte Geldwäscherichtlinie

Kurz vor Jahresende 2016 hat das Bundesministerium der Finanzen einen Referentenentwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der vierten EU-Geldwäscherichtlinie (4AMLD), zur Ausführung der EU-Geldtransferverordnung und zur Neuorganisation der Zentralstelle für Finanztransaktionsuntersuchungen vorgelegt. Bis zum 26. Juni 2017 müssen die EU-Mitgliedstaaten die 4AMLD in nationales Recht umsetzen. Deutschland hat bereits wesentliche Teile der 4AMLD durch die Novellierungen des Geldwäschegesetzes 2011 und 2012 vorweggenommen. So sind Regelungen zu E-Geld schon heute weitgehend mit der EU-Geldwäscherichtlinie vereinbar.

Lkw-Maut

2015 wurde die Lkw-Maut in Deutschland auf viele Bundesstraßen und auch auf Lkw mit geringerem Gesamtgewicht ausgeweitet. Von Mitte 2018 an sollen dann alle Bundesstraßen mautpflichtig werden. Dies würde erhebliche Mehrkosten für die gesamte Logistik-Branche nach sich ziehen. In Diskussion ist, die Höhe der Maut nach dem CO₂-Ausstoß zu bemessen. Derzeit ist eine solche Ausrichtung der Lkw-Maut noch nicht möglich, aber die Euro-Schadstoffrichtlinie soll geändert werden. Somit sollen Anreize für den Einsatz von emissionsärmeren Fahrzeugen gesetzt werden.

Zweite EU-Zahlungsdienstrichtlinie

Bis zum 13. Januar 2018 müssen die EU-Mitgliedstaaten die zweite EU-Zahlungsdienstrichtlinie (PSD2) umsetzen, nachdem diese am 8. Oktober 2015 vom Europäischen Parlament beschlossen wurde.

Das Bundesministerium der Finanzen wird die Umsetzungsfrist der PSD2 voraussichtlich ausschöpfen. Ein wichtiger Punkt der Richtlinie ist die Regelung des Ausnahmereichs der sogenannten „limited networks“. Gutscheine- und Geschenkekarten dürfen nur in einem sehr eingeschränkten Gebiet (Waren- oder Dienstleistungsspektrum, geographisch) eingesetzt werden, um nicht unter die strengen Vorschriften für E-Geld-Produkte zu fallen.

Einweg / Mehrweg

Das Bundeskabinett hat im Dezember 2016 den Entwurf des Verpackungsgesetzes für Deutschland beschlossen. Mit dem Gesetz sollen Verpackungsabfälle effektiver vermieden und recycelt werden. Mit dem neuen Verpackungsgesetz soll die Verpackungsverordnung an den entscheidenden Stellen weiterentwickelt werden. Zukünftig wird mehr recycelt und die Hersteller müssen bei der Verpackung mehr an ökologische Aspekte denken. Außerdem soll die Einführung der Wertstofftonne gefördert werden, mit der noch mehr verwertbare Abfälle erfasst werden können. Die von Industrie und Handel finanzierten dualen Systeme müssen laut Gesetzentwurf künftig deutlich höhere Recycling-Quoten erfüllen. So steigt zum Beispiel die Recycling-Quote für Kunststoffverpackungen bis zum Jahr 2022 von heute 36 % auf 63 %. Die Lizenzentgelte des Dualen Systems müssen zudem stärker an ökologischen Aspekten ausgerichtet werden.

Ebenfalls geregelt wird die bessere Unterscheidung von Einweg- und Mehrwegflaschen. Das Gesetz verpflichtet den Handel zu einer gut sichtbaren Regalkennzeichnung. So können sich Verbraucher bewusster für Mehrweg oder Einweg entscheiden.

Ausweispflicht beim Kauf von Prepaidkarten

Ab dem 1. Juli 2017 verlangt das Telekommunikationsgesetz eine Identitätsprüfung beim Kauf von Prepaidkarten in Deutschland. Durch diese Verschärfung soll es Terroristen künftig erschwert werden, per Handy ohne Identität zu telefonieren. Bislang ist noch unklar, inwieweit sich die Prepaid-Ausweispflicht auf den Mobilfunkmarkt auswirken wird. So sind die Mobilfunkkunden künftig nicht mehr so flexibel wie bisher, da sie erst nach einer erfolgten Verifizierung ihre Prepaid-SIM nutzen können. Auch bedeutet die Personalisierung von Prepaidkarten höhere Kosten für die Mobilfunkbetreiber.

2.2 Geschäftsverlauf

Highlights 2016

Wichtige Vertragsbeziehungen und Neukunden

Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr 2016 gab es wichtige Vertragsverlängerungen, die Akquisition von Neukunden und Kundenrückgewinnungen. Dazu zählen unter anderem folgende:

In Deutschland hat Lekkerland im Februar 2016 die Zusammenarbeit mit einem weltweit führenden Online-Versandhändler begonnen. Aus fünf deutschen Lekkerland Lägern werden insgesamt acht Läger des Kunden mit circa 2.600 gelisteten Lekkerland Artikeln beliefert. Das langfristige Ziel von Lekkerland ist ein konstanter Ausbau der Zusammenarbeit und der Lieferbausteine. Aktuell werden in Deutschland gerade einmal 3 % der Lebensmittel – inklusive Drogerie und Tiernahrung – online bestellt. In diesem zukunftssträchtigen Markt hat Lekkerland mit diesem Neukunden einen globalen Player als Partner gewonnen.

Mit einem bestehenden Kunden – einem Anbieter von unterwegsversorgung – wurde vorzeitig der Vertrag um fünf Jahre verlängert, so dass dieser Kunde sicher bis Ende 2024 mit dem Lekkerland Sortiment beliefert werden wird. Drei regionale Mineralölgesellschaften haben ihre langjährigen Kundenverträge jeweils um vier Jahre beziehungsweise zwei Jahre verlängert.

Eine weitere nationale Mineralölgesellschaft mit bundesweit 700 Stationen hat ihren langjährigen Kundenvertrag vorzeitig um drei Jahre verlängert.

Mit einer der großen internationalen Mineralölgesellschaften konnte ein neuer internationaler Rahmenvertrag rückwirkend ab dem 1. Januar 2016 für fünf weitere Jahre abgeschlossen werden. Der neue Vertrag umfasst die Belieferung von europaweit rund 2.500 Tankstellen in Deutschland, Österreich, der Schweiz, den Niederlanden, Belgien und Luxemburg.

Im März 2016 wurde Lekkerland darüber informiert, dass einer der beiden größten Kunden, eine internationale Mineralölgesellschaft, in Deutschland die Zusammenarbeit mit einem Einzelhandelsunternehmen ausweiten wird. Der bestehende Vertrag sollte daher planmäßig im September 2017 beendet werden. Nach zwischenzeitlich weiteren Gesprächen endet der Vertrag aber nicht wie zunächst angekündigt im September 2017, sondern erst Mitte 2018.

In Spanien konnte die Lekkerland Gruppe einen Betreiber von drei spanischen Restaurantketten für eine Vertragslaufzeit von zunächst drei Jahren als Neukunden akquirieren. Die spanische Landesgesellschaft übernimmt für diesen Kunden die gesamte Supply-Chain für rund 130 Shops.

Auch konnten in Spanien zwei weitere wichtige Verträge mit bestehenden Kunden verlängert werden. Dabei handelt es sich zum einen um eine Mineralölgesellschaft mit einer Verlängerung um drei beziehungsweise um fünf Jahre bei einem Restaurantkettenbetreiber.

In Österreich konnte ein wichtiger Kunde – eine Mineralölgesellschaft – im aktuellen Geschäftsjahr von einem Einzelhandelsunternehmen zurückgewonnen werden. Rund 240 Stationen werden seit dem 1. März 2016 wieder mit dem gesamten Lekkerland Sortiment für die nächsten drei Jahre beliefert. Überzeugen konnte Lekkerland mit seiner spezialisierten Kompetenz im Bereich des Unterwegsverzehrs: Sortiment, Logistik und Services sind perfekt auf die Bedürfnisse von Tankstellenshops zugeschnitten.

Darüber hinaus wurde die Kooperation mit einer Einkaufsgesellschaft in Österreich verlängert. Durch die Kooperation ist es möglich, den Kunden stets interessante und umfassende Warensortimente zu attraktiven Konditionen sowie einen hohen Service zu bieten.

In Belgien hat Lekkerland eine Foodservice-Kette als Neukunden gewonnen. Die Vertragslaufzeit beträgt zunächst zwei Jahre.

Mit zwei namhaften Mineralölgesellschaften konnten die Vertragsbeziehungen um weitere drei Jahre ausgedehnt werden, mit einer Supermarktkette um weitere zwei Jahre.

In den Niederlanden konnte eine Vertragsverlängerung mit einer großen Warenhauskette, für die Lekkerland als Logistikdienstleister für das gesamte Lebensmittelsortiment fungiert, um weitere drei Jahre erwirkt werden.

Zudem wurde die Vertragsbeziehung mit einem niederländischen Bahnbetreiber um drei Jahre verlängert. Lekkerland sorgt als Logistikdienstleister und Full Service-Partner für die richtige Versorgung und Ausstattung der Shops an den Bahnstationen.

In der Schweiz wurde im aktuellen Geschäftsjahr ein Rahmenbelieferungsvertrag für vier Jahre mit einem Tankstellenbetreiber unterzeichnet. Dieser hat Gültigkeit ab 2017, und geliefert werden Produkte aus den Sortimenten Zigaretten und andere Tabakwaren, Süßwaren, Food, Getränke und Non-Food.

Projekt Become One zur Harmonisierung der IT- und Prozesslandschaft

Um die Strategie „Convenience 2020“ optimal umsetzen zu können, arbeitet Lekkerland im Rahmen des Projekts Become One an der internationalen Standardisierung der Geschäfts- und IT-Prozesse. Anfang 2016 hat Lekkerland einen wichtigen Meilenstein erreicht: Diverse bedeutende administrative Gesellschaften aus Deutschland, Österreich, den Niederlanden und Belgien haben das neue IT-System und Businessprogramm erfolgreich eingeführt, nachdem bereits im Vorjahr kleinere administrative Gesellschaften auf das neue System umgestellt hatten. Insbesondere Funktionen aus dem Finanz- und Controlling-Bereich konnten live gesetzt werden. Mit Beginn des neuen Geschäftsjahres 2017 wurde in der Schweiz auch die erste operative Gesellschaft mit dem neuen IT-System erfolgreich in den Live-Betrieb überführt. Die Einführung des neuen Systems bei einer operativen Landesgesellschaft ist ein sehr wichtiger Meilenstein für Lekkerland. Insgesamt sind die ersten Tage nach dem Go-Live gut verlaufen und die Erwartungen wurden übertroffen.

Erste Lekkerland Frischwerk-Shops eröffnet

Auf der UNITI Messe in Stuttgart hatte Lekkerland das neue Shopkonzept „Frischwerk“ erstmals vorgestellt und damit die Kunden begeistert. An der Umsetzung von zwei Pilotstores wurde seither gearbeitet: einer Station in Hamburg und einer Tankstelle in Aalen bei Stuttgart.

Im November 2016 wurde der Umbau der ersten Tankstelle in der Nähe von Stuttgart mit neuem Shopkonzept abgeschlossen.

Kurz darauf wurde auch der neue Shop in Hamburg eröffnet. Die neuen Shops bieten alles, was der Konsument unterwegs erwartet, in außergewöhnlich hoher Qualität – von ofenwarmen Backwaren über leckere Salate bis zu frisch gepressten Säften und kleinen warmen Mahlzeiten. Zu den besonderen Merkmalen des neuen Shopkonzepts zählen ein sehr modernes und für Tankstellen neues Design aus Holz und Stahl, die Integration einer gesamten Bäckerei, ein attraktives Frische-Sortiment sowie tageszeitabhängige digitale Werbung.

