

On-the-go.

CONVENIENCE 2020

Lekkerland bietet seinen Kunden in Europa eine einzigartige Kombination aus Großhandel, Logistik und Service. Als Partner für die Anbieter von Unterwegskonsum liefert Lekkerland Tabakwaren, Food, Getränke, Electronic Value (e-va) und vieles mehr. Dabei stehen stets die individuellen Anforderungen der Kunden im Fokus – mit Lekkerland erhält jeder Shop ein ausgereiftes Gesamtpaket mit maßgeschneiderten Leistungen. Das macht Lekkerland zu einem starken Partner in Europa. Denn „On-the-go“ sind wir!



TABAKWAREN

Der Frequenzbringer in Convenience-Shops: Wir bieten circa 4.000 Tabakwaren – von Zigaretten bis hin zu Raucherbedarf.



GETRÄNKE

Mit Getränkeinnovationen überzeugen: Wir liefern ein vielfältiges Einweg- und Mehrweg-Getränkessortiment mit bekannten Industrie- und starken Eigenmarken.



FOOD

Von Brötchen und Pizza über Schokoriegel, Kekse und Chips bis zum Eis: Wir wissen, was bei Konsumenten ankommt, und liefern europaweit.



E-VA

Praktische Terminals für Prepaid-Produkte. Ob Geschenkkarte oder Handyguthaben: Wir haben für jeden Kunden das Richtige.



Unsere Vision

„On-the-go“ Lösungen sind unsere Leidenschaft. Unser Anspruch ist es, der bevorzugte Partner für Anbieter von Unterwegskonsum zu sein. Ihr Erfolg ist unser Antrieb – europaweit.

Unsere Strategie: „Convenience 2020“

siehe Seite 6



**KERNGESCHÄFT
STÄRKEN**



**ON-THE-GO
FOODSERVICE**



**MULTITEMPERATUR-
LOGISTIK**



**STÄRKUNG DER
KUNDENBINDUNG**

Convenience 2020

2020

2020

in Mio. €	2013*	2012 angepasst**	2012*	2011*	2010	2009
Ergebnis						
Umsatz	11.690	11.484	11.484	11.357	12.200	12.000
EBITDA	91	184	184	141	152	134
EBIT	51	143	143	96	100	85
Jahresüberschuss	20	80	80	51	64	55
Umsatzrendite (%) ¹	1,1	3,2	3,2	2,2	2,1	1,8
Bilanz						
Bilanzsumme	1.353	1.514	1.513	1.301	1.322	1.344
Kapitalquote ²	10,7	10,2	10,6	11,7	11,4	10,6
Cashflow ³	100	118	118	124	180	165
Investitionen ⁴	46	43	43	37	44	50
Mitarbeiter (Anzahl) ⁵	5.568	5.807	5.807	5.950	6.164	6.622

* Werte, sofern relevant, im Hinblick auf den „Nicht fortgeführten Geschäftsbereich“ angepasst.

** Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

1 EBIT in % vom Umsatz ohne Tabaksteuer

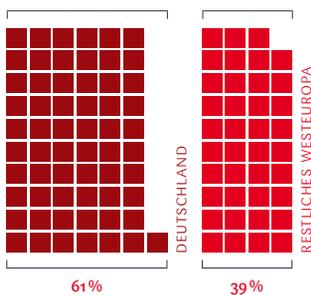
2 Nach HGB-Eigenkapitalquote

3 Aus betrieblicher Tätigkeit

4 Ohne Finanzanlagen

5 Jahresdurchschnitt, ohne Auszubildende

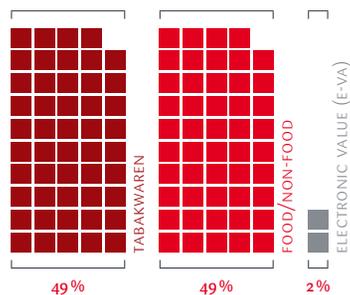
01 Umsatzanteile nach Segmenten



Das Segment Deutschland bleibt größtes Segment mit einem Umsatzanteil von 61%. Auf das Segment Restliches Westeuropa entfallen 39% des Gesamtumsatzes.

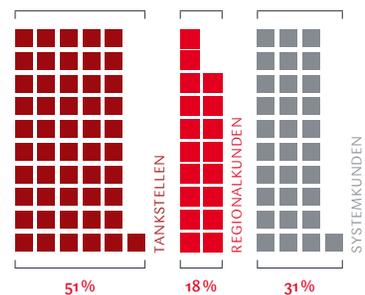
02 Umsatzanteile nach Sortimenten

ohne Tabaksteuer



Der Anteil des Bereichs Tabakwaren ohne Tabaksteuer liegt bei 49% des Gesamtumsatzes. Das Sortiment Food/Non-Food macht 49% des Umsatzes aus und Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges 2%.

03 Umsatzanteile nach Vertriebslinien



51% des Umsatzes erfolgten über die Vertriebslinie Tankstellen. Der Umsatz durch Regionalkunden macht einen Anteil von 18% aus, während 31% des Gesamtumsatzes auf Systemkunden entfallen.

Unsere Mission

Wir sind ein multinationaler Großhändler und Partner für alle Handelsformate, die Menschen bequemen Unterwegskonsum ermöglichen.

Wir liefern Tabakwaren, Food-to-go, Getränke, Non-Food-Produkte, Electronic Value (e-va) und vieles mehr. Unser Produktangebot, unsere Logistik und unsere Dienstleistungen sind maßgeschneidert, um den nachhaltigen Geschäftserfolg unserer Kunden zu fördern.

Wir, das ist Lekkerland.

STRATEGIE IM BLICK:

On-the-go.



**KERNGESCHÄFT
STÄRKEN**
SEITE 6



**ON-THE-GO
FOODSERVICE**
SEITE 10



**MULTITEMPERATUR-
LOGISTIK**
SEITE 14



**STÄRKUNG DER
KUNDENBINDUNG**
SEITE 18

INHALT

2	Vorstandsvorwort	31	Konzern-Lagebericht	98	Bericht des Aufsichtsrats
4	Unsere Aussichten	59	Konzern-Abschluss	98	Corporate Governance Kodex
6	Unsere Strategie	59	Konzern-Anhang	99	Organe der Gesellschaft
22	Unsere Mitarbeiter	97	Bestätigungsvermerk	99	Gesellschaftsstruktur
28	Unsere Verantwortung			100	Zentrale, Landesgesellschaften



01 | Michael Hoffmann

Chief Executive Officer (CEO)
Verantwortlich für die Bereiche Strategie, Human Resources (HR) und Kommunikation sowie die Führung aller Landesgesellschaften der Lekkerland Gruppe

02 | Dr. Edgar C. Lange

Chief Financial Officer (CFO)
Verantwortlich für die Bereiche Finanzen, Mergers & Acquisitions (M&A), Controlling, Rechnungswesen, Business Control, IT und Recht

03 | Patrick Steppe

Chief Sales Officer (CSO)
Verantwortlich für die Bereiche Vertrieb und Marketing

04 | Kay Schiebur

Chief Supply Chain Officer (CSCO)
Verantwortlich für die Bereiche Logistik, Bestandsmanagement, Qualität und Corporate Responsibility (CR)

Sehr geehrte Damen und Herren,

2013 war ein intensives und facettenreiches Jahr für unser Unternehmen. Wir haben strategisch wichtige Projekte angestoßen und definierte Meilensteine erreicht. Auch konnten wir unseren Umsatz im vergangenen Jahr steigern und Marktanteile in den relevanten Segmenten gewinnen. Zur Stärkung unseres Kerngeschäfts sind Akquisitionen in Spanien und der Schweiz erfolgreich abgeschlossen und international neue wichtige Kunden gewonnen worden. Wir haben uns zudem konsequent von den unprofitablen Aktivitäten in Osteuropa getrennt und uns Ende 2013 aus diesen Märkten zurückgezogen. Von großer Bedeutung war zudem die Auszeichnung mit dem renommierten Deutschen Logistik-Preis für unsere Multitemperatur-Logistik. Über diese Anerkennung haben wir uns sehr gefreut, ist sie doch ein Beweis dafür, dass wir mit unserer Strategie „Convenience 2020“ auf dem richtigen Weg sind.

Das Jahr war aber auch von zahlreichen Herausforderungen geprägt: Das Marktwachstum lag unter unseren Erwartungen und die Wettbewerbsintensität hat weiter zugenommen. Trotzdem konnten wir in wesentlichen Waren- und Kundensegmenten Marktanteile hinzugewinnen. Auch beanspruchte die Neuausrichtung des Unternehmens erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen. Dies hat letztlich zu einem deutlichen Gewinnrückgang im Jahr 2013 beigetragen.