Neues Lager

Im September 2016 hat in Deutschland das neue Logistikzentrum bei Mannheim planmäßig den Betrieb aufgenommen. Es ersetzt das bisherige Logistikzentrum in der Rhein-Main-Region und ist nur rund 1,5 Kilometer vom alten Standort entfernt. Das neue Gebäude ist deutlich besser auf die heutigen Anforderungen von Lekkerland zugeschnitten und aufgrund des neuen Lagerlayouts sind die Prozesse optimal aufeinander abgestimmt. Zudem lagert Lekkerland am neuen Standort ergänzend Frische- und Tiefkühlprodukte, die bislang extern gelagert werden mussten.

Transformationsprogramme in Deutschland, den Niederlanden, Belgien und Österreich

Auch im aktuellen Geschäftsjahr wurde die Umsetzung der Unternehmensstrategie „Convenience 2020“ weiter forciert und die bereits in den Vorjahren in Deutschland sowie den Niederlanden eingeleiteten Maßnahmen zur Förderung des Wachstums und zur Verbesserung der Profitabilität auch in den Landesgesellschaften in Belgien und Österreich ausgerollt.

In Deutschland wurde die im Vorjahr geplante neue Führungsstruktur konsequent in den ersten Monaten des aktuellen Geschäftsjahres umgesetzt. Hieraus ergibt sich insbesondere eine Verschmelzung der Bereiche Trade Marketing und Einkauf zu einer Category Management Organisation. Die Zusammenlegung der beiden Bereiche bietet sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Kunden dahingehend Vorteile, dass nun gemeinschaftlich an der Optimierung und Vermarktung der Sortimente gearbeitet wird und der Kunde durch kürzere Abstimmungsprozesse und eine höhere Umsetzungsgeschwindigkeit profitiert.

Das Corporate Program Management Office (CPMO) sorgt für eine einheitliche Governance, Qualitätssicherung und ein einheitliches Wirkungscontrolling in den Projekt-Portfolios der vier Länder. Darüber hinaus hat das CPMO eine einheitliche Projektmanagement-Richtlinie entwickelt und gruppenweit implementiert.

Weiterhin wurde das „Portfolio Board“, bestehend aus dem Vorstand und dem Geschäftsführer der Lekkerland information systems GmbH und dem CPMO, etabliert, um gruppenweit alle laufenden Projekte zu erfassen, zu klassifizieren und zu priorisieren.

Integration der Contadis Kunden

Ende 2015 hatte Lekkerland in der Schweiz einen Vertrag zur Übernahme der Großhandelsaktivitäten, bestehend aus Kundenstamm und Warenbeständen, mit der Oettinger Davidoff-Tochtergesellschaft Contadis AG geschlossen. Zum übernommenen Kundenstamm von Contadis in der Schweiz zählen circa 2.500 Convenience-Shops,

Kioske und Tabakwarenfachgeschäfte sowie einige Großkunden. Von Februar bis Juni 2016 hat die Contadis AG die Großhandelsaktivitäten im Auftrag von Lekkerland betrieben. Zeitgleich wurde der Übergang detailliert vorbereitet, so dass im Juli 2016 die Integration der Geschäftsaktivitäten in die Lekkerland Gruppe erfolgreich umgesetzt werden konnte.

Auf- und Ausbau neuer Services und Produkte

Lekkerland kennt die aktuellen Trends und Entwicklungen in seinen Märkten und bietet seinen Partnern stets neue Produkte und Services an. So hat im Berichtsjahr 2016 Lekkerland Foodservice gemeinsam mit einer großen Mineralölgesellschaft ein neues Backwaren-Konzept entwickelt. Dabei handelt es sich um ein Rundum-sorglos-Angebot im Bereich Backwaren. Von der Einrichtung über Produkte, Werbemittel und Zubehör bis hin zu regelmäßig wechselnden Aktionen. Zudem werden individuelle Beratungen und Schulungen für das gesamte Team angeboten. Die Tankstellen-Pächter können wählen, welche Bausteine sie benötigen.

Lekkerland entwickelt stetig seine Eigenmarken weiter. So wurden im aktuellen Geschäftsjahr Kaugummis der Eigenmarke M'Candy auf den deutschen Markt gebracht. Diese sind eine qualitativ hochwertige Alternative zur A-Marke. Weitere Neuheiten in Deutschland sind die leckeren Smoothies, Salate und Wraps der Lekkerland Exklusivmarke „Go Fresh“ sowie die Milch und der Aufschnitt der Marke „My Basics“.

Lekkerland Deutschland hat im Rahmen einer Kooperation einen sogenannten Wunschgutschein entwickelt. Der Wunschgutschein ist eine Kombination aus Prepaid-Geschenkkarte und attraktiver physischer Grußkarte. Dabei ist der Name Programm: Nicht der Schenker sucht im Vorfeld einen Shop aus, sondern der Beschenkte entscheidet, bei welchem der über 500 Partner er den Gutschein online einlösen möchte.

Lekkerland kooperiert in Deutschland zudem mit einem bekannten internationalen Unternehmen, welches es ermöglicht, in Kiosken und Convenience-Stores Geldtransfers ins Ausland abzuwickeln. Dieser neue Service unterstützt Lekkerland Kunden dabei, Neukunden und damit Zusatzumsätze zu gewinnen. Immer mehr Menschen leben und arbeiten fern der Heimat. Der Kontakt zu Familien und Freunden im Heimatland ist ein boomender Markt und sorgt für anhaltendes Umsatzwachstum bei Lekkerland Produkten – zum Beispiel bei SIM-Karten für günstige „Nachhause-Telefonie“. So wächst auch der Bedarf nach schnellem, einfachem Geldtransfer. Vorteile gegenüber klassischen Überweisungen sind nicht nur die Schnelligkeit und günstigere Gebühren, sondern auch die hohe Dichte der Partner-Filialen.

In den Niederlanden konnte Lekkerland drei neue Foodservice-Konzepte auf den Markt bringen und in diversen Shops etablieren. Dabei handelt es sich um das Hotdog-Foodservice Konzept „Butcher District“, das Konzept „The Kitchen“ mit frisch hergestellten Mahlzeiten sowie ein Früchte-Konzept, welches frisches Obst und gesunde Snacks beinhaltet.

Wechsel des Vorstandsvorsitzenden

Michael Hoffmann übergab nach fünf erfolgreichen Jahren den Vorstandsvorsitz der Lekkerland Gruppe an Patrick Steppe. Herr Hoffmann verlässt das Unternehmen aus persönlichen und privaten Gründen.

Patrick Steppe verantwortet bereits seit 2012 im Vorstand das Ressort Vertrieb und Marketing und arbeitete intensiv an der Entwicklung der Strategie „Convenience 2020“. In seiner neuen Position verantwortet er weiterhin das Ressort Vertrieb und Marketing und übernimmt zusätzlich die Bereiche Strategie, Einkauf, Category Management, Business Development, Human Resources und Kommunikation sowie die Führung der Landesgesellschaften der Lekkerland Gruppe.

Geschäftliche Entwicklung

Bei den nachfolgenden Erläuterungen ist zu berücksichtigen, dass aufgrund der noch nicht vollständig abgeschlossenen Liquidation der polnischen Landesgesellschaft das Segment Osteuropa weiterhin gemäß IFRS 5 als „Nicht fortgeführter Geschäftsbereich“ klassifiziert wurde, was einen getrennten Ausweis in der Gewinn- und Verlustrechnung nach „Fortgeführten Geschäftsbereichen“ und „Nicht fortgeführtem Geschäftsbereich“ zur Folge hat.

In einem hoch dynamischen und wettbewerbsintensiven Marktumfeld konnte die Lekkerland Gruppe im Geschäftsjahr 2016 ihre Umsatzerlöse um 4,2% von 12.484,4 Mio. € auf 13.002,6 Mio. € erhöhen.

Dieser Umsatzanstieg führte bei einer insgesamt stabilen Rohertragsmarge von 4,8% zu einem Anstieg des Bruttoergebnisses vom Umsatz um 24,7 Mio. € auf 620,5 Mio. € (Vorjahr: 595,8 Mio. €).

Die sonstigen betrieblichen Erträge haben sich insbesondere aufgrund niedrigerer Wechselkurserträge sowie geringerer Auflösungen von Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um insgesamt 3,1 Mio. € vermindert.

Die operativen Aufwendungen sind im Berichtsjahr 2016 insgesamt um 2,7 Mio. € angestiegen.

Kostensteigerungen resultierten insbesondere aus höheren Frachtkosten (8,0 Mio. €) sowie höheren Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (6,0 Mio. €). Zudem erhöhten sich die Kosten für IT (1,3 Mio. €) und Fremdpersonal (1,1 Mio. €).

Kostensenkungen resultierten insbesondere aus dem Bereich der Personalkosten (6,9 Mio. €), niedrigeren planmäßigen Abschreibungen auf Kundenstämme und Markenrechte aufgrund Beendigung der Nutzungsdauern (4,3 Mio. €) sowie geringeren Währungskursverlusten (2,7 Mio. €).

Das operative Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen der Lekkerland Gruppe konnte somit insgesamt um 18,9 Mio. € auf 85,4 Mio. € (Vorjahr: 66,5 Mio. €) gesteigert werden.

Das Finanzergebnis lag mit -8,4 Mio. € in etwa auf Vorjahresniveau (-8,5 Mio. €).

Insgesamt erzielte die Lekkerland Gruppe in 2016 ein Konzernergebnis nach Steuern von 62,1 Mio. € aus fortgeführten Geschäftsbereichen gegenüber 45,9 Mio. € im Jahr 2015.

Der Nachsteuerverlust aus dem nicht fortgeführten Geschäftsbereich Osteuropa lag bei 1,9 Mio. € (Vorjahr: Gewinn 0,2 Mio. €). Der Verlust resultierte im Wesentlichen aus einer seit Jahren anhängigen, nunmehr abgeschlossenen Rechtsstreitigkeit in Polen. Die Liquidation in Polen wurde zwar eingeleitet, konnte aber aufgrund des bisher schwebenden Rechtsstreites noch nicht final abgeschlossen werden. Mit der finalen Liquidation wird jetzt für das Jahr 2017 gerechnet.

Die im Prognosebericht des Konzernlageberichts 2015 angenommenen Entwicklungen sind im Jahr 2016 vollumfänglich eingetreten beziehungsweise übertroffen worden:

- Umsatz und Rohertrag sind gegenüber dem Vorjahr mit 4,2 % beziehungsweise 4,1 % gewachsen.
- Das EBITDA und das EBIT der fortgeführten Geschäftsbereiche sind stärker gewachsen als prognostiziert.
- Die Transformationsprogramme in den Niederlanden, Belgien und Österreich sind auf den Weg gebracht und zeigen erste positive Ergebnisse im Wesentlichen durch Kostensenkungen.
- In Spanien konnte durch die Akquisition eines spanischen Restaurantkettenbetreibers und die damit verbundene Übernahme der Supply-Chain von circa 130 Shops die Kundenbasis erweitert werden.
- In der Schweiz führte die erfolgreiche Übernahme und Integration der Großhandelsaktivitäten der Oettinger Davidoff-Tochtergesellschaft Contadis AG zu einem Anstieg von Umsatz und Rohertrag.

2.3 Wirtschaftliche Lage

Ertragslage

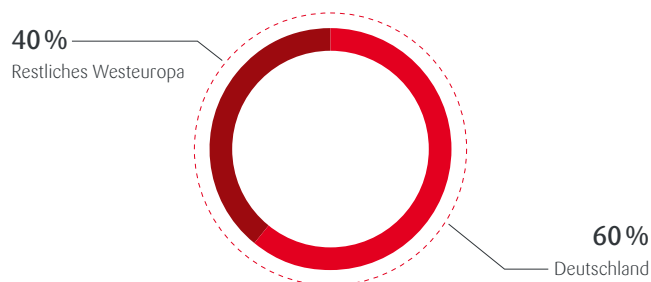
Die Umsatzerlöse im Segment Deutschland zeigen ein Wachstum von 54,0 Mio. € (0,7 %) und liegen damit bei 7.736,9 Mio. € (Vorjahr: 7.682,9 Mio. €).

Wie bereits im Vorjahr zeigten auch im Geschäftsjahr 2016 alle Länder des Segments Restliches Westeuropa einen Umsatzanstieg. Insgesamt konnte eine Ausweitung der Umsatzerlöse um 9,7 % beziehungsweise 464,2 Mio. € erzielt werden.

UMSATZ NACH SEGMENTEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Deutschland	7.736,9	7.682,9	0,7
Restliches Westeuropa	5.265,7	4.801,5	9,7
Summe	13.002,6	12.484,4	4,2

UMSATZANTEILE NACH SEGMENTEN



Differenziert nach Produktgruppen weisen alle drei Sortimente eine positive Umsatzentwicklung auf:

- Tabakwaren (+465,9 Mio. €; +4,7 %)
- Food / Non-Food (+46,8 Mio. €; +1,9 %)
- Provisionen auf electronic value (e-va) / Sonstiges (+5,5 Mio. €; +5,0 %).

Der Absatz von Tabakwaren ist in Deutschland in den ersten drei Quartalen des Geschäftsjahres tendenziell angestiegen und seit dem vierten Quartal 2016 stark rückläufig. In den Monaten Oktober bis Dezember verzeichnete der Gesamtmarkt einen Rückgang um 7,4 % im Vergleich zum Vorjahreszeitraum. Diese Entwicklung begrenzte das Umsatzwachstum, so dass die Umsatzerlöse von Lekkerland im Segment Deutschland für das Sortiment Tabakwaren um 64,0 Mio. € (1,0 %) auf 6.456,7 Mio. € lediglich geringfügig anstiegen.

Im Segment Restliches Westeuropa sind die Tabakumsatzerlöse um 401,7 Mio. € (11,3 %) gewachsen. Dieser hohe Anstieg ist im Wesentlichen auf die Akquisition in der Schweiz zurückzuführen, so dass alleine die Schweiz einen Umsatzanstieg im Bereich Tabakwaren von 277,8 Mio. € zeigt. Dies bedeutet für die Landesgesellschaft in der Schweiz einen Anstieg um 87,4 % in Euro und 91,3 % in Landeswährung.

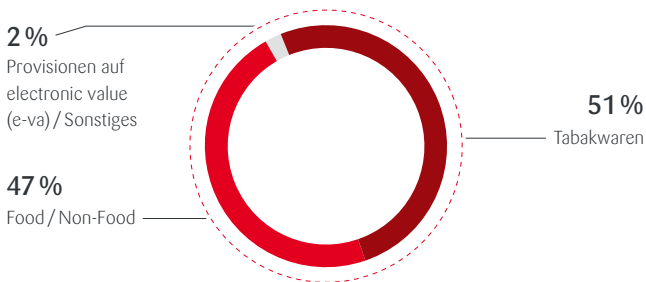
Im höhermargigen Sortiment Food / Non-Food stieg der Umsatz insgesamt um 46,8 Mio. € (1,9 %). Spanien (42,9 Mio. €; 9,8 %) und Österreich (13,3 Mio. €; 15,3 %) waren in der Lage, signifikante Umsatzsteigerungen zu erzielen. In Deutschland bewegte sich der Umsatz im Bereich Food / Non-Food geringfügig unter dem Niveau des Vorjahres.

UMSATZ NACH SORTIMENTEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Tabakwaren	10.405,6	9.939,7	4,7
Food / Non-Food	2.480,3	2.433,5	1,9
Provisionen auf electronic value (e-va) / Sonstiges*	116,7	111,2	5,0
Summe	13.002,6	12.484,4	4,2

* Ausgewiesen werden nur die erhaltenen Provisionen, nicht die Nennwerte der Guthaben.

UMSATZANTEILE NACH SORTIMENTEN OHNE TABAKSTEUER



Im Sortiment Provisionen auf electronic value (e-va) / Sonstiges wurde im Geschäftsjahr 2016 ein Umsatzplus von 5,5 Mio. € (5,0 %) erreicht. Dabei entfiel auf das Segment Deutschland eine Umsatzsteigerung von 4,9 Mio. € (6,8 %) und auf das Segment Restliches Westeuropa ein Anstieg von 0,6 Mio. € (1,5 %).

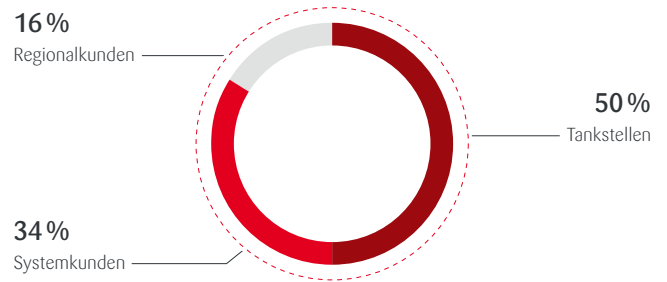
Bei einer Betrachtung der Umsatzanteile nach Vertriebslinien zeigen sich folgende Entwicklungen:

- Die Umsatzerlöse in der Vertriebslinie Tankstellen haben sich um 118,9 Mio. € (1,9 %) erhöht. Im Segment Deutschland konnten die Umsatzerlöse um 59,5 Mio. € (1,2 %) gesteigert werden, während diese im Segment Restliches Westeuropa insgesamt um 59,4 Mio. € (4,3 %) gestiegen sind. Alleine in Österreich konnte in dieser Vertriebslinie ein Wachstum um 56,5 Mio. € generiert werden, was insbesondere auf die Rückgewinnung einer international tätigen Mineralölgesellschaft zurückzuführen ist, die seit März 2016 an 235 Tankstellen von Lekkerland beliefert wird.
- Der Umsatz mit Systemkunden konnte insgesamt überproportional um 310,6 Mio. € (7,6 %) ausgeweitet werden; davon im Segment Restliches Westeuropa um 288,7 Mio. € (11,3 %). In Deutschland verblieben die Umsatzerlöse in dieser Vertriebslinie mit 1.573,4 Mio. € leicht über Vorjahresniveau (Vorjahr: 1.551,4 Mio. €). Im Segment Restliches Westeuropa resultiert das Wachstum insbesondere aus der Akquisition in der Schweiz, die zu einem Umsatzwachstum von 159,5 Mio. € in dieser Vertriebslinie führte.
- Die Umsatzerlöse der Vertriebslinie Regionalkunden stiegen insgesamt um 88,7 Mio. € und somit um 4,4 %. Während die Schweiz durch das anorganische Wachstum in dieser

UMSATZ NACH VERTRIEBSLINIEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Tankstellen	6.491,1	6.372,2	1,9
Systemkunden	4.423,2	4.112,6	7,6
Regionalkunden	2.088,3	1.999,6	4,4
Summe	13.002,6	12.484,4	4,2

UMSATZANTEILE NACH VERTRIEBSLINIEN



Vertriebslinie eine Umsatzausweitung von 132,3 Mio. € erzielen konnte, zeigen die übrigen Länder innerhalb dieser Vertriebslinie stagnierende beziehungsweise leicht rückläufige Umsatzerlöse.

Die prozentualen Rohertragsmargen in allen drei Produktbereichen bewegten sich jeweils annähernd auf Vorjahresniveau, so dass aufgrund der Umsatzsteigerung das Bruttoergebnis vom Umsatz um 24,7 Mio. € höher ausfiel als im Vorjahr.

Die sonstigen betrieblichen Erträge haben sich in Summe um 3,1 Mio. € reduziert, da unter anderem die Währungskursgewinne um 2,2 Mio. € sanken. Diesen steht ein korrespondierender Rückgang der Währungskursverluste in der Position Verwaltungskosten in Höhe von 2,7 Mio. € gegenüber. Zudem minderten sich die Auflösungen von Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen.

Die Vertriebskosten ohne Abschreibungen haben sich insgesamt um 7,0 Mio. € erhöht. Der Anstieg resultiert im Wesentlichen aus gestiegenen Frachtkosten sowie Kosten für Fremdpersonal. Die Personalkosten hingegen zeigen eine wesentliche Reduzierung, was insbesondere darauf zurückzuführen ist, dass im Berichtsjahr 2015 Einmalaufwendungen im Zusammenhang mit dem Rahmensozialplan in Deutschland aufgrund des Transformationsprogrammes enthalten waren.

Die Verwaltungskosten ohne Abschreibungen konnten um 6,1 Mio. € reduziert werden. Neben dem Rückgang der Währungskursverluste um 2,7 Mio. € wirkte sich auch hier ein Rückgang der Personalkosten aus, zum Teil auch bedingt durch den in 2015 enthaltenen Rahmensozialplan in Deutschland.

Zusammengefasst stellen sich die wesentlichen Veränderungen des EBITDA im Vergleich zum Vorjahr somit wie folgt dar:

VERÄNDERUNG DES EBITDA

in Mio. €	2016
Rohertrag	24,7
Sonstige betriebliche Erträge	-3,1
Vertriebskosten ohne Abschreibungen	-7,0
Verwaltungskosten ohne Abschreibungen	6,1
Gesamt	20,7

EBITDA NACH SEGMENTEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Deutschland	91,7	69,1	32,7
Restliches Westeuropa	44,3	44,9	-1,3
Holdings / Konsolidierung	-12,0	-10,7	-12,1
Summe	124,0	103,3	20,0

Die Abschreibungen sind mit 38,6 Mio. € um 1,7 Mio. € höher ausgefallen als im Vorjahr. Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagevermögen erhöhten sich insbesondere aufgrund der Inbetriebnahme des neuen ERP-Systems Become One um 6,0 Mio. €, während sich die Abschreibungen auf Kundenstämme und Markenrechte aufgrund des Auslaufens der Nutzungsdauer um 4,3 Mio. € reduzierten. Insgesamt belief sich das EBIT im Geschäftsjahr 2016 somit auf 85,4 Mio. € (Vorjahr: 66,5 Mio. €).

EBIT NACH SEGMENTEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Deutschland	65,8	48,0	37,0
Restliches Westeuropa	31,7	29,3	8,2
Holdings / Konsolidierung	-12,1	-10,8	-12,0
Summe	85,4	66,5	28,4

Das Finanzergebnis (Zinsergebnis, Beteiligungsergebnis und Gewinnanteil von assoziierten Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden) liegt mit -8,4 Mio. € in etwa auf Vorjahresniveau.

Dabei erhöhten sich die Zinserträge um 0,4 Mio. €, während die Zinsaufwendungen um 0,3 Mio. € angestiegen sind. Bei der Entwicklung der Zinsaufwendungen sind gegenläufige Effekte zu berücksichtigen. Einerseits reduzierten sich die Zinsen für externe Finanzierungen, da im Herbst 2015 zwei Tranchen der US-Anleihen planmäßig getilgt wurden. Andererseits endete mit der Inbe-

triebnahme des ERP-Systems Become One die Aktivierung anteiliger Fremdkapitalkosten.

Entwicklung der Segmente

Deutschland

Im Berichtsjahr 2016 erzielte Lekkerland in Deutschland eine Umsatzsteigerung von 54,0 Mio. € auf 7.736,9 Mio. €. Dies entspricht 59,5 % des Gesamtumsatzes der Lekkerland Gruppe (Vorjahr: 61,5 %).

Insgesamt entfielen von den Umsatzerlösen im Geschäftsjahr 6.456,7 Mio. € und somit 83,5 % auf den Bereich Tabakwaren (Vorjahr: 6.392,7 Mio. €; 83,2 %).

Der Absatz von Zigaretten an Konsumenten in Deutschland ist im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 2,2 % zurückgegangen. Lekkerland konnte den Rückgang seiner Stückabsätze auf 2,1 % begrenzen. Insbesondere im vierten Quartal 2016 zeigte sich ein Rückgang von 7,4 % im Vergleich zum Vorjahresquartal. Nach ersten Analysen haben mehrere Faktoren zu dieser Entwicklung beigetragen. Die Schockbilder sind, mit einem zeitlichen Versatz, wohl der wichtigste Grund für den Rückgang. Ein weiterer Faktor scheint das im Vorjahresvergleich kalte Wetter zu sein. Die immer strikteren Rauchverbote haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass Zigaretten zunehmend zu einem temperaturabhängigen Produkt geworden sind. Rauchen ist zum Großteil nur noch außerhalb von Gebäuden erlaubt. In den Monaten Oktober 2015 bis Januar 2016 waren die Temperaturen im Durchschnitt deutlich höher als im Zeitraum Oktober 2016 bis Januar 2017, so dass davon auszugehen ist, dass die Konsumenten bei kälterem Wetter tendenziell weniger geraucht haben. Trotz des Mengenrückganges konnten die Umsatzerlöse aufgrund eines unterjährigen Anstiegs der Industrieverkaufspreise leicht gesteigert werden.