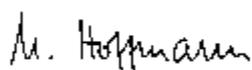
Die Strategieimplementierung geht einher mit teilweise sehr wesentlichen Veränderungen unserer Geschäftsabläufe sowie der Kunden- und Lieferantenprozesse. So wird auch die Zusammenarbeit über alle Funktionen und Ländergrenzen hinweg deutlich intensiver. In 2013 ist dieser Veränderungsprozess gut vorangekommen – gleichwohl gilt es, die vorhandenen Möglichkeiten zur weiteren Optimierung aktiv zu nutzen.

Für die Zukunft ist es entscheidend, dass wir nachhaltig profitables Wachstum erzielen. Mit der Unternehmensstrategie „Convenience 2020“ arbeiten wir langfristig darauf hin, unsere Vision von Lekkerland zu verwirklichen: der bevorzugte Partner für Anbieter von Unterwegskonsum zu sein. Unser Fokus in 2014 liegt auf den für Lekkerland strategisch wichtigen Bereichen: Wir werden die umfangreiche Harmonisierung unseres IT- und Prozessmodells vorantreiben und an einer deutlichen Verbesserung unserer Kostenstruktur arbeiten. Darüber hinaus planen wir die Ausweitung unserer Multitemperatur-Logistik. Ein letzter Schwerpunkt ist die verstärkte Ausrichtung des Vertriebs auf spezifische Kundensegmente und neue Warengruppen, beispielsweise im Segment Foodservice.

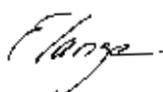
Lekkerland ist ein dynamisches Unternehmen mit engagierten Mitarbeitern, die Veränderungen als Chance begreifen. Mit ihrem Engagement sind sie maßgeblich für den Erfolg der Lekkerland Gruppe verantwortlich. Daher legen wir auch 2014 großen Wert auf Mitarbeiterförderung und -entwicklung.

Unseren Mitarbeitern sowie allen Geschäftspartnern möchten wir an dieser Stelle für ihre wertvolle Unterstützung im Jahr 2013 danken. Mit der Strategie „Convenience 2020“ sind wir auf dem richtigen Weg. Wir haben eine solide Basis geschaffen und uns erfolgreich für die Zukunft aufgestellt. Nun gilt es, den eingeschlagenen Weg konsequent weiterzugehen und Lekkerland in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

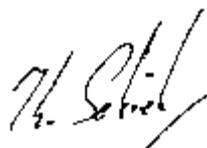
Mit freundlichen Grüßen
Der Vorstand



Michael Hoffmann



Dr. Edgar C. Lange



Kay Schiebur



Patrick Steppe

„Mit ‚Convenience 2020‘ haben wir uns für eine langfristige Neuausrichtung des Unternehmens entschieden.“

MICHAEL HOFFMANN
CHIEF EXECUTIVE OFFICER (CEO)



Convenience 2020: Auf dem richtigen Weg

Der Erfolg unserer Kunden ist unser Antrieb. Lekkerland hat den Anspruch, europaweit der bevorzugte Partner für Anbieter von Unterwegskonsum zu sein. Um dieses Ziel zu erreichen, steht die konsequente Umsetzung der Wachstumsstrategie „Convenience 2020 – Agenda for Success“ im Fokus. Im Geschäftsjahr 2013 wurden zahlreiche strategisch wichtige Meilensteine erreicht.

Wo stehen Sie mit der Umsetzung der Strategie „Convenience 2020“?

MICHAEL HOFFMANN: Mit „Convenience 2020“ haben wir uns für eine langfristige Neuausrichtung des Unternehmens entschieden, welche die gesamte Lekkerland Gruppe fordert und Veränderungen mit

sich bringt. Bereits heute zeigt sich deutlich, dass wir mit unserer Wachstumsstrategie auf dem richtigen Weg sind, um Lekkerland gut für die Zukunft aufzustellen.

2013 haben wir strategisch wichtige Meilensteine erreicht. Dazu gehören Investitionen in wichtige Initiativen wie die Multi-

temperatur-Logistik oder die Einführung neuer Geschäftsprozesse und -systeme, um unsere Leistungsfähigkeit zum Vorteil der Lieferanten und Kunden zu erhöhen.

Sprechen wir über Trends der Unterwegsversorgung: Welche Veränderungen sehen Sie in den kommenden Jahren?

PATRICK STEPPE: Unterwegsversorgung ist in vielen europäischen Ländern ein wachsender Bereich, in dem wir auch auf Herausforderungen treffen. Das

Mobilitätsverhalten der Menschen ändert sich rasant und wir müssen am Ball bleiben. Die aktuelle Mobilitätsstudie von Prof. Dr. Sabine Moeller zeigt: Das Auto bleibt Hauptverkehrsmittel. Tankstellen sind daher wichtige Unterwegsversorger mit Potenzial. Es liegt an uns und unseren Kunden, Zusatzverkäufe in den Tankstellenshops anzuregen, um die Konversionsrate zu erhöhen. In Zukunft wird aber auch der reibungslose Übergang von einem Verkehrsmittel zum anderen an Bedeutung gewinnen. Darauf müssen sich die Dienstleister an den Schnittstellen einstellen – offline wie online. Wir sind auf die sich verändernden Anforderungen gut vorbereitet und arbeiten eng mit Experten zusammen, um Trends frühzeitig zu erkennen und unseren Kunden passgenaue Lösungen anbieten zu können. Auch unsere Strategie „Convenience 2020“ trägt den aktuellen und zukünftigen Markttrends Rechnung.

Lassen Sie uns einen Blick auf die vier strategischen Richtungen werfen. Welche Meilensteine haben Sie erreicht?

PATRICK STEPPE: Von großer Bedeutung ist, dass wir fast alle unsere wichtigen Verträge verlängern konnten. Außerdem haben wir im Kerngeschäft die Marktanteile in den meisten Ländern weiter vorangebracht. Sowohl in Spanien als auch in der Schweiz haben wir Akquisitionen getätigt und in diesen Ländern wie auch in den Niederlanden unsere Position gestärkt. Im Bereich „On-the-go“ Foodservice konnten wir ebenfalls wichtige Meilensteine erreichen. So haben wir

„Die Multitemperatur-Logistik ist eine Grundvoraussetzung für die Umsetzung unserer Strategie.“

KAY SCHIEBUR
CHIEF SUPPLY CHAIN OFFICER (CSCO)



beispielsweise eine ganzheitliche Kaffeelösung für eine große Mineralölgesellschaft konzipiert und erfolgreich umgesetzt. Und mithilfe der Multi-temperatur-Logistik beliefern wir jetzt drei der fünf größten Tankstellenbetreiber in Deutschland mit allen Sortimenten. Zudem konnten wir unser Angebot dank dieser neuen Logistikhaltung um ein breites Sortiment tiefgekühlter Backwaren erweitern – ein Türöffner, um neue Kunden mit diesem Bedarf zu gewinnen.

Warum ist die Multitemperatur-Logistik strategisch so wichtig?

KAY SCHIEBUR: Die Multitemperatur-Logistik ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung von drei der vier strategischen Stoßrichtungen. Wir benötigen sie für die Stärkung des Kerngeschäfts ebenso wie für den „On-the-go“ Foodservice. Zudem sehen wir interessante Wachstumsmöglichkeiten in der Belieferung von Quick Service Restaurants, wie schon seit Jahren erfolgreich von unserer spanischen Landesgesellschaft praktiziert.

Welche Fortschritte haben Sie bei der Multi-temperatur-Logistik gemacht und wie hat der Markt darauf reagiert?

KAY SCHIEBUR: Wir verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz und orientieren uns klar am Mehrwert für die Kunden. Das sind die Gründe, warum Lekkerland 2013 den Deutschen Logistik-Preis gewonnen hat. Diese Auszeichnung ist für uns nicht nur ein Beweis, dass wir uns strategisch richtig aufgestellt haben, sondern auch ein Ansporn für die Zukunft. Mittlerweile können wir unseren Kunden diese Lösung in wichtigen Märkten wie Belgien, Spanien, Deutschland und den Niederlanden flächendeckend und mit einheitlichen Qualitätsstandards anbieten.

Wie bewerten Sie die Geschäftszahlen 2013 insgesamt? Welche Zahlen erwarten Sie für 2014?