Der Anteil der Produktgruppe Food / Non-Food an den Umsatzerlösen betrug im Berichtsjahr 1.203,5 Mio. € und entspricht 15,6 % des Gesamtumsatzes in diesem Segment (Vorjahr: 1.218,4 Mio. €; 15,9 %). Unverändert steht dem Trend zu mehr Frischeprodukten und einer bewussten unterwegsversorgung ein insgesamt rückläufiger Umsatz mit Süßwaren und Getränken entgegen.

Das Sortiment Provisionen auf electronic value (e-va) / Sonstiges erzielte Umsatzerlöse von 76,7 Mio. € (Vorjahr: 71,8 Mio. €). Dies entspricht einem Anteil von 1,0 % an den Gesamtumsatzerlösen im Segment Deutschland (Vorjahr: 0,9 %). Wie auch in Vorjahren ist dieses Sortiment einerseits gekennzeichnet durch Preissenkungen von Telekommunikationsprodukten, andererseits wird das Produktportfolio im Bereich „Zahlungsfunktion“ ständig um neue innovative Produkte erweitert.

Die Aufteilung der Umsatzerlöse nach Vertriebslinien in Deutschland zeigte, wie bereits unter dem Abschnitt Ertragslage erläutert, einen leichten Anstieg bei Tankstellen und Systemkunden. Die Regionalkunden zeigen im Vergleich mit dem Vorjahr hingegen geringfügig niedrigere Umsatzerlöse.

DEUTSCHLAND – UMSATZ NACH SORTIMENTEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Tabakwaren	6.456,7	6.392,7	1,0
Food / Non-Food	1.203,5	1.218,4	-1,2
Provisionen auf electronic value (e-va) / Sonstiges*	76,7	71,8	6,8
Summe	7.736,9	7.682,9	0,7

* Ausgewiesen werden nur die erhaltenen Provisionen, nicht die Nennwerte der Guthaben.

DEUTSCHLAND – UMSATZ NACH VERTRIEBSLINIEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Tankstellen	5.060,7	5.001,2	1,2
Systemkunden	1.573,4	1.551,4	1,4
Regionalkunden	1.102,8	1.130,3	-2,4
Summe	7.736,9	7.682,9	0,7

Das operative Geschäft des Segments Deutschland konnte im Berichtsjahr 2016 einen spürbaren Anstieg des Rohertrags (Bruttoergebnis vom Umsatz) verzeichnen.

Die relativen Rohertragsmargen konnten auch im Jahr 2016 in allen drei Produktbereichen gesteigert werden. Im Bereich Tabakwaren führte die Erhöhung der Industriepreise im Mai 2016 zu einer Margenverbesserung. Im Produktbereich Food / Non-Food führte unter anderem die Optimierung des Produktsortiments und des Kundenportfolios zu einer Verbesserung der prozentualen Rohertragsmarge.

Sonstige betriebliche Erträge auf Vorjahresniveau, verbunden mit einer weiter optimierten Kostenstruktur, führten ebenfalls zu einem deutlich verbesserten Ergebnis im Segment Deutschland.

Die operativen Aufwendungen sind insgesamt gegenüber dem Vorjahr rückläufig. Die Personalkosten haben sich trotz Tarifsteigerungen in Summe reduziert, da das Vorjahr unter anderem durch Rückstellungen aufgrund des Rahmensozialplanes belastet war. Die Transportkosten zeigen zwar einen Anstieg aufgrund flexiblerer Belieferungsmodelle seitens Lekkerland, jedoch haben Kostenreduktionen in anderen Bereichen die Kostensteigerungen überkompensiert.

In Summe konnte das EBITDA des Segments Deutschland um 22,6 Mio. € auf 91,7 Mio. € gesteigert werden (Vorjahr: 69,1 Mio. €).

Die Abschreibungen erhöhten sich im Wesentlichen aufgrund der Produktivsetzung des neuen ERP-Systems Become One um 4,8 Mio. € auf 25,9 Mio. € (Vorjahr: 21,1 Mio. €), so dass ein EBIT von 65,8 Mio. € gegenüber 48,0 Mio. € im Vorjahr erzielt wurde.

Restliches Westeuropa

Im Segment Restliches Westeuropa erhöhten sich die Umsatzerlöse um 464,2 Mio. € auf 5.265,7 Mio. €.

RESTLICHES WESTEUROPA – UMSATZ NACH LÄNDERN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Niederlande	2.458,1	2.413,3	1,9
Belgien	1.495,2	1.409,4	6,1
Schweiz	723,7	445,8	62,3
Spanien	483,2	441,3	9,5
Österreich	105,5	91,7	15,0
Summe	5.265,7	4.801,5	9,7

Von den gesamten Umsatzerlösen entfielen 3.948,8 Mio. € und somit 75,0 % auf den Bereich Tabakwaren (Vorjahr: 3.547,1 Mio. €; 73,9 %). Der Anstieg der Tabakumsätze wurde insbesondere durch die Übernahme der Großhandelsaktivitäten der Contadis AG in der Schweiz beeinflusst. Zum Februar 2016 hat die schweizerische Lekkerland Landesgesellschaft die Großhandelsaktivität der Contadis AG übernommen, deren Produktsortiment zum Großteil aus Tabakwaren besteht. Insgesamt zeigt die Schweiz eine Erhöhung der Tabakumsätze um 277,8 Mio. €. Die weiteren Umsatzsteigerungen wurden insbesondere in Belgien (+ 86,4 Mio. €) und den Niederlanden (+ 38,6 Mio. €) erzielt.

In der Schweiz ist die Lekkerland Gruppe durch die Übernahme der Großhandelsaktivitäten der Contadis AG zu einem der bedeutenden Tabak-Distributoren aufgestiegen.

In Belgien zeigte der Gesamtmarkt um circa 5,0 % rückläufige Stückabsätze. Die Lekkerland Gruppe konnte hingegen ihre Stückabsätze um circa 4,1 % erhöhen. Diese positive Entwicklung ist unter anderem auf einen Neuvertrag zur Tabakbelieferung an eine große internationale Lebensmittelkette zurückzuführen. In den Niederlanden waren die Tabakabsätze im Gesamtmarkt leicht rückläufig, während die niederländische Landesgesellschaft ihre Stückabsätze halten konnte.

Der Anteil der Produktgruppe Food / Non-Food an den Umsatzerlösen betrug im Berichtsjahr 1.276,9 Mio. €, was einem prozentualen Anteil am Gesamtumsatz von 24,2 % entspricht (Vorjahr: 1.215,0 Mio. €; 25,3 %). Damit erhöhte sich der Food / Non-Food-Umsatz im Jahresvergleich um 61,9 Mio. €.

Die anderen Länder des Segments Restliches Westeuropa bis auf Belgien konnten ihre Umsatzerlöse in der Produktgruppe Food / Non-Food ebenfalls steigern. Die prozentual größten Umsatzsteigerungen wurden in Österreich (+ 15,3 %) und Spanien (+ 9,8 %) erzielt. In Österreich ist diese positive Entwicklung auf den Kundenrückgewinn eines Mineralölkonzerns sowie die Ausweitung der Geschäftsbeziehungen mit Bestandskunden zurückzuführen. Das Umsatzwachstum in Spanien resultiert im Wesentlichen aus gesteigerten Absatzmengen und neuen Produkten bei wichtigen

Bestandskunden, insbesondere internationalen Betreibern von Quick Service Restaurant-Ketten.

Der Sortimentsbereich Provisionen auf electronic value (e-va)/ Sonstiges erzielte Umsatzerlöse von 40,0 Mio. € (Vorjahr: 39,4 Mio. €), was unverändert zum Vorjahr einem Anteil von 0,8 % der Gesamtumsatzerlöse entspricht. Umsatzsteigerungen insbesondere in Österreich (+0,5 Mio. €) sowie in den Niederlanden (+0,3 Mio. €) und Belgien (+0,2 Mio. €) konnten dabei einen Rückgang in der Schweiz (-0,3 Mio. €) kompensieren.

RESTLICHES WESTEUROPA – UMSATZ NACH SORTIMENTEN

in Mio. €	2016	2015	Änderung in %
Tabakwaren	3.948,8	3.547,1	11,3
Food/Non-Food	1.276,9	1.215,0	5,1
Provisionen auf electronic value (e-va)/ Sonstiges*	40,0	39,4	1,5
Summe	5.265,7	4.801,5	9,7

* Ausgewiesen werden nur die erhaltenen Provisionen, nicht die Nennwerte der Guthaben.

Alle Landesgesellschaften des Segments Restliches Westeuropa mit Ausnahme von Belgien konnten ihren absoluten Rohertrag im Vorjahresvergleich steigern.

Die operativen Aufwendungen sind auf Vorjahresniveau. Während die Vertriebskosten insgesamt um 2,3 Mio. € gestiegen sind, verringerten sich die Verwaltungskosten um 2,3 Mio. € gegenüber dem Vorjahr. Der Anstieg der Vertriebskosten ist im Wesentlichen bedingt durch gestiegene Frachtkosten einhergehend mit dem gestiegenen Liefervolumen und Aufwendungen für Dienstleistungstätigkeiten der Contadis AG in der Schweiz. Bei den um 2,3 Mio. € geringeren Verwaltungskosten sind die wesentlichen Kostensenkungen bedingt durch geringere Personalaufwandskosten, einen Rückgang von Währungskursverlusten sowie einen verminderten Wertberichtigungsaufwand.

Insgesamt konnte das Kostenniveau über alle Länder im Segment Restliches Westeuropa weiter reduziert werden, sodass mit 44,3 Mio. € ein EBITDA nahezu auf Vorjahresniveau erzielt wurde (44,9 Mio. €). Ein Rückgang von planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aufgrund ausgelaufener Kundenstämme auf das Segment Restliches Westeuropa entfallend führte zu einer Steigerung des EBIT um 2,4 Mio. € auf 31,7 Mio. € (Vorjahr: 29,3 Mio. €).

Finanz- und Vermögenslage

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Innerhalb der Lekkerland Gruppe haben die Sicherung ausreichender Liquidität und finanzielle Flexibilität höchste Priorität. Der Finanzierungsbedarf der Lekkerland Gruppe wird unverändert durch eine Kombination aus operativen Cashflows, angemessenen kurzfristigen Kreditlinien und einer langfristigen Finanzierung

über Anleihen abgedeckt. Die strategische Ausrichtung der Gruppe zielt darauf ab, die Rentabilität, Liquidität und Stabilität zu sichern sowie den Unternehmenswert langfristig zu steigern. Die Unternehmenspolitik verfolgt dieses strategische Ziel sowohl durch intern als auch extern orientierte Maßnahmen. Als interne Maßnahme sind unter anderem die Optimierung des Net-Operating-Capital und die zentrale Steuerung der vorhandenen Liquidität zu nennen. Untermauert wird dies zudem durch die zentrale Organisation des Finanzmanagements.