DR. EDGAR C. LANGE: Für 2013 sind die Geschäftszahlen nicht befriedigend. Das Marktwachstum lag unter unseren Erwartungen, weshalb die Lekkerland Gruppe trotz Marktanteilsgewinnen nur einen moderaten Umsatzanstieg ausweist. Auch haben sich die weiter zunehmende Wettbewerbsintensität und steigende Kosten auf unser Rohertragswachstum ausgewirkt. Im Rahmen unserer Strategie „Convenience 2020“ sind 2013 signifikante finanzielle Mittel in den Ausbau unserer Logistik sowie unserer IT- und Prozesslandschaft investiert worden, um unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Darüber hinaus war der Rückzug aus Osteuropa mit erheblichen Einmalaufwendungen verbunden. Für 2014 gehen wir angesichts unverändert hoher Investitionen in die strategische Neuausrichtung von einem stabilen

operativen Ergebnis im Kerngeschäft aus. Das Gesamtkonzernergebnis wird sich im nächsten Jahr allerdings durch den Wegfall des negativen Ergebnisbeitrags aus Osteuropa deutlich verbessern.

Wie verlief der geplante Rückzug aus den osteuropäischen Landesgesellschaften?

DR. EDGAR C. LANGE: Eine detaillierte Analyse unserer Geschäftsaktivitäten in Osteuropa hat gezeigt, dass eine nachhaltig profitable Entwicklung mittelfristig nicht erreichbar ist. Nachdem ein Verkauf der Gesellschaften zu angemessenen wirtschaftlichen Konditionen nicht möglich war, haben wir uns Mitte 2013 zur Schließung entschieden und bis Ende 2013 die operative Geschäftstätigkeit in Polen, Tschechien und Rumänien planmäßig eingestellt.

Was erwarten Sie von den Mitarbeitern, damit „Convenience 2020“ optimal umgesetzt werden kann?

MICHAEL HOFFMANN: „Convenience 2020“ bedingt die Neuausrichtung unseres Unternehmens. Um unsere Vision zu verwirklichen, müssen wir alle an einem Strang ziehen. Wir erwarten daher von unseren Mitarbeitern, dass sie die strategischen Initiativen und die dafür notwendigen Veränderungen genauso motiviert wie bisher unterstützen und in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen umsetzen. Um unseren Mitarbeitern zu größtmöglichem Erfolg zu verhelfen, werden wir weiterhin in sie investieren und einen offenen und feedbackorientierten Dialog pflegen.

Mit welchen Zielen gehen Sie in das Geschäftsjahr 2014?

MICHAEL HOFFMANN: Für 2014 haben wir uns definierte Meilensteine gesetzt. Wir wollen die Geschäftsbeziehungen zu unseren Kunden und Lieferanten konsequent ausbauen sowie unsere Kernkompetenzen weiterentwickeln und stärken. Ergänzend streben wir die kontinuierliche Verbesserung und Vereinheitlichung unserer IT- und Geschäftsprozesse an. Strategisch wichtige Investitionen gehen mit einer effizienteren Kostenstruktur einher, um die gesteckten Profitabilitätsziele für 2014 zu erreichen.

„Das Auto bleibt Hauptverkehrsmittel. Es liegt an uns und unseren Kunden, Zusatzverkäufe in Tankstellenshops anzuregen, um die Konversionsrate zu erhöhen.“

PATRICK STEPPE
CHIEF SALES OFFICER (CSO)



„2013 wurden signifikante finanzielle Mittel in unsere Logistik sowie unsere IT- und Prozesslandschaft investiert.“

DR. EDGAR C. LANGE
CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO)





Das Kerngeschäft stärken

Wir stärken unser Kerngeschäft mit Tabakwaren, Food, Getränken und Electronic Value (e-v) für Systemkunden. Das Geschäft mit unabhängigen Kunden, die lokale Shops betreiben, entwickeln wir als zweites wichtiges Standbein für unseren Unternehmenserfolg weiter.



Konzentration auf das Kerngeschäft

Lekkerland hat einen starken Kern. Die Belieferung von Systemkunden mit einer breiten Produktpalette von Food-, Non-Food- und Tabakartikeln sowie Electronic Value (e-va) ist der Fokus unseres Geschäfts. Hierin haben wir jahrzehntelange Erfahrung. Unsere Kunden profitieren von unserer einzigartigen Kompetenz und Leistungsstärke. Um profitabel zu wachsen, werden wir unser Kerngeschäft weiter stärken und ausbauen.

Systemkunden setzen auf Lekkerlands Kompetenz

Viele unserer – langjährigen und neuen – Systemkunden sind mit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit sehr zufrieden. Durch den Gewinn neuer Systemkunden, die anhaltende Zufriedenheit von Bestandskunden, aber auch durch die Ausweitung von Verträgen und Belieferungsvolumina haben wir unser Kerngeschäft bereits heute deutlich ausgebaut. Diesen Weg werden wir weiter fortsetzen und damit das gesamte Unternehmen voranbringen.

Maßgeschneiderte Lösungen machen Regionalkunden erfolgreich

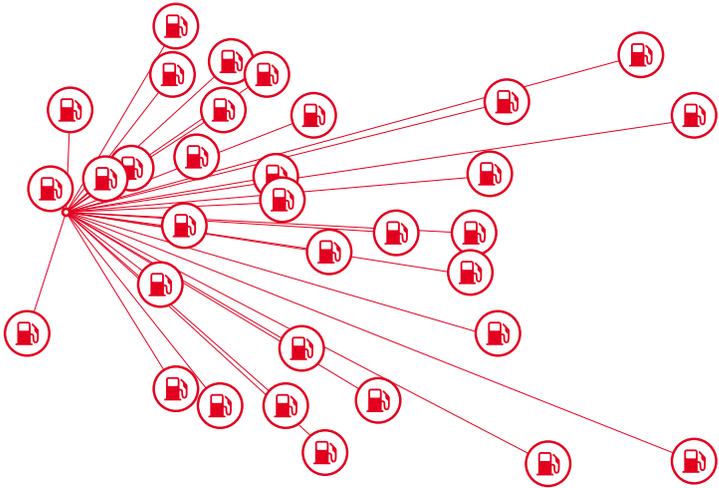
Der Ausbau unserer Marktposition bei unabhängigen Kunden, wie beispielsweise Kiosken und Convenience-Stores, ist ein weiterer wesentlicher Schwerpunkt unserer Strategie. Entscheidend ist dabei: Auch hier steht der Kunde zu jeder Zeit im Mittelpunkt. Denn nicht nur große Tankstellenketten, gerade auch unabhängige, regionale Shops benötigen bedarfsgerechte Lösungen. Wir stellen uns auf diese Kunden ein und passen unsere Prozesse und Dienstleistungen kosteneffizient an.

Von der Kleinmengenbelieferung über verkaufsfördernde Werbemittel und Ladenbaukonzepte bis hin zu prozessoptimierten Bestellsystemen – bereits heute bietet Lekkerland eine Vielzahl an Dienstleistungen und Services, die speziell auf die Bedürfnisse von Regionalkunden zugeschnitten sind. Damit machen wir unsere Kunden erfolgreich. Es gilt nun, weitere Kunden von unserem Angebot zu überzeugen. Die Durchführung strategischer Testprojekte hilft auch in Zukunft dabei, den Anforderungen gerecht zu werden.

AUSBLICK:

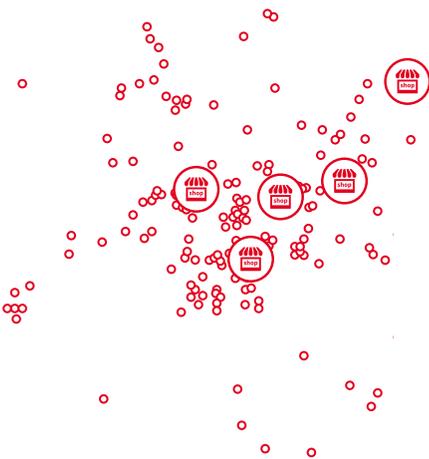
- Kontinuierliche Ausweitung des Kerngeschäfts mit Systemkunden
 - Effektive Nutzung des Wachstumspotenzials bei Regionalkunden
 - Umsetzung ausgewählter Testprojekte mit System- und Regionalkunden bis hin zur Markteinführung
-

Kunde im Fokus



SYSTEMKUNDEN:

- Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Shops, zum Beispiel Tankstellenketten
- Lekkerland hat in der Regel einen Rahmenvertrag mit der Zentrale für alle Shops