Finanzierung

Im Rahmen der langfristigen Finanzierung hat die Lekkerland Gruppe im Jahr 2005 am privaten US-amerikanischen Kapitalmarkt Anleihen (USPP) über 165 Mio. US-\$ und 8 Mio. € platziert. Im November 2010 erfolgte die planmäßige Rückzahlung der ersten Tranche in Höhe von 35 Mio. US-\$ und im November 2012 die planmäßige Rückzahlung der zweiten Tranche in Höhe von 35 Mio. US-\$. Im Jahr 2015 wurden zwei weitere Tranchen mit einer Gesamtsumme von 54,0 Mio. € zurückgezahlt. Zur Absicherung der sich aus den in US-\$ notierten und mit US-\$ verzinsten Darlehenstranchen ergebenden Währungs- und Zinsrisiken wurden Cross-Currency-Swaps abgeschlossen, die mit fünf bis zwölf Jahren eine analoge Laufzeit zu den Grundgeschäften haben. Im Jahr 2007 wurden diese Anleihen durch die Platzierung weiterer Anleihen im Wert von 130 Mio. US-\$ ergänzt. Diese ebenfalls währungs- und zinsgesicherten Anleihen mit einer Laufzeit von bis zu zwölf Jahren führen zu einer Verbesserung des Laufzeitenprofils der Verbindlichkeiten sowie einer langfristigen Sicherung der Finanzierung.

Im kommenden Geschäftsjahr 2017 sind drei weitere USPP-Tranchen fällig, deren Refinanzierung beabsichtigt wird.

Weitere Details zur Absicherung von Risiken aus der Finanzierung sind im Anhang, insbesondere unter den Abschnitten 4.13, 5.10 und 11, dargestellt. Es existieren keine Finanzinstrumente, die für Spekulationszwecke verwendet werden.

Im Rahmen der kurzfristigen Finanzierung und zur Zinsoptimierung kommt bei Lekkerland ein länderübergreifender Multi-Currency-Cash-Pool zur Anwendung. Darüber hinaus werden alle wesentlichen konzerninternen langfristigen Darlehen zu einem Loan-Pool zusammengefasst. Ziele des Loan-Pools sind die Optimierung und Vereinfachung der Prozesse zur Vergabe und Dokumentation der jeweiligen Darlehen sowie die Berücksichtigung geltender Anforderungen an die konzerninternen Verrechnungspreise.

Lekkerland hat mit seinen Hausbanken Kreditlinien vereinbart, durch die insbesondere bei saisonalen Schwankungen und Sonderbevorratungen der erforderliche kurzfristige Liquiditätsbedarf sichergestellt werden kann. Zum 31. Dezember 2016 verfügte das Unternehmen über freie Kreditlinien in Höhe von rund 175,8 Mio. €. Die zu entrichtende Verzinsung bei der Inanspruchnahme lag zwischen 0,7 und 1,25 Prozentpunkten über Euribor beziehungsweise EONIA.

Bilanz

Die Bilanzsumme von 1.395,0 Mio. € lag zum Stichtag um 48,4 Mio. € (+ 3,6 %) über der Bilanzsumme des Vorjahres (Vorjahr: 1.346,6 Mio. €).

Auf der Aktivseite verringerten sich die langfristigen Vermögenswerte insgesamt um 9,6 Mio. €, während die kurzfristigen Vermögenswerte um 58,0 Mio. € anstiegen.

Der Rückgang innerhalb der langfristigen Vermögenswerte resultiert im Wesentlichen aus einer Minderung der finanziellen Vermögenswerte sowie der Sachanlagen, im Gegenzug erhöhten sich die immateriellen Vermögenswerte. Die Minderung der finanziellen Vermögenswerte um 14,8 Mio. € resultiert im Wesentlichen aus der Umgliederung von drei fälligen USPP-Tranchen und der damit im Zusammenhang stehenden Marktbewertung der Cross-Currency-Swaps hin zu den kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten. Die Sachanlagen verringerten sich um 6,4 Mio. €, was im Wesentlichen durch planmäßige Abschreibungen auf Vermögenswerte des Finanzierungsleasings bedingt ist. Die Erhöhung der immateriellen Vermögenswerte um 10,1 Mio. € begründet sich zum einen durch neu erworbene Kundenstämme und zum anderen aus Investitionen im Rahmen des IT- und Prozessoptimierungsprojekts Become One.

Innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte erhöhten sich die Vorräte (+ 21,2 Mio. €), die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (+ 18,5 Mio. €), die finanziellen Vermögenswerte (+ 16,2 Mio. €) sowie die sonstigen Vermögenswerte (+9,2 Mio. €).

Sowohl der Anstieg der Vorräte als auch der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind im Wesentlichen bedingt durch die Übernahme der Großhandelsaktivität der Contadis AG bei der Schweizer Landesgesellschaft. Zudem erhöhten sich die Vorräte aufgrund von Tabakbevorratungen. Die um 9,2 Mio. € höheren sonstigen Vermögenswerte im Vorjahresvergleich basieren im Wesentlichen auf höheren Forderungen für Werbekostenzuschüsse.

Auf der Passivseite stieg das von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestellte Kapital und Eigenkapital leicht um 0,1 Mio. €. Diese Entwicklung resultiert im Wesentlichen aus der Marktbewertung der Cross-Currency-Swaps sowie der Veränderung der Pensionsrücklage. Damit einhergehend verringerte sich die Eigenkapitalquote leicht von 12,5 % auf 12,1 %.

Die langfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten sind um 94,7 Mio. € zurückgegangen, während sich die kurzfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten um 143,0 Mio. € erhöhten.

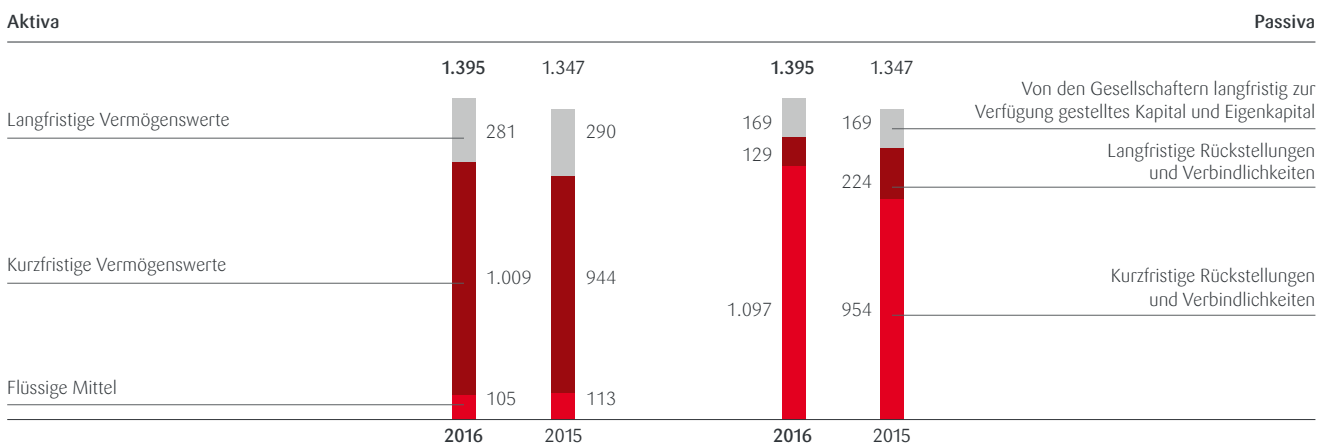
Die wesentliche Veränderung innerhalb der langfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten resultiert aus einem Rückgang der Finanzverbindlichkeiten um 94,6 Mio. €. Aufgrund der Rückzahlung von drei fälligen USPP-Tranchen des US-Private-Placements im Geschäftsjahr 2017 wurden diese zu den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten umgegliedert.

Bei den kurzfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten gibt es drei wesentliche Effekte. Zum einen erfolgte eine Erhöhung der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten bedingt durch die Umgliederung von den langfristigen hin zu den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten um 94,9 Mio. €. Zum anderen erhöhten sich die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 38,4 Mio. € und darüber hinaus stiegen auch die sonstigen Rückstellungen um 6,6 Mio. €.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind um 38,4 Mio. € gestiegen. Dies ist im Wesentlichen begründet durch Tabakbevorratungen vor dem Bilanzstichtag.

Die kurzfristigen sonstigen Rückstellungen sind um 6,6 Mio. € angestiegen. Zum einen resultiert dies aus einem Anstieg von noch abzurechnenden Kundenrückvergütungen und zum anderen aus einer Zuführung von Personalarückstellungen.

BILANZSTRUKTUR IN MIO. €



Cashflow

Aufgrund der Behandlung des Segments Osteuropa als „Nicht fortgeführter Geschäftsbereich“ sind gemäß IFRS 5 die Mittelzu- und -abflüsse gesondert darzustellen. Darüber hinaus war aufgrund der anhängigen, aber nunmehr abgeschlossenen Rechtsstreitigkeit bei der polnischen Landesgesellschaft ein Finanzmitteltransfer in Höhe von 7,6 Mio. € von den fortgeführten Geschäftsbereichen hin zu dem nicht fortgeführten Geschäftsbereich notwendig. Nachfolgend wird die Mittelherkunft beziehungsweise -verwendung für die fortgeführten Geschäftsbereiche ausgewiesen:

Fortgeführte Geschäftsbereiche

Der Mittelzufluss aus der betrieblichen Geschäftstätigkeit erhöhte sich von 100,4 Mio. € um 13,5 Mio. € auf 113,9 Mio. €. Ursächlich hierfür sind im Wesentlichen das verbesserte operative Ergebnis, die Entwicklung der sonstigen Rückstellungen sowie die des Net-Operating-Capitals.

Im Geschäftsjahr 2016 betrug der Mittelabfluss aus dem Cashflow der Investitionstätigkeit insgesamt 37,5 Mio. € (Vorjahr: 36,2 Mio. €). Die Investitionen betrafen im Wesentlichen das Projekt Become One und Auszahlungen aufgrund der Veränderung des Konsolidierungskreises sowie des Kundenstamperwerbs der Contadis AG.

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit verringerte sich um 39,5 Mio. € und betrug damit 76,3 Mio. € (Vorjahr: 115,8 Mio. €). Die Veränderung resultiert im Wesentlichen aus der Rückzahlung von zwei Tranchen aus den US-Anleihen im Vorjahr.

Der gesamte Cashflow des Geschäftsjahres 2016 aus „Fortgeführten Geschäftsbereichen“ betrug 0,1 Mio. € (Vorjahr: -51,6 Mio. €).

Investitionen

Lekkerland hat im Geschäftsjahr 2016 – ohne Finanzanlagen – in den Segmenten Deutschland, Restliches Westeuropa und Holdings / Konsolidierung insgesamt 41,2 Mio. € investiert. Dies sind 1,7 Mio. € weniger als im Vorjahreszeitraum.

Die wesentlichen Zugänge im Anlagevermögen resultieren wie im Vorjahr aus dem IT- und Prozessprojekt Become One. Im Jahr 2017 werden weitere Investitionen für das Projekt Become One sowie für weitere Maßnahmen im Zusammenhang mit der Umsetzung der neuen Strategie notwendig sein. Diese können nach aktueller Einschätzung aus eigenen Finanzmittelbeständen finanziert werden.

Gesamtaussage

Lekkerland hat im Jahr 2016 weiter an der Strategieumsetzung gearbeitet und wichtige Projekte und Maßnahmen umgesetzt. In einem intensiven Wettbewerbsumfeld hat die Lekkerland Gruppe trotz Sonderbelastungen aus dem Transformationsprozess die Umsatzerlöse, den Rohertrag und das Ergebnis steigern können. Insgesamt blickt die Gruppe somit auf ein herausforderndes, aber erfreuliches Jahr zurück.

3. Nachtragsbericht

Im Februar 2017 wurde die letzte noch ausstehende Entscheidung hinsichtlich des Rechtsstreits in Polen verkündet. Die für die Lekkerland Gruppe daraus resultierende Belastung wurde im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 vollständig berücksichtigt. Die Liquidation kann somit planmäßig im Jahr 2017 abgeschlossen werden.

4. Chancen- und Risikobericht

- » **Entwicklung und Durchsetzung von Innovationen im schnellebigen Markt**
- » **Schnellere Umsetzung der Strategie**
- » **Keine bestandsgefährdenden Risiken erkennbar**

4.1 Chancenbericht

Die Lekkerland Gruppe agiert in einem sehr dynamischen Markt- und Wettbewerbsumfeld, das fortlaufend neue Chancen bietet. Sofern Chancen im Einklang mit Vision, Mission und Strategie stehen, erfolgt deren Beurteilung unter Berücksichtigung von Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie unter Verwendung von Business Cases.