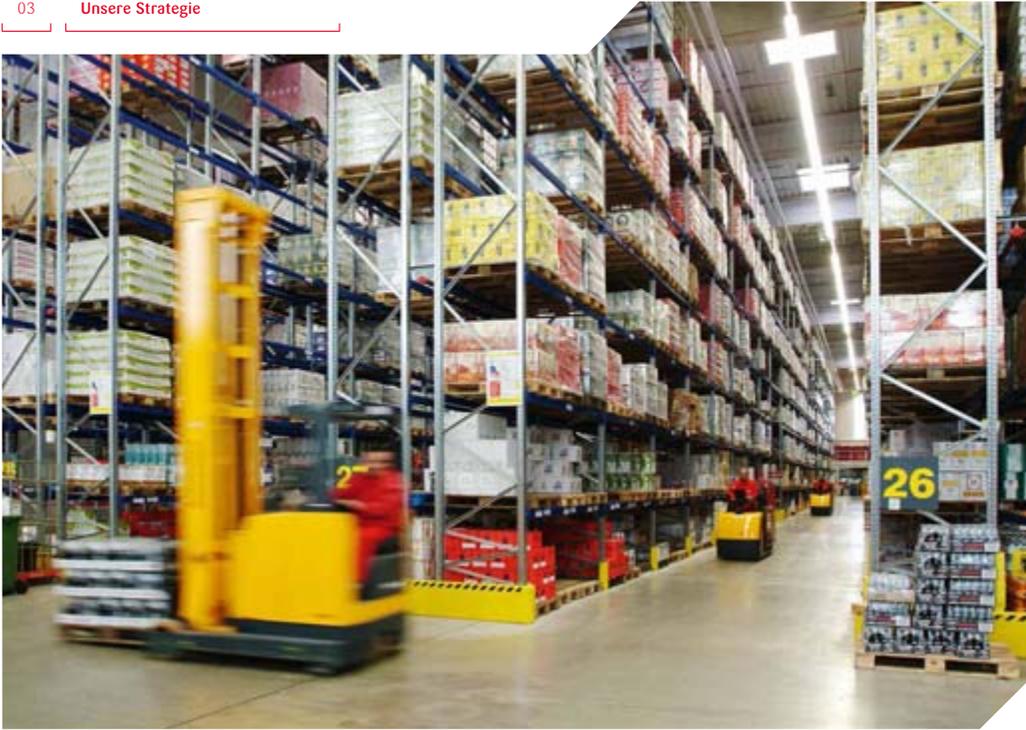


REGIONALKUNDEN:

- Unabhängige, lokale Kunden, die in der Regel ein oder zwei Shops betreiben, zum Beispiel Kioske
- Häufig sind diese Shops inhabergeführt beziehungsweise Familienbetriebe



Ob Tankstelle, Getränkefachmarkt oder Kiosk – als Partner für alle Anbieter von Unterwegskonsum überzeugt Lekkerland mit einer einzigartigen Expertise.



Als Großhändler,
Logistiker und
beratender
Dienstleister ist
Lekkerland in
sechs Ländern aktiv.

Volle Kraft voraus – das Kerngeschäft auf Wachstumskurs

Ob in Spanien, der Schweiz, Belgien oder Deutschland – das Geschäft mit Tabakwaren, Food, Getränken und e-va wurde gruppenweit erfolgreich ausgebaut: Akquisitionen wurden getätigt, Neukunden gewonnen und Verträge verlängert.

Lekkerland weist langjährige Erfahrungen und eine hohe Kompetenz im Geschäft mit Tabakwaren, Food, Non-Food und e-va auf. Die Konzentration auf dieses Kerngeschäft stand 2013 im Fokus. Mit

- der Gewinnung neuer System- und Regionalkunden,
- dem Ausbau des Geschäfts mit bestehenden Kunden und
- der erfolgreichen Realisierung von Akquisitionen

sind wir unserem Ziel, der bevorzugte Partner für Anbieter von unterwegsversorgung zu sein, im Jahr 2013 Schritt für Schritt nähergekommen. In Spanien hat Conway den Geschäftsbetrieb des spanischen Convenience-Großhändlers Grupoil übernommen. Zahlreiche Tankstellen werden nun mit einer breiten Palette von Produkten für den Unterwegskonsum und maßgeschneiderten Dienstleistungen versorgt. Die spanische Landesgesellschaft hat unser traditionelles Kerngeschäft, den Großhandel mit Produkten für den Unterwegskonsum für System- und unabhängige Kunden, damit erfolgreich gestärkt.

Doch nicht nur in Spanien wurden Akquisitionen getätigt. Lekkerland Schweiz erwarb 2013 das

Schweizer Großhandelsgeschäft der Valora Services Schweiz. Da Valora sowohl Großkunden als auch eine Vielzahl an unabhängigen Kunden wie Kioske und Convenience-Stores mit einer Produktpalette von Food-, Non-Food- und Tabakartikeln beliefert, ergänzt die Akquisition das Kundenportfolio von Lekkerland optimal.

Lekkerland Schweiz hat diesen Schritt zudem genutzt, die Services für Regionalkunden weiter auszubauen. Denn auch hier gilt: Der Kunde steht im Mittelpunkt. Um die Wettbewerbsfähigkeit von Lekkerland und Valora durch eine Bündelung der Einkaufsaktivitäten zu stärken, haben die Unternehmen die Einkaufskooperation Emere AG gegründet.

Eine weitere Kooperation schafft Vorteile für Kunden in der Westschweiz und dem Tessin. In Zusammenarbeit mit der Schweizerischen Post hat Lekkerland Schweiz seine Lieferkette auf Bahnverladung umgestellt. Damit gehen eine optimierte Tourenplanung und die Umstellung auf Samstagbelieferung einher, sodass auch Shops in entlegenen ländlichen Regionen passgenau die benötigte Ware in der gewohnt hohen Qualität erhalten.

ZUFRIEDENE KUNDEN ZAHLEN SICH AUS

Neben Akquisitionen und strategischen Kooperationen kann Lekkerland die Ausweitung von Verträgen und Belieferungsvolumina mit strategisch wichtigen Großkunden aufweisen.

- Aral, einer der vielen Mineralölkonzerne, die schon seit Jahren auf Lekkerland bauen, hat die Anzahl seiner Lieferanten in Deutschland reduziert und bezieht nun nahezu das gesamte Shopsortiment – Food und Non-Food – von Lekkerland.
- Ebenfalls in Deutschland wurde die Zusammenarbeit mit dem Kunden TOTAL ausgeweitet. Überzeugt von unserer hohen Kompetenz, bezieht die Mineralölgesellschaft seit 2014 nun auch den Sortimentsbereich Tiefkühlbackwaren von Lekkerland.
- Lekkerland Österreich betreut seit Juli 2013 circa 70 Tankstellenshops der A1 Tankstellenbetrieb GmbH. Neben der logistischen Leistung und der Beratung im Category Management steht die praktische Unterstützung der Tankstellenshops im Mittelpunkt der Kooperation.
- Seit Anfang 2014 versorgt Lekkerland österreichweit IQ und Shell Tankstellen der Stiglechner Gruppe mit einer breiten Produktpalette und seinem langjährigen Know-how.

70

Lekkerland Österreich betreut circa 70 Shops der A1 Tankstellenbetrieb GmbH.

STARKE SERVICES FÜR ALLE KUNDENGRUPPEN

Das Geschäft mit unabhängigen Regionalkunden hat Conway Belgien erfolgreich weiterentwickelt und dabei seinen Marktanteil im Tabakgeschäft signifikant erhöht. Dies ist vor allem auf umfangreiche Marketingaktivitäten und ein hohes Servicelevel für grenznahe Kunden zurückzuführen. Potenzielle Kunden wurden zunächst nur mit Tabakprodukten beliefert. Schnell waren die Shops von der Kompetenz von Conway überzeugt und weiteten das Geschäft auf Food- und Non-Food-Produkte aus.

Mit 315 Spielstätten zählt Löwen Play zu den führenden Filialisten im deutschen Spielstättenmarkt. Bei der Versorgung der Gäste mit alkoholfreien Getränken sowie süßen und herzhaften Snacks setzt Löwen Play seit Ende 2012 auch auf Lekkerland. Die Ware wird vom Logistikzentrum in München (Allershausen) per Paketservice schnell und unkompliziert zu den Spielcentern transportiert. Während der Sommermonate liefert Lekkerland zudem Impulseis aus den nächstgelegenen Logistikzentren. Ende 2013 wurde die Zusammenarbeit um herzhaftes Backwaren inklusive Pizzaöfen erweitert, sodass Löwen Play seinen Kunden nun einen noch größeren Mehrwert bieten kann.

Das Kerngeschäft wurde 2013 erfolgreich ausgebaut. Dennoch haben wir unser volles Potenzial noch nicht ausgeschöpft. Im Fokus stehen weiterhin Tankstellen und unabhängige, regionale Händler.



PEDRO GIMÉNEZ
GENERAL MANAGER
CONWAY SPANIEN

Was ist das Hauptgeschäft von Conway in Spanien?