In den Budgetzahlen werden Chancen berücksichtigt, sofern mit deren Eintritt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu rechnen ist. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen künftige Trends und Entwicklungen, die zu einer für die Lekkerland Gruppe positiven Abweichung von der im Prognosebericht dargestellten Entwicklung führen könnten.

Grundsätzlich betreffen die nachfolgend dargestellten Chancen in unterschiedlichem Ausmaß alle Unternehmenssegmente und Produktgruppen, sofern nicht anders angegeben. Den nachfolgend dargestellten Chancen liegt grundsätzlich der gleiche Zeitraum zugrunde, der auch für die Prognoseberichterstattung angewendet wird.

Chancen positiver wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und Preisentwicklungen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen haben indirekte oder direkte Auswirkung auf die Geschäftstätigkeit und Ergebnisse der Lekkerland Gruppe. Die Prognose für das Geschäftsjahr 2017 basiert auf den Annahmen des genehmigten Budgets und damit auf den Erwartungen, dass die künftigen Rahmenbedingungen und angenommenen Preisentwicklungen eintreten. Sollten sich die einzelnen Determinanten für Lekkerland besser entwickeln als im Budget angenommen, könnten die Umsatzerlöse und Ergebnisgrößen die prognostizierten Werte übertreffen.

Chancen durch neue Produkte und Dienstleistungen

Die Convenience-Branche ist von Schnellebigkeit und Innovationskraft geprägt. Die zunehmende Mobilität und Flexibilität der Menschen führen zu immer neuen Bedürfnissen nach Produkten und Dienstleistungen. Beispiel hierfür ist die stetig wachsende Anzahl neuer Prepaid-Produkte. In diesem Zusammenhang bietet

auch die Entwicklung neuer Shopkonzepte Chancen in diesem schnell wachsenden und sich verändernden Markt.

Es ist nicht auszuschließen, dass zukünftig Produkte oder Dienstleistungen am Markt nachgefragt werden, die in den heutigen Planungen der Lekkerland Gruppe nicht berücksichtigt sind und zu einer positiven Geschäftsentwicklung beitragen können.

Chancen durch schnellere Umsetzung der Strategie

Die Lekkerland Strategie hat Einfluss auf die Ergebnisse der Lekkerland Gruppe. Sie ist langfristig ausgelegt und zielt darauf ab, im Jahr 2020 der bevorzugte Partner für Anbieter von Untergangsversorgung zu sein. Der Erfolg von Lekkerland hängt wesentlich von der Umsetzungsgeschwindigkeit der relevanten Bausteine der neuen Strategie ab. Sollten sich die Projekte zur Erreichung der vier strategischen Richtungen schneller umsetzen lassen als erwartet, könnte sich dies positiv auf die Umsatzerlöse und die Ertragslage der Lekkerland Gruppe auswirken.

4.2 Risikobericht

Unternehmerisch zu handeln, bedeutet auch, bewusst Risiken einzugehen und die sich bietenden Chancen zu nutzen. Um Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, betreibt Lekkerland ein Corporate Governance System. Es basiert auf den folgenden Komponenten:

- Die General Business Principles sind die Richtschnur des Handelns. Hierzu gehören insbesondere der Code of Conduct, die Geschäftsordnung und die Unternehmensrichtlinien.
- Mit dem Business Risk Management System (RMS) prüft der Konzern die Risiken der Geschäftsabläufe sowie die Wirksamkeit notwendiger Maßnahmen zur Gegensteuerung.
- Mit der jährlichen Unterzeichnung einer Entsprechenserklärung dokumentiert das Management, dass in allen Bereichen die Vorgaben der Unternehmensleitung zur Corporate Governance eingehalten werden. Sofern Abweichungen eingetreten sind, ist über diese zu berichten.

Der Vorstand bekennt sich ausdrücklich zum Corporate Governance System. Es hat dazu beigetragen, dass Risiken innerhalb der Lekkerland Gruppe deutlich verringert werden konnten. Das Corporate Governance System leistet somit einen wesentlichen Beitrag zu einer erfolgreichen Zukunft der Gruppe. Das RMS ist bei Lekkerland fester Bestandteil der Geschäfts-, Planungs- und Kontrollprozesse. Die Identifikation, Analyse, Bewertung und Behandlung von Risiken erfolgt mit Unterstützung der speziellen Risiko-Management-Software R2C (Risk to Chance). Sie ist als offenes System konzipiert, in dem jeder Anwender (User) alle Risiken der Gesellschaften einsehen kann, für die er Verantwortung trägt. User sind alle Mitglieder der Management-Teams in den Landesgesellschaften und der Konzern-Holding sowie der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats. R2C dient auch als Frühwarnsystem, das mit einer kontinuierlichen Berichterstattung einhergeht. In den regelmäßigen Sitzungen des Audit Committees werden Risiken und Maßnahmen diskutiert. Der Chief Risk Officer (CRO) fasst in seinem Risikobericht gegenüber Vorstand und

Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats die Risiko-Reports der Bereiche zusammen. Damit ist ein ungehinderter vertikaler Informationsfluss von den Landesgesellschaften über die Konzern-Holding und den Vorstand bis hin zum Aufsichtsrat gewährleistet.

Daneben hat Lekkerland ein Compliance-Management-System eingeführt, um die Einhaltung von vertraglichen und gesetzlichen Verpflichtungen sicherzustellen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die Erfüllung der relevanten Vorschriften und Richtlinien für den Handel mit Lebensmitteln, Tabakwaren und Prepaid-Guthaben. Das Compliance-Management-System ist notwendig, um die steigenden Anforderungen von Kunden und Lieferanten entlang der Supply-Chain zu erfüllen. Zudem haben die vertraglichen Verpflichtungen zur Einhaltung von gesetzlichen wie auch nicht gesetzlichen Anforderungen zugenommen.

Die Transparenz bezüglich der Compliance-Anforderungen hilft, Compliance-Risiken zu verringern und Compliance-Themen in die täglichen Geschäftsabläufe zu integrieren. Eine proaktive Selbstverpflichtung zu Compliance erhöht darüber hinaus das Vertrauen von Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern in das Unternehmen.

Lekkerland bekennt sich zur Einhaltung der folgenden Compliance-Grundsätze:

- Lekkerland bekennt sich zu einer vollständigen Erfüllung aller relevanten gesetzlichen Vorschriften sowie unternehmensinternen Regelungen und Vorgaben.
- Lekkerland bekennt sich zur vollständigen Erfüllung der mit den Geschäftspartnern vereinbarten Leistungen und Verpflichtungen.
- Lekkerland verpflichtet sich selbst und seine Mitarbeiter durch das Compliance-Management-System zur Einhaltung aller relevanten Gesetze, Verordnungen und Richtlinien sowie vertraglichen Vereinbarungen und freiwilligen Regeln.
- Lekkerland schafft mit seinem Compliance-Management-System Transparenz und eine unabdingbare Voraussetzung zur Erfüllung seiner hohen Qualitätsstandards.
- Lekkerland möchte die Führungskräfte mit dem Compliance-Management-System bei der Wahrnehmung ihrer ursprünglichen Führungsverantwortung unterstützen.

Das Compliance-Management-System umfasst das Compliance Risk Management, den Code of Conduct und den Corporate Governance Kodex.

Wesentliche Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess:

Innerhalb der Lekkerland Gruppe umfasst das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem (IKS) die Gesamtheit aller Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherstellung der Ordnungsmäßigkeit und Verlässlichkeit der externen Rechnungslegung.

Das rechnungslegungsbezogene IKS soll insbesondere sicherstellen, dass:

- Geschäftsvorfälle in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften, der Satzung und anderen internen Richtlinien vollständig, zeitnah und richtig erfasst, verarbeitet und dokumentiert werden,
- die Buchungsunterlagen richtig und vollständig sind,
- Inventuren ordnungsgemäß durchgeführt und bei Differenzen entsprechende Maßnahmen ergriffen werden,
- Vermögenswerte und Schulden zutreffend angesetzt, ausgewiesen und bewertet werden sowie
- verlässliche und relevante Informationen zeitnah und vollständig bereitgestellt werden.

Das rechnungslegungsbezogene IKS bei Lekkerland besteht grundsätzlich aus Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten sowie aus Regelungen zur Überwachung. Das Überwachungssystem setzt sich hierbei wiederum aus prozessintegrierten und prozessunabhängigen Maßnahmen zusammen.

Das rechnungslegungsbezogene IKS der in den Konzern-Abschluss einbezogenen Unternehmen umfasst unter anderem die folgenden wesentlichen Merkmale und Instrumente:

- Klare und eindeutige Organisations-, Kontroll- und Überwachungsstruktur sowie Funktionstrennung,
- Sicherstellung der erforderlichen qualitativen und quantitativen personellen Besetzung in den jeweiligen Abteilungen,
- Sicherstellung einer einheitlichen Bilanzierung durch ein gruppenweit gültiges „Group Accounting Manual“,
- Reporting über SAP-Standardsoftware SEM-BCS,
- konzernweit abgestimmte Planungs-, Reporting- und Controllingprozesse und -instrumente,
- Vollständigkeit und Richtigkeit der Rechnungswesendaten werden regelmäßig durch geeignete und angemessene Kontrollen verifiziert,
- strikte Trennung von erfassenden und prüfenden Funktionen,
- Regelungen und Überwachung der Zugriffsberechtigungen auf rechnungslegungsbezogene Daten und EDV-Systeme und
- Überprüfung rechnungslegungsrelevanter Prozesse durch die interne Revision.

Rechnungslegungsbezogene Risiken aus derivativen Finanzinstrumenten werden im Anhang des Konzern-Abschlusses erläutert.

Das IKS, bezogen auf die Konsolidierung, umfasst unter anderem die folgenden wesentlichen Merkmale und Instrumente:

- Konsolidierung unter Anwendung der SAP-Standardsoftware SEM-BCS,
- Sicherstellung der erforderlichen qualitativen und quantitativen personellen Besetzung im Konzern-Rechnungswesen,
- gruppenweite Richtlinien zur einheitlichen Darstellung und Verbuchung konzerninterner Transaktionen und
- klar definierte Prozesse zur Identifizierung und Umsetzung rechnungslegungsrelevanter Vorschriften.

Die im Jahr 2011 entwickelte, auf den Anforderungen des international anerkannten COSO-Standards (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) basierende IKS-Methodik der Lekkerland Gruppe sowie die Erkenntnisse der Lekkerland spezifischen Kontrollziele der größten operativen Gesellschaft wurden innerhalb des Projekts Become One als Basis genutzt, um zukünftig das Lekkerland IKS in die neue Prozess- und IT-Landschaft zu integrieren und europaweit zu vereinheitlichen.

Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Risikomanagement ist im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess in das die gesamten Lekkerland Aktivitäten umfassende RMS eingebettet. Dies umfasst die organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikoerkennung und zum Umgang mit den unternehmerischen Risiken.

Risikobewertung

Das RMS basiert bei Lekkerland auf einer systematischen Bestandsaufnahme und laufenden Aktualisierung aller bekannten relevanten wesentlichen Risiken. Diese Risiken werden gemäß ihrer geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrem Schadenspotenzial, bezogen auf das EBIT, klassifiziert und in einer Risikolandkarte zusammengefasst.



Risikokategorien und Einzelrisiken

Im Folgenden werden die Risikofaktoren aufgeführt, die aus der Sicht der Unternehmensleitung relevant sind. Die Risikobewertung bezieht sich grundsätzlich auf alle Segmente, sofern nicht gesondert erläutert.

Dabei werden die Risiken stärker aggregiert, als dies zur internen Steuerung erfolgt. Der Beurteilung und Einstufung der nachfolgend dargestellten Risiken liegt grundsätzlich der gleiche Zeitraum zugrunde, der auch für die Prognoseberichterstattung angewendet wird.