PEDRO GIMÉNEZ: Wir sind auf professionellen Food-service spezialisiert und beliefern Kunden, die vor allem aus dem Sektor der Quick Service Restaurants kommen. Darüber hinaus bieten wir unterwegsversorgung für Tankstellen und Unternehmen, die Reisende an Flughäfen, Bahnhöfen, Busstationen und so weiter versorgen. Insgesamt beliefern wir rund 8.000 Kunden.

Wie passt die Akquisition von Grupoil in die Strategie „Convenience 2020“?

PEDRO GIMÉNEZ: Perfekt, denn sie hat uns die führende Position innerhalb des Convenience-Sektors in Spanien eingebracht und stärkt klar das Kerngeschäft der Gruppe. Wir betreuen nun zahlreiche Mineralölgesellschaften und freie Tankstellen. Es war eindeutig der richtige Schritt.

Was genau hat die Übernahme von Grupoil für Conway, deren Services und Angebote verändert?

PEDRO GIMÉNEZ: Die Akquisition war eine echte Chance, unser Portfolio zu erweitern und unseren Kunden einen Mehrwert durch einen soliden Trade Marketing-Ansatz zu verschaffen.

Wie bewerten Sie den Erfolg dieser Übernahme – haben Sie die Ziele erreicht, die Sie sich gesetzt haben?

PEDRO GIMÉNEZ: Im Bereich der Key Accounts ist es definitiv ein Erfolg, denn wir erweitern und entwickeln das Geschäft, das wir gekauft haben. Im Bereich der unabhängigen Kunden gilt es noch, Herausforderungen zu meistern.

Welche Pläne haben Sie für 2014, um das Kerngeschäft weiter zu stärken?

PEDRO GIMÉNEZ: Wir möchten in jedem Fall unsere Großhandelsaktivitäten mit den Key Accounts weiter ausbauen und unsere Angebote für unabhängige Kunden erweitern, um der bevorzugte Anbieter für „On-the-go“ Kunden in Spanien zu werden.



On-the-go Foodservice Lösungen

Wir bieten komplette, maßgeschneiderte „On-the-go“ Foodservice Lösungen an – vom Konzept über die Produktauswahl und den Ladenbau bis hin zu Werbemitteln. Davon profitieren unsere Kunden, die leckere, frische Produkte zum Unterwegsverzehr verkaufen: Sie beziehen bei uns alles aus einer Hand und sparen so Zeit und Arbeitsaufwand.



Rundum sorglos: Lekkerland bietet alles aus einer Hand

Ob belegtes Brötchen, süßer oder herzhafter, heißer oder kalter Snack, Burger, Smoothie oder Kaffee – frische, abwechslungsreiche Produkte für den unterwegsverzehr sind heute gefragter denn je. Als erfahrener Partner für alle Handelsformate, die Menschen den bequemen Genuss unterwegs ermöglichen, unterstützt Lekkerland seine Kunden mit maßgeschneiderten „On-the-go“ Foodservice Lösungen. Wir bieten alles, was für ein modernes und erfolgreiches Geschäft notwendig ist – von der Analyse und Entwicklung eines individuellen Konzepts über den Entwurf und die Shopplanung bis hin zum Ladenbau und zur regelmäßigen Produktlieferung.

Maßgeschneiderte Shopkonzepte und Produkte

Um unseren Kunden Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, liefern wir ihnen individuelle „On-the-go“ Foodservice Konzepte. Die Bandbreite reicht von kleinen Selbstbedienungsmodulen für unabhängige Kunden bis zur Entwicklung exklusiver Bistrolösungen für Systemkunden inklusive Sitzplätzen in gemütlichem Ambiente. Passende Rezepturen, zum Beispiel für belegte Brötchen oder Pizzen, gehören ebenso dazu. So kreieren die Experten von Lekkerland Angebote, die speziell auf den Geschmack und Bedarf der jeweiligen Region oder Zielgruppe zugeschnitten sind. Als Partner für Heißgetränke aller Art bietet Lekkerland in Kooperation mit namhaften Partnern hochwertigen Kaffee, Tee und Kakao sowie bedarfsgerechte Maschinen und Dienstleistungen.

Vertriebliche Unterstützung inklusive

Um die angebotenen Lebensmittel optimal zu präsentieren und zu verkaufen, unterstützen wir unsere Kunden mit einer Vielzahl von Marketingtools und aufmerksamkeitsstarken Werbematerialien. So setzen Plakate oder saisonale Thekenaufsteller das Sortiment in Szene. Damit erhöhen wir die Attraktivität des Angebots für die Endverbraucher. Durch unsere Gesamtpakete vereinfachen wir die Prozesse der Shopbetreiber, damit diese sich voll und ganz auf die Beratung und den Verkauf konzentrieren können – und so ihren Umsatz weiter steigern.

Um zukünftig noch erfolgreicher mit unseren „On-the-go“ Foodservice Lösungen zu sein, werden wir unsere Kunden weiterhin durch passgenaue Lösungen unterstützen. Zum Vorteil unserer Kunden gehen wir strategische Partnerschaften ein, die helfen, den vielschichtigen Anforderungen an eine moderne unterwegsversorgung maximal gerecht zu werden.

AUSBLICK:

- Ausbau der Foodservice Lösungen für bestehende Kunden und Neukunden
 - Weiterentwicklung maßgeschneiderter Shopkonzepte
 - Ausweitung strategischer Kooperationen zur Abschöpfung des vollen Potenzials
-

Komplettlösungen für den Appetit unterwegs.



PRODUKTE:



Kunden erhalten bei uns ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Sortiment – angefangen bei einer umfangreichen Auswahl an unterschiedlichsten Backwaren über warme und kalte Snacks, Salate, Säfte und Eis bis hin zu verschiedenen Heißgetränken.

BERATUNG:



Wir vermitteln Kunden das notwendige Know-how, damit ihr Geschäft noch erfolgreicher wird. Dazu gehören ein professionelles Category Management, Backschulungen und Seminare sowie individuelle Shop- und Bistrotberatungen.

SHOP-DESIGN:



Lekkerland bietet alles, um Shops ein modernes und bedarfsgerechtes Gesicht zu geben – von der Planung des Geschäfts über den kompletten, schlüsselfertigen Ladenbau bis hin zur Ausstattung mit Backöfen, Produkten und Reinigungsmitteln.

WERBEMITTEL:



Verkaufshilfsmittel unterstützen den Abverkauf. Unsere Kunden erhalten ein bedarfsgerechtes Gesamtpaket – von der richtigen Verpackung über Großflächenposter, Plakate, Thekenaufsteller und Handzettel bis hin zur Produkthanleitung.

LOGISTIK:



Eine optimale Betreuung der Shops ist für uns selbstverständlich. Dazu gehören integrierte Logistikdienstleistungen. In nur einer Lieferung bringen wir drei Temperaturzonen unter und versorgen Shops mit tiefgekühlten, gekühlten und ungekühlten Produkten.

Komplettlösungen machen Kunden europaweit erfolgreich

2013 haben wir die „On-the-go“ Foodservice Lösungen erfolgreich und stark ausgebaut: Neben hervorragenden Produkten, reibungslos funktionierender Logistik und aufmerksamkeitsstarken Werbemitteln bieten wir unseren Kunden individuelles Shop-Design und umfassende Beratung. Das bisherige Feedback auf diesen Service ist durchweg positiv: Unsere Kunden wünschen sich einen Partner, der Gesamtlösungen bietet.

700

Das Kaffeekonzept ist mittlerweile an rund 700 TOTAL Stationen etabliert.

ALLES AUS EINER HAND

In Deutschland ist der Vertragsabschluss mit TOTAL für ein umfassendes Kaffeesystem ein bedeutender und zukunftsweisender Meilenstein zur Umsetzung unserer Strategie „Convenience 2020“. In Kooperation mit namhaften Partnern bieten wir TOTAL eine komplette und bedarfsgerechte „On-the-go“ Foodservice Lösung an – vom Konzept über die Produkte bis hin zu einem Wartungs- und Belieferungskonzept. Die Foodservice Lösung ist mittlerweile an rund 700 TOTAL Stationen ausgerollt.