Umfeld- und Branchenrisiken

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung und das sich kontinuierlich verändernde Konsumentenverhalten beeinflussen die Lekkerland Gruppe unmittelbar. Auch staatliche Eingriffe können direkten Einfluss auf die Umsatz- und Ergebnisentwicklung der Gruppe haben, beispielsweise Verbrauchssteuererhöhungen, Rauchverbote, Tabakerzeugnisgesetz oder Straßennutzungsgebühren (Lkw-Maut), das Geldwäschegesetz und die daraus entstehenden Sorgfaltspflichten sowie in Deutschland das Einwegpfand. Auch die Entwicklungen auf den globalen Rohstoffmärkten, beispielsweise für Zucker und Kakao, haben meist indirekten Einfluss auf das Geschäft. Solche Eingriffe und exogene Einflüsse muss und will die Lekkerland Gruppe kompensieren. Aus diesem Grund hat sich Lekkerland so flexibel wie möglich aufgestellt. Das breit angelegte Sortiment sowie variabel einsetzbare Vertriebs- und Distributionskonzepte verhindern, dass die Gruppe zu sehr von einzelnen Sortimenten abhängig ist.

Angesichts dieser Maßnahmen stuft Lekkerland den Eintritt dieses Risikos als gering ein, kann aber ein moderates Schadenspotenzial nicht ausschließen. Lekkerland wertet dieses Risiko als geringes Risiko.

Leistungswirtschaftliche Risiken

Durch die Erweiterung von Kundenbeziehungen, aber auch durch die Ausweitung der Sortimente und Leistungsprogramme verbreitert Lekkerland seine Geschäftsbasis. Die beiden größten Kunden der Gruppe haben zusammen einen Umsatzanteil von circa 20 %, die übrigen Kunden weisen deutlich geringere Anteile am Gesamtumsatz auf. Die Vertragsbeziehungen und -konditionen mit Kunden werden zum Teil im Rahmen von Ausschreibungen in regelmäßigen Abständen neu verhandelt. Aufgrund der hohen Kompetenz und des attraktiven Gesamtpakets, verbunden mit der bereits langjährigen erfolgreichen Zusammenarbeit mit diesen Kunden, wird das Risiko eines wesentlichen Kundenverlusts grundsätzlich als mittel eingeschätzt und kann aber nicht ausgeschlossen werden. So hat ein großer Kunde im abgelaufenen Geschäftsjahr angekündigt, dass er künftig auch eine Geschäftsbeziehung mit einem Einzelhandelsunternehmen eingehen möchte. Weitere Risiken bestehen in Form potenzieller Forderungsausfälle. Dem Forderungsausfallrisiko begegnet Lekkerland, abhängig von der individuellen Risikoeinstufung, gegebenenfalls durch Warenkreditversicherungen oder andere Sicherungsinstrumente, insofern wird die Eintrittswahrscheinlichkeit als gering eingeschätzt. Lekkerland ist davon überzeugt, dass aufgrund seiner Führungsposition im Markt und der ergriffenen Maßnahmen die Eintrittswahrscheinlichkeit

als mittel gewertet werden kann. Ein wesentliches Schadenspotenzial kann insgesamt aber nicht vollständig ausgeschlossen werden. Wir stufen das Risiko insgesamt als mittleres Risiko ein.

Finanzwirtschaftliche Risiken

Der Handel insbesondere mit Tabakwaren führt regelmäßig zu einem vergleichsweise hohen Finanzierungsbedarf im Net-Operating-Capital. Lekkerland hat mit der Lekkerland Finance B.V. in den Niederlanden ein internationales Treasury und Cash Management sowie einen gruppenweiten Cash-Pool aufgebaut. In den Jahren 2005 und 2007 hat Lekkerland zur Sicherung der mittel- und langfristigen Finanzierung Zins- und Wechselkurs-abgesicherte Anleihen im Wert von insgesamt 295 Mio. US-\$ und 8 Mio. € aufgenommen (US-Private Placements). Davon wurden planmäßig in 2010 35 Mio. US-\$, in 2012 erneut 35 Mio. US-\$ sowie in 2015 weitere 54 Mio. US-\$ zurückgeführt. Durch diese Bonds und die Pflege langjähriger und guter Beziehungen zu den Hausbanken gilt die Finanzierung des Konzerns als gesichert. Die Konzernfinanzierung ist teilweise an bestimmte kreditvertragliche Bedingungen („Financial Covenants“) gekoppelt, deren Nichteinhaltung zu einem vorzeitigen Kündigungsrecht beziehungsweise sofortiger Fälligkeit führen könnte. Die Einhaltung dieser Vorgaben wird durch Lekkerland sowohl im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit als auch bei der Planung laufend überwacht. Zum Bilanzstichtag waren und sind derzeit keinerlei Hinweise auf ein potenzielles Risiko aus der Nichteinhaltung dieser „Financial Covenants“ erkennbar. Lekkerland schätzt den Eintritt des Risikos als gering ein und bewertet das Schadenspotenzial als niedrig. Wir stufen das Risiko daher insgesamt als geringes Risiko ein.

IT- und Ereignisrisiken

Als internationaler Handels- und Logistikkonzern ist Lekkerland auf eine leistungsstarke und funktionsfähige IT-Landschaft angewiesen.

Das Business Continuity Management von Lekkerland regelt daher alle wesentlichen Aspekte. Die definierten Notfall- und Recovery-Pläne decken dabei sowohl Störungen im IT-Umfeld als auch ereignisbezogene Risiken (zum Beispiel Elementarrisiken) ab. Regelmäßige Schulungen zur Prävention und die Absicherung durch Versicherungen mindern dabei die Auswirkungen. Lekkerland hat die Verantwortung und Administration für die Lekkerland Daten-systeme und Rechenzentren an einen internationalen IT-Dienstleister übertragen, um die bis dahin in der Frechener Zentrale angesiedelten Rechenzentren wirtschaftlich effizienter und sicherer zu gestalten. Die Vereinheitlichung der IT-Landschaft durch das Projekt Become One schafft die Basis dafür, dass auch zukünftig potenzielle IT-Risiken umfassend und angemessen reduziert werden. Eine erfolgreiche Einführung von Become One erfolgte bereits bei allen administrativen Gesellschaften in 2016 sowie bei der operativen Gesellschaft in der Schweiz Anfang 2017.

Eine gruppenweite Einführung einer neuen IT-Landschaft ist natürlich mit einem beträchtlichen Einsatz von Ressourcen verbunden und unterliegt auch einer Vielzahl von Risiken.

Mit dem Ergreifen der oben ausgeführten Maßnahmen kann der Eintritt des Risikos als gering eingeschätzt werden. Aufgrund der

integrierten IT-Systeme und -Prozesse ist im Falle eines Eintritts ein gravierendes Schadenspotenzial nicht auszuschließen. Insofern führt dies zu einer Gesamteinschätzung als mittleres Risiko.

Prozessrisiken

Lekkerland verbessert laufend seine Prozesse. Die vielfältigen Regelungen der Kontrollsysteme unterstützen das Unternehmen dabei, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und zu korrigieren.

Projekt- und Change Management-Prozesse sowie ein ausgeprägtes Qualitätsmanagement adressieren Risiken, die sich aus der Änderung von Prozessen ergeben könnten. Risiken werden als Teil der Unternehmenskultur offen auf allen Ebenen angesprochen. Auch bezogen auf Prozessrisiken wird das Projekt Become One durch die Vereinheitlichung und Optimierung von Prozessen dafür sorgen, dass Prozessrisiken so weit wie möglich minimiert werden. Die Implementierung einer gruppenweit einheitlichen Projektmanagement-Methode stellt einen weiteren Baustein in der erfolgreichen Bewältigung wichtiger Projekte bei Lekkerland dar.

Lekkerland schätzt den Eintritt des Risikos als gering ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, könnte es ein moderates Schadenspotenzial zur Folge haben. Lekkerland stuft dieses Risiko als geringes Risiko ein.

Rechtliche Risiken

Das regulatorische Umfeld hat sich in den letzten Jahren weiter verschärft. Die Regelungen sind teilweise hochkomplex. Jede Nichteinhaltung der einschlägigen Gesetze und Vorschriften seitens Lekkerland oder jede gegen Lekkerland vorgebrachte Beschuldigung eines Gesetzesverstößes, ob gerechtfertigt oder nicht, könnte sich in wesentlichem Maße auf das Ergebnis von Lekkerland auswirken.

Eine exakte Bewertung des Risikos ist aufgrund der Vielzahl an relevanten gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen und der ebenso großen Vielzahl an möglichen Verstößen schwierig. Lekkerland prüft laufend neue gesetzliche Anforderungen, neue Entwicklungen bei der Rechtsdurchsetzung sowie öffentlich verfügbare Informationen zu Compliance-Problemen, die im Großhandel, in den Produktgruppen oder der Wirtschaft allgemein auftreten.

Vor diesem Hintergrund sorgt Lekkerland dafür, dass seine Mitarbeiter den Verhaltenskodex (Code of Conduct) kennen und ihn einhalten.

Zur Sicherstellung der Einhaltung rechtlicher Anforderungen durch seine Organe und Mitarbeiter betreibt Lekkerland ein Compliance-Management-System, für dessen Organisation und Weiterentwicklung der Chief Compliance Officer zuständig ist, der gezielt Maßnahmen steuert, um die Organe und Mitarbeiter von Lekkerland im Hinblick auf die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien (Compliance) zu sensibilisieren und ihnen Instrumente und Methoden zur Prävention und Beseitigung von Compliance-Vorfällen zur Verfügung zu stellen.

Der Chief Compliance Officer koordiniert in Abstimmung mit dem Vorstand der Lekkerland AG unternehmensweit die Einführung relevanter Richtlinien sowie entsprechende Weiterbildungs- und Umsetzungsmaßnahmen. Diese Maßnahmen werden überwacht und dokumentiert, um Trends zu ermitteln, Risiken zu analysieren und eine einheitliche Anwendung der Richtlinien im gesamten Konzern zu gewährleisten.

Mit Unterstützung der Rechtsabteilung ist Lekkerland zudem bestrebt, so frühzeitig wie möglich rechtliche Risiken zu antizipieren.

Die Identifikation dieser Risiken, die Abschätzung ihrer potenziellen Auswirkungen und die Ergreifung entsprechender präventiver Maßnahmen sollen dazu beitragen, Verfahrensstreitigkeiten oder Haftungsverpflichtungen zu vermeiden. Dazu setzt Lekkerland auch externe Dienstleister ein, um Spezialthemen angemessen Rechnung zu tragen. Es bestehen keine bestandsgefährdenden Risiken aus offenen Verfahren oder Haftungsverpflichtungen.

Obwohl Lekkerland den Eintritt des Risikos als gering sieht, kann Lekkerland ein wesentliches Schadenspotenzial nicht vollständig ausschließen. Das Risiko wird von Lekkerland als mittleres Risiko eingestuft.

Gesamtbeurteilung der Risiken- und Chancensituation

Lekkerland verfügt über umfangreiche Maßnahmen zur Identifizierung und Bewertung von Chancen und Risiken. Potenzielle Auswirkungen werden regelmäßig und systematisch bewertet. Zudem wird auf diese mit angemessenen Maßnahmen reagiert. Verbleibende Risiken sind ausreichend, zum Beispiel durch Versicherungen, abgedeckt.

Nach Überzeugung von Lekkerland gefährden die Risiken weder einzeln noch in ihrer Gesamtheit den Fortbestand des Unternehmens.

4.3 Prognosebericht

Entwicklung der Gesamtwirtschaft und Branche

Nach einer moderaten Expansion der Weltwirtschaft im Jahr 2016 geht der Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung für 2017 von einem weiteren gemäßigten Wachstum aus. Die Vereinigten Staaten dürften nach einer vorübergehenden Schwäche in 2016 wieder stärker wachsen. In Japan und im Euroraum wird sich die Erholung voraussichtlich weiter fortsetzen. Allerdings dürfte das Wachstumstempo wieder etwas nachlassen, da die Effekte der Geldpolitik und die positiven Realeinkommenseffekte des niedrigen Ölpreises auslaufen. Im Zusammenhang mit einem steigenden Ölpreis wird auch die Inflation zunehmen. Für China wird weiterhin kein abrupter Einbruch der Wirtschaftsleistung erwartet und in den anderen Schwellenländern dürfte sich die wirtschaftliche Stabilisierung weiter fortsetzen. Insgesamt wird ein Wachstum des weltwirtschaftlichen BIP von 2,8 % prognostiziert.