Auch an den Shell Tankstellen in Deutschland sind genussvolle Pausen garantiert. Für die Pächter ist ein attraktives Angebot an Bistroartikeln und Kaffeespezialitäten ein entscheidender Faktor für die langfristige Kundenbindung und damit für den Erfolg ihrer Shops. Dafür haben Shell und Lekkerland in Zusammenarbeit das Foodservice Konzept unter der Marke „deli2go“ entwickelt. Die Markenpositionierung, der modulare Ladenbau sowie die Sortimentsdefinition erfolgten in enger Kooperation. Die operative Umsetzung vor Ort erfolgt durch die Shell Pächter, die konzeptionelle

Ausrichtung in der Produktentwicklung, Sortimentsgestaltung, Marketing und Training erfolgt im Foodservice Team Shell und Lekkerland. Neben der Logistik unterstützt Lekkerland zusätzlich mit dem Außendienst des Kooperationspartners Hack AG.

Das neue Bistrokezept der mittelständischen Tankstellenkette OIL!, das Lekkerland und OIL! gemeinsam entwickelt haben, bietet eine Komplettlösung mit Praxisnähe. Mitarbeiter und Betreiber der Tankstellenshops freuen sich über Sortimentsempfehlungen, durchdachte Rezepturen und Leitfäden zum Umgang mit Lebensmitteln, die ihnen Zubereitung und Arbeitsabläufe vereinfachen. Das Rundum-sorglos-Paket für rund 100 OIL! Tankstellen beinhaltet auch Schulungen des Personals und Tipps für den aktiven Verkauf. Mit diesem Projekt beweist Lekkerland einmal mehr, dass wir auch für mittelständische Systemkunden große Vorteile schaffen können: Der Tankstellenbetreiber muss sich um nichts kümmern – unsere kundenindividuellen, maßgeschneiderten Lösungen decken sämtliche Bereiche ab.

Das niederländische Shopkonzept „Punto Panino“ wurde im vergangenen Geschäftsjahr weiter ausgebaut. Das Bild zeigt einen Tankstellenshop von Shell Tholen in Slagharen.





JEAN-PHILIPPE TORRES
DIREKTOR TANKSTELLEN
DER TOTAL
DEUTSCHLAND GMBH

Was hat TOTAL an dem Kaffee-Konzept von Lekkerland überzeugt?

JEAN-PHILIPPE TORRES: Die Marketing- und finanziellen Aspekte des vorgeschlagenen Konzepts haben eine entscheidende Rolle gespielt, aber auch die Zusammenarbeit mit starken Partnern, die die besten Referenzen in ihrem Bereich haben, war ein entscheidender Faktor bei unserer Entscheidung.

Welche Rolle spielten die Partnerunternehmen in Ihrer Entscheidung?

JEAN-PHILIPPE TORRES: Lavazza ist eine der stärksten Kaffeemarken weltweit, sie hat auch in Deutschland eine starke Markenbekanntheit. Der Kunde verbindet mit der Marke positive Dinge wie Genuss, Ruhe, sich wohlfühlen. Diese Gedanken passen gut zu TOTAL und insbesondere zu unserem Slogan „Auftanken und Wohlfühlen“, mit dem wir von TOTAL unsere Kunden täglich an den Stationen in

Deutschland empfangen. Die Firma Carimali steht für Qualität in der Welt der Kaffeemaschinen, Coffema als Dienstleister vor Ort ist ein kompetenter Partner für unsere Tankstellenpächter.

Wie haben TOTAL Tankstellenpächter und Verbraucher auf das neue Angebot reagiert?

JEAN-PHILIPPE TORRES: Nach einer kleinen Anpassungsphase durchweg positiv. Bester Indikator ist, dass der Tassenverkauf gestiegen ist, weil unsere Kunden von der Qualität des Angebots überzeugt sind.

Was zeichnet für Sie den Erfolg der Zusammenarbeit zwischen TOTAL und Lekkerland aus?

JEAN-PHILIPPE TORRES: Die professionelle und offene Zusammenarbeit zweier großer Partner, die den gemeinsamen Willen haben, ihre Kunden zufriedenzustellen.

In den Niederlanden ist „Punto Panino“ Lekkerlands Konzept für frisch zubereitete Sandwiches und Brote im italienischen Stil. Es wurde 2013 weiter ausgerollt. Der Erfolg von „Punto Panino“ zeigt, dass Komplettlösungen der richtige Weg sind. Das Konzept ist ideal für kleinere Shops wie Kioske und Convenience-Stores, ist aber auch für Tankstellen geeignet und beinhaltet Schulungen und Beratung. Selbst die mit dem „Punto Panino“-Logo versehenen Schürzen liefert Lekkerland Niederlande den Kunden – diese müssen sich um nichts selber kümmern, sondern bekommen alle Services aus einer Hand. „Punto Panino“ zeichnet sich dadurch aus, dass es für die Shopbetreiber viele Prozesse vereinfacht und deren Kunden noch besseren Service bietet.

STARKE PARTNERSCHAFTEN

Um den Kundenbedürfnissen optimal gerecht zu werden, arbeitet Lekkerland europaweit mit starken Partnern zusammen. Conway Belgien kooperiert daher mit Croustifrance, einem bekannten Bäckereiunternehmen in Belgien. In dieser Zusammenarbeit kombinieren wir das Beste beider Unternehmen:

- Croustifrance stellt die Backwaren direkt vom Hersteller sowie die passenden Geräte wie Öfen und Kühlschränke zur Verfügung.
- Conway Belgien übernimmt neben der Belieferung auch die Verantwortung für Schulungen und Beratung, stellt Werbematerialien bereit und übernimmt Services wie die Fakturierung.

Im Fußballstadion KAA Gent wurde eine Sandwichbar als Pilotshop eröffnet, die als Beispiel und Anschauungsexemplar dient. Mehr als ein Dutzend Shops wurden im Rahmen dieser Kooperation bereits ausgestattet.

In Deutschland arbeitet Lekkerland bereits seit zehn Jahren erfolgreich mit dem Backwarenspezialisten HACK AG zusammen. Gemeinsam werden Kunden aus ganz unterschiedlichen Bereichen mit Backwaren für ihr Bistro- und Backshop-Geschäft ausgestattet. Tiefkühlbackwaren sind dabei eine der tragenden Sortimentssäulen in dem für Lekkerland strategisch wichtigen Segment. Neben vielen Schulungen, Seminaren und gemeinsamen Produkt- und Konzeptentwicklungen konnte Lekkerland 2013 weitere wichtige Kundengruppen im Tankstellenmarkt hinzugewinnen und bestehende Verträge ausbauen.

Im Bereich der „On-the-go“ Foodservice Lösungen hat Lekkerland 2013 viel erreicht. Mit zukunftsgerichtetem Blick und einem feinen Gespür für Trends setzen wir diesen Weg 2014 fort. Für uns und für unsere Kunden bietet dieser Sektor ein hohes Potenzial in der Zukunft.



Multitemperatur-Logistik ausbauen

Wir überzeugen Kunden gruppenweit von unserer Multitemperatur-Logistik. Durch die Umstellung auf Mehrkammer-Lkws und den Ausbau der Tiefkühlager ist es möglich, jedem Kunden maßgeschneiderte, flexible Lösungen und nachhaltige Bündelungseffekte anzubieten.



Ganzheitlicher Ansatz – aus Kundensicht gedacht

Für Verbraucher ist es heute selbstverständlich, dass Unterwegsversorger frische Snacks oder Tiefkühlprodukte anbieten. Für Shopbetreiber wiederum verursachen Einkauf und Handhabung von Produkten unterschiedlicher Temperaturzonen einen hohen Aufwand: Bestellungen bei verschiedenen Lieferanten binden ebenso Kapazitäten wie die Warenvereinnahmung oder die Rechnungskontierung. Dies war für Lekkerland der Ausgangspunkt, um die Multitemperatur-Logistik aufzubauen.

Eine Bestellung. Eine Lieferung. Eine Rechnung.

Das Konzept vereint ganzheitliche Services und technische Raffinesse: Kunden ordern Produkte aus drei verschiedenen Temperaturzonen in einem Bestellvorgang und erhalten ebenso alles in einer Lieferung. Herzstück der Multitemperatur-Logistik sind innovative Mehrkammer-Lkws, deren Wände so flexibel versetzt werden können, dass trotz täglich schwankender Volumina alle Temperaturzonen gleichzeitig ausgeliefert werden können.

Die drei Zonen werden für das ungekühlte Sortiment bei über 7 Grad Celsius, die Frischeprodukte zwischen 0 und 7 Grad und die Tiefkühlartikel unter minus 18 Grad genutzt. Künftig ist auch die Belieferung in einer vierten Temperaturzone möglich. Die durch die Ein-Stopp-Strategie erzielten Bündelungseffekte bieten Kunden bereits heute einen echten Mehrwert. Die Verringerung des administrativen Aufwands verschafft den Kunden deutlich mehr Verkaufszeit in ihren Verkaufsstellen. Darüber hinaus wird die Anzahl an gefahrenen Kilometern reduziert, wie das Beispiel Deutschland zeigt.

Mit neuen Technologien zum langfristigen Erfolg

Die proaktiv entwickelte Lösung ist für Lekkerland entscheidende Voraussetzung für weiteres Unternehmenswachstum. So soll zukünftig die Zusammenarbeit mit großen Systemkunden weiter ausgebaut werden. Darüber hinaus haben wir mit der Multitemperatur-Logistik eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung anderer strategischer Stoßrichtungen wie „On-the-go“ Foodservice geschaffen.

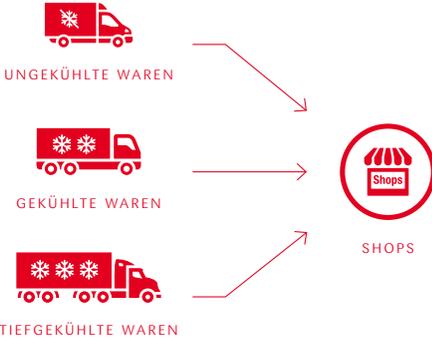
AUSBLICK:

- Erschließung neuer Marktpotenziale
 - Ausschöpfen des vollen Potenzials bestehender Kundenbeziehungen
 - Reduzierung der gefahrenen Kilometer durch Bündelung von Lieferungen
-

Logistik ist unsere Kernkompetenz – Multitemperatur-Logistik unsere Zukunft

VORHER:

Drei separate Anlieferungen



„CONVENIENCE 2020“

Für drei der vier in der Strategie „Convenience 2020“ festgelegten Handlungsfelder ist die Multitemperatur-Logistik von entscheidender Bedeutung:



MULTITEMPERATUR-LOGISTIK



STÄRKUNG KERNGESCHÄFT



ON-THE-GO FOODSERVICE

NACHHER:

Eine Anlieferung für alle Sortimente



BREITE PRODUKTPALETTE:



UNGEKÜHLTE WAREN



GEKÜHLTE WAREN



TIEFGEKÜHLTE WAREN



Auf Touren gekommen – Multitemperatur-Logistik überzeugt Branchenexperten

Die Multitemperatur-Logistik ist ein besonders wichtiger Baustein von „Convenience 2020“, denn sie ist ein Wegbereiter zur erfolgreichen Umsetzung der gesamten Strategie.

60.000

Bei Lekkerland Deutschland wurden durch die neue Logistiklösung 60.000 Stopps pro Jahr eingespart. Über die Vorteile dieser Lösung berichtet Rainer Kraus von Aral im Interview.

In Deutschland konnten mit Einführung der Multitemperatur-Logistik insgesamt 260.000 Stopps pro Jahr eingespart werden, davon 60.000 bei Lekkerland. Darüber hinaus wurde die Kommissionierqualität im Tiefkühlbereich deutlich verbessert. Bündelungseffekte durch die Ein-Stopp-Belieferung und die Optimierung der Tourenplanung lassen flexible, kundenindividuelle Lösungen zu. Nicht nur der Kunde Aral hat die Multitemperatur-Logistik positiv wahrgenommen: Wir wurden für diese Innovation mit dem renommierten Deutschen Logistik-Preis 2013 ausgezeichnet. Die Jury überzeugte vor allem, wie Lekkerland proaktiv und konsequent kundenorientiert eine innovative Lösung erarbeitet und technisch umgesetzt hat. Diese Auszeichnung zeigt, dass Lekkerland auf dem richtigen Weg ist – und ist gleichzeitig ein Ansporn, die Multitemperatur-Logistik weiter zu optimieren.

AUSGEFEILTE LOGISTIK, PROFESSIONELLE BERATUNG

Seit dem Markteintritt von „Albert Heijn to Go“ in Deutschland Ende 2012 begleitet die deutsche Landesgesellschaft den aus den Niederlanden stammenden Lebensmitteleinzelhändler. Im vergangenen Geschäftsjahr wurde diese Kooperation weiter ausgebaut. Lekkerland unterstützt bei der Sortimentsgestaltung und Platzierung. Zudem profitiert „Albert Heijn to Go“ von einer maßgeschneiderten Logistiklösung, die das Know-how von Lekkerland im Bereich Multitemperatur aufzeigt: Das umfangreiche Frischesortiment der Albert Heijn Eigenmarken, zu dem Pasta, Säfte, Salate oder Sandwiches zählen, wird über Nacht von der Fertigung in den Niederlanden ins Logistikzentrum

Oberhausen transportiert. Dort werden die Bestellungen um weitere Tiefkühl- und Frischeprodukte, Getränke, Süßwaren, Snacks, Tabakwaren und elektronische Prepaid-Sortimente (e-va) ergänzt und noch am selben Tag ausgeliefert. Dies ermöglicht den „Albert Heijn to Go“ Stores, den Konsumenten an bis zu sieben Tagen pro Woche leckere und frische Produkte anzubieten.

KOOPERATIONEN ÜBER LANDESGRENZEN HINWEG

Der Ausbau der Multitemperatur-Logistik ermöglicht länderübergreifende Kooperationen zum Vorteil der Kunden in den Niederlanden und Belgien. So haben wir für HEMA, einen der Key Accounts von Lekkerland Niederlande, eine ganz individuelle Lösung unter Einsatz der Multitemperatur-Logistik gefunden: HEMA Geschäfte gibt es in den Niederlanden wie auch in Belgien. Früher belieferte Lekkerland Niederlande auch alle HEMA Geschäfte in Belgien mit frischen und tiefgekühlten Produkten sowie ungekühlten Artikeln, was zu langen Fahrtzeiten führte. Seit Anfang des Jahres kooperieren nun die niederländische Lekkerland Gesellschaft und die belgische Conway, um hier effizienter zu sein. Die Waren werden über Nacht vom niederländischen Waddinxveen nach Temse in Belgien transportiert. Conway Belgien integriert am nächsten Tag die Stopps bei HEMA in die eigene Tourenplanung. So liefert Conway Belgien Produkte aller Temperaturzonen an mehr als 90 Kunden der niederländischen Kollegen mit 200 Stopps pro Woche. Das Pilotprojekt ist zu einer Erfolgsgeschichte geworden: Kürzere Wege und weniger Arbeitszeit sprechen für sich.

BEISPIEL SPANIEN ZEIGT POTENZIAL AUF

In Deutschland, Belgien oder den Niederlanden profitieren vor allem Tankstellen und größere Convenience-Stores von den Vorteilen der Multitemperatur-Logistik. Am Beispiel Spanien lassen sich die Potenziale in weiteren Kundensegmenten verdeutlichen. So ist Conway Spanien derzeit Vorreiter in der Zusammenarbeit mit Quick Service Restaurants und konnte 2013 zahlreiche Neukunden auf der Iberischen Halbinsel gewinnen sowie bestehende Verträge verlängern. Neben der weltumspannenden Schnellimbisskette KFC, deren Vertrag um fünf Jahre verlängert wurde, setzen unter anderem auch lokale Firmen auf die spanische Landesgesellschaft. Darüber hinaus vertrauen ausgewählte Experten für Food & Beverage und Services im Bereich Unterwegsversorgung wie Areas auf Conway Spanien.

Nach mehr als 20 Jahren Zusammenarbeit haben Burger King und Conway Spanien 2013 ihren Vertrag verlängert. Mehr als 500 Burger King Filialen werden sowohl mit Non-Food- als auch mit Food-Produkten in den drei Temperaturzonen „Ungekühlt“, „Gekühlt“ und „Tiefgekühlt“ beliefert. Einmal mehr vertraut Burger King uns, dass wir sein Geschäft passgenau unterstützen. Dieses Vertrauen haben wir uns durch jahrelange nachweisbare Qualität und Zuverlässigkeit verdient. Die enge Zusammenarbeit zwischen Conway Spanien und Burger King ermöglicht der Restaurantkette eine höhere Wettbewerbsfähigkeit.

Gerade für Schnellrestaurants sind maßgeschneiderte Dienstleistungen entscheidend. Die Mitarbeiter von Conway Spanien entwickeln daher proaktiv Lösungen mit Mehrwert, die die gesamte Wertschöpfungskette abdecken:

- Beratung und Schulungen
- Unterstützung bei Bestellungen
- Lagerung und Belieferung
- Supply Chain Management
- Finanz- und Verwaltungsdienstleistungen
- Qualitäts- und Informationsmanagement

Die Ergebnisse in Spanien sind ein Indikator für das Potenzial, das Lekkerland mit der Multitemperatur-Logistik offensteht. Was in Spanien so gut funktioniert, soll zukünftig auf weitere Länder und andere Kunden ausgeweitet werden. Für dieses Ziel haben wir in den vergangenen Jahren spürbar investiert. Die Lagerflächen für tiefgekühlte Waren wurden in Deutschland, den Niederlanden und Belgien ausgebaut, die Anzahl unserer Multitemperatur-Fahrzeuge deutlich erhöht. Das sind die besten Bedingungen für einen flächendeckenden Ausbau des Multitemperatur-Logistik-Kundenstamms im Jahr 2014.