Die Konjunkturerholung im Euroraum wird sich voraussichtlich weiter fortsetzen. Viele Mitgliedstaaten konnten Fortschritte bei der Reduktion der Arbeitslosigkeit erreichen. Allerdings ist die Einstellung zur Haushaltskonsolidierung und zum Schuldenabbau

in einigen Mitgliedstaaten problematisch. Zudem sind in den Mitgliedstaaten nur wenige marktorientierte Reformen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage erkennbar. Nicht zuletzt belasten in einigen Mitgliedstaaten notleidende Kredite die Bilanzen der Banken. Der Sachverständigenrat erwartet für das Jahr 2017 Wachstumsraten des BIP im Euroraum von 1,4 %. Auch im Euroraum dürfte der Effekt des anhaltend geringen Ölpreises noch zu Beginn des Jahres 2016 und der damit einhergehenden niedrigen Inflationsrate in 2017 ausgelaufen sein. Insgesamt prognostiziert der Sachverständigenrat eine Inflationsrate für 2017 von 1,3 %. Für die Arbeitslosenquote im Euroraum wird ein weiterer moderater Rückgang auf 10,2 % vorhergesagt; 2016 hatte sie bei 10,5 % gelegen.

Der Aufschwung der deutschen Wirtschaft soll sich im kommenden Jahr 2017 weiter fortsetzen. So soll nach den Prognosen der Europäischen Kommission 2017 das Wirtschaftswachstum voraussichtlich bei 1,8 % liegen. Damit liegt das Wirtschaftswachstum auf dem Niveau von 2016. Dies liegt vor allem daran, dass von einer höheren Inflationsrate ausgegangen wird, die die Dynamik im Weiteren etwas abschwächen wird. Trotz eines flacheren Beschäftigungsaufbaus seit Mitte 2016 bleiben der private Konsum und der Wohnungsbau nach wie vor Wachstumstreiber. Die privaten Konsumausgaben werden 2017 voraussichtlich um 1,6 % ansteigen und damit unter dem Vorjahreswert von 1,9 % liegen.

Für die Ausfuhren wird mit keiner deutlichen Wachstumsbeschleunigung gerechnet, da sich die Weltkonjunktur weiterhin nur moderat erholen wird.

Für die Niederlande wird im kommenden Jahr ein Wirtschaftswachstum von 2,3 % prognostiziert. Die Dynamik in Österreich soll sich in den kommenden Jahren im Vergleich zu den schwachen Vorjahren wieder verbessern und liegt mit 1,6 % in etwa auf dem Niveau des aktuellen Jahres. Für Belgien wird ein Plus von 1,7 % vorhergesagt und für Spanien erneut eine im Vergleich hohe Zuwachsrate von 2,5 %. Die Schweizer Wirtschaft soll 2017 um 1,8 % wachsen.

WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG BIP, PROGNOSE *

Deutschland	1,8 %
Niederlande	2,3 %
Belgien	1,7 %
Österreich	1,6 %
Spanien	2,5 %
Schweiz	1,8 %

* Prozentuale Veränderung relativ zum Vorjahr
Quelle: EU-Kommission/SECO

Diese Einschätzungen für die einzelnen Länder und für die Gesamtwirtschaft sind mit zahlreichen Risiken behaftet. Zudem ist kaum verlässlich vorhersehbar, wie sich die Entwicklungen auf die jeweilige Konsumneigung auswirken. Außerdem ist zu be-

rücksichtigen, dass die Convenience-Branche auch anderen Einflussfaktoren unterliegt. Insofern ist eine Prognose über die Auswirkungen der gesamtwirtschaftlichen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen auf die Lekkerland Sortimentsbereiche, Serviceleistungen und Kunden schwierig. Lekkerland geht unverändert davon aus, dass insbesondere durch die stetig steigende Mobilität Convenience-Shops weiterhin gut frequentiert werden. Zudem sollten auch der Wunsch der Verbraucher nach einfachem und bequemem Genuss sowie die Lust, sich unterwegs mit Snacks und Getränken zu versorgen, zukünftig weiter zunehmen.

Die regulatorischen Eingriffe hinsichtlich des Verkaufs und Konsums von Tabakwaren und alkoholischen Getränken werden sich auch zukünftig europaweit verschärfen. Sie werden weiterhin Herausforderungen für die Geschäftstätigkeit der Lekkerland Gruppe darstellen.

Geschäftsentwicklung

Mit der Einführung und Umsetzung der Lekkerland Strategie „Convenience 2020“ wurden die Eckpfeiler der künftigen Geschäftsentwicklung definiert. Als Ergebnis einer routinemäßigen Überprüfung von „Convenience 2020“ im Geschäftsjahr 2016 angesichts der dynamischen Marktveränderungen wurde die Strategie geringfügig aktualisiert, jedoch in ihren Grundzügen bestätigt. Die weitere kundenorientierte Transformation des Unternehmens, die Weiterentwicklung und Optimierung passgenauer Konzepte für Kunden sowie die Verbesserung der eigenen Geschäftsprozesse und Strukturen werden daher auch das Geschäftsjahr 2017 prägen.

Wie bereits unter dem Abschnitt 2.3 Wirtschaftliche Lage erläutert, ist die Entwicklung des Tabakmarktes derzeit etwas volatil als in den vergangenen Jahren. Aufgrund von Industriepreiserhöhungen erwartet Lekkerland keine signifikanten Auswirkungen auf die Tabakumsatzerlöse in 2017.

Der Konzern geht für das Jahr 2017 von Umsatzerlösen und einem Rohertrag in etwa auf Niveau des Jahres 2016 aus, angesichts rückläufiger Stückabsätze bei Tabakwaren in den Kernmärkten sowie dem bereits in 2016 begonnenen Wechsel eines Großkunden in Deutschland zu einem Wettbewerber.

Investitionen in Wachstumsbereiche, zum Beispiel moderne Shopkonzepte und Foodservice-Angebote, sind notwendig, um die wettbewerbsintensive Entwicklung im klassischen Lekkerland Kerngeschäft zu kompensieren.

Mit Hilfe der aufeinander abgestimmten Transformationsprogramme in den Landesgesellschaften werden die Wachstumsinitiativen umgesetzt und die Kostenstrukturen optimiert.

Insgesamt werden daher auch für die Kennzahlen EBITDA und das EBIT der fortgeführten Geschäftsbereiche Werte auf Niveau des Berichtsjahres erwartet.

Die planmäßige Tilgung von drei USPP-Tranchen in Höhe von 77,1 Mio. € wird voraussichtlich aus vorhandenen liquiden Mitteln erfolgen.

Segmententwicklung

Im Segment Deutschland erwartet Lekkerland 2017 insgesamt Umsatzerlöse und einen Rohertrag in vergleichbarer Höhe wie in 2016. Unterjährige Preissteigerungen bei Tabakwaren werden voraussichtlich durch rückläufige Volumina ausgeglichen.

Die Entscheidung eines bedeutenden Kunden, einer internationalen Mineralölgesellschaft, in Deutschland die Zusammenarbeit mit einem Einzelhandelsunternehmen auszuweiten, wird sich natürlich auch auf die Geschäftsentwicklung des Segments Deutschland auswirken. Die Umstellung der betroffenen Shops erfolgt sukzessive und die im Geschäftsjahr 2016 vereinbarte Verlängerung der ursprünglichen Laufzeit des Vertrages mit Lekkerland bis Mitte 2018 führt dazu, dass das Jahr 2017 weniger von den negativen Auswirkungen betroffen sein wird als zunächst angenommen.

Die geplante, aber zeitlich nachgelagerte Reduktion der Fixkosten führt dazu, dass das Segment Deutschland in 2017 von einem leicht niedrigeren EBIT/EBITDA ausgeht.

Im Segment Restliches Westeuropa wird erwartet, dass die Umsatzerlöse und der Rohertrag im Jahr 2017 leicht ansteigen werden. Dieses Wachstum ist durch höhere Absatzmengen sowie Preissteigerungen begründet.

In Spanien ist Lekkerland in den letzten Jahren stark gewachsen. Auch für das Jahr 2017 wird eine kontinuierliche Ausweitung der Absatzstellen erwartet. In den Niederlanden wird das eingeleitete Transformationsprogramm weitere Kostenoptimierungen mit sich bringen. Auch in Belgien und Österreich werden erste positive Ergebnisse aus den dort aufgesetzten Programmen für 2017 erwartet.

Insgesamt wird für das Segment Restliches Westeuropa erwartet, dass EBITDA und EBIT im Vergleich zum Berichtsjahr 2016 moderat ansteigen werden.

Gesamtaussage zum Prognosebericht

Das Jahr 2017 wird weiter im Zeichen der planmäßigen Umsetzung der jüngst aktualisierten und bestätigten strategischen Neuausrichtung stehen.

Die weitere Umsetzung der verschiedenen Transformationsprozesse sowie die nächsten Schritte zur Harmonisierung der IT- und Prozesslandschaft im Rahmen des Projekts Become One sind wichtige Projekte des Jahres 2017.

Insgesamt dürften sich Umsatz und Ergebnis auch in 2017 auf dem in 2016 erreichten Niveau bewegen. Nach Abschluss der Transformations- und Konsolidierungsmaßnahmen dürfte die Lekkerland Gruppe für weiteres profitables Wachstum gut positioniert sein.

Strategische Ausrichtung

Die Lekkerland Gruppe hat das klare Ziel, der bevorzugte Anbieter von Unterwegsversorgung zu sein und nachhaltiges profitables Wachstum zu generieren.

„Convenience 2020“ legt die strategische Stoßrichtung für das Lekkerland Kerngeschäft und die identifizierten Wachstumsfelder fest. Im Jahr 2016 wurde die Strategie an die aktuellen Marktentwicklungen geringfügig angepasst und bestätigt.

Die Möglichkeiten für Konsumenten, sich unterwegs zu versorgen, sind deutlich gestiegen und werden weiter steigen. Dadurch verändern sich auch die Erwartungen der Endverbraucher hinsichtlich Qualität, Angebot, Preis-Leistung und Konsumerlebnis. Der Aufbau neuer Sortimente, Absatzkanäle, Dienstleistungen und attraktiver Shopkonzepte wird durch verschiedene ausgewählte und aufeinander abgestimmte Projekte unterstützt.

Das innovative und wachstumsstarke Geschäftsfeld der On-the-go-Versorgung mit Convenience-Artikeln und -Dienstleistungen wird auch zukünftig umfassende Chancen bieten, um ein profitables Wachstum der Lekkerland Gruppe zu ermöglichen.

Die Vision und Unternehmensstrategie „Convenience 2020“ ist zielführend und wird Lekkerland mittel- und langfristig zu einem noch leistungs- und wettbewerbsfähigeren Anbieter von Lösungen im Umfeld der Unterwegsversorgung machen.

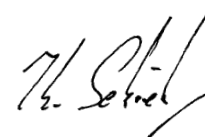
Die Lekkerland Gruppe hat somit eine klare mittel- und langfristige Vision, Mission und Strategie, die zukünftig nachhaltig profitables Wachstum ermöglicht.

Frechen, den 29. März 2017

Lekkerland AG, Ternitz (Österreich)


 Patrick Steppe


 Dr. Edgar C. Lange


 Kay Schiebur

Dieses Dokument enthält vorausschauende Aussagen zu aktuellen Einschätzungen zukünftiger Vorgänge. Diese Aussagen sind einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Sollten sich die den vorausschauenden Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unrichtig erweisen, könnten die tatsächlichen Ergebnisse wesentlich von den in diesen Aussagen genannten oder implizit zum Ausdruck gebrachten Ergebnissen abweichen.