RAINER KRAUS
ARAL AG
LEITER TANKSTELLENGESCHÄFT
DEUTSCHLAND

Müssen Tankstellenshops heute eine große Auswahl an ungekühlten, gekühlten und gefrorenen Produkten anbieten, um erfolgreich zu sein?

RAINER KRAUS: Für die Kunden ist es wichtig, dass sie auch unterwegs zu jeder Zeit frisch zubereitete Snacks, Eis oder leckere Kaffeespezialitäten genießen können. Das Produktportfolio an den Aral Tankstellen ist genau auf dieses Bedürfnis ausgerichtet und wird von den Verbrauchern hervorragend angenommen. Damit trägt das Shopgeschäft maßgeblich zum Erfolg der Marke Aral in Deutschland bei.

Warum hat sich Aral für nur einen Lieferanten für alle Temperaturen entschieden?

RAINER KRAUS: Unser Anspruch ist es, täglich aufs Neue unser Bestes zu geben. Mit Lekkerland haben wir einen Partner gefunden, der uns in diesem Streben unterstützt. Während es früher fünf Hauptlieferanten mit enormem Aufwand zu koordinieren galt, liefert Lekkerland heute mithilfe der Multitemperatur-Logistik alle Sortimente – Tabak, Frische, Food und Non-Food – ganz unkompliziert. Dies gibt unseren Tankstellenpartnern die Möglichkeit, sich ganz auf die Kunden zu konzentrieren.

Was ist der Vorteil von Lekkerlands Multitemperatur-Logistik? Wie beeinflusst sie die tägliche Arbeit der Shopbetreiber?

RAINER KRAUS: Genau wie ich sind auch unsere Tankstellenpartner als Betreiber der Shops von der Multitemperatur-Logistik begeistert. Sie profitieren von nachhaltigen Bündelungseffekten in den Logistikabläufen und geringeren administrativen Aufwänden. So hat sich die Anzahl der Bestellungen, Warenannahmen und Warenkontrollen um ein Vielfaches verringert. Statt früher fünf steht dem Tankstellenpartner nun ein Ansprechpartner für alle Sortimente beratend zur Seite. Insgesamt sind die Prozesse heute effizienter, was sich auch in einer deutlichen Zeitersparnis für die Shops zeigt.



Lösungen zur Stärkung der Loyalität unserer Kunden

Wir entwickeln komplette Lösungen zur Stärkung der Loyalität unserer Kunden und bieten Shopkonzepte, Clip-Ins oder Category Management für Sortimente wie Süßwaren, Getränke oder Tabakwaren an. Mit unserem Wissen unterstützen wir unsere Kunden dabei, ihr Geschäft erfolgreich zu führen.



Partnerschaftlich arbeiten, zusammen wachsen

Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Kooperationspartnern ist uns wichtig. Denn wer Kräfte bündelt, gemeinsam Herausforderungen bewältigt und sich gegenseitig inspiriert, wird langfristig erfolgreicher sein. Für uns bedeutet dies, dass wir unseren Einzelhandelskunden die bestmögliche Unterstützung für ihr Geschäft bieten und so langfristige, vertrauensvolle Kundenbeziehungen generieren.

Maßgeschneiderte Lösungen zur Erfolgsmaximierung

Ob Tankstelle, Kiosk oder Getränkefachmarkt – als Experte für unterwegsversorgung sind wir mit den Anforderungen der Shops bestens vertraut. Daher können wir unseren Kunden genau das anbieten, was sie benötigen. So entwickeln wir komplette Shopkonzepte, Verkaufsförderungslösungen oder Clip-Ins wie unser Eiskonzept „Ice, cool und lekker“. Diese Konzepte erhöhen die Attraktivität eines Shops maßgeblich und lassen sich reibungslos in bestehende Strukturen integrieren.

Auch professionelle Shop-, Sortiments- und Regal-Optimierungen gehören zu unseren Stärken. Sie ermöglichen es unseren Kunden, das Angebot genau auf die Bedürfnisse und Gewohnheiten der Verbraucher auszurichten. Um die verschiedenen Erwartungen der Konsumenten je nach Shop optimal bedienen zu können, investieren wir in Endverbraucherstudien und arbeiten eng mit Branchenexperten zusammen.

Unsere Kompetenz überzeugt

Mit unserer Kompetenz bieten wir unseren Kunden einen einzigartigen Mehrwert. Wir sind der Full-Service-Spezialist rund um das Shopgeschäft. Unsere Kunden profitieren von unserem Fachwissen, der Verschlinkung ihrer Geschäftsprozesse und der Steigerung des Absatzes.

Um unsere Kunden in Zukunft noch erfolgreicher zu machen, gilt es, auch in den kommenden Jahren kontinuierlich in die Entwicklung passgenauer Services und Konzepte und damit die Stärkung der Kundenbeziehungen zu investieren. Dabei werden wir unsere Position als beratungs- und umsetzungsstarker Businesspartner für alle Anbieter von unterwegsversorgung weiter ausbauen.

AUSBLICK:

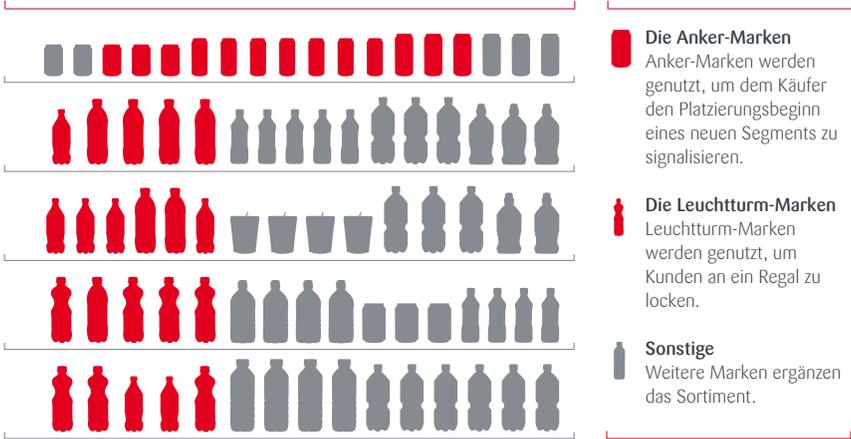
- Noch stärkere Fokussierung auf passgenaue Lösungen
 - Schaffung einer einzigartigen Marktposition und starker Kundenbeziehungen
-

Bedarfsgerechte Services für unsere Kunden – Sortiments- und Regaloptimierung

Systematik verkauft: Ein professionell strukturierter Aufbau innerhalb der Regale im Shop folgt dem Such- und Orientierungsverhalten des Konsumenten und legt den Grundstein für anhaltenden Absatz. Beispielsweise erfolgt die Verbraucherorientierung am Regal horizontal von links nach rechts. Konsumenten suchen zudem unterbewusst nach sogenannten Anker-Produkten, die den direkten Bezug zur platzierten Kategorie darstellen.

Neben der optimalen Produktanordnung im Regal ist ein bedarfsgerechtes Sortiment entscheidend. Die Gewohnheiten der Verbraucher sind von Region zu Region und von Standort zu Standort verschieden. Lekkerland richtet deshalb seine Sortimentsempfehlungen konsequent am Regionalitätsgrad einzelner Warengruppen aus. Bei der Sortiments- wie auch der Regaloptimierung setzt Lekkerland nicht allein auf seine eigene Erfahrung. Wir betreiben intensive Marktforschung und lassen die Ergebnisse vor Ort einfließen.

PLANOGRAMM



MOBILITÄTSTRENDS ERKENNEN



Der Austausch mit Branchenexperten, Lehrstühlen oder Universitäten nimmt bei Lekkerland einen hohen Stellenwert ein. Denn er ermöglicht es uns, Trends und Entwicklungen frühzeitig zu antizipieren und darauf zu reagieren. Die aktuelle Studie von Prof. Dr. Sabine Moeller „Mobilitätstypen und deren unterwegsversorgung“ (Deutschland) unterscheidet zwischen zehn Mobilitätstypen, differenziert nach Freizeit- und Arbeitszeitmobilität. Sie zeigt auf, welche Herausforderungen zukünftig auf Shopbetreiber zukommen und wo Potenzial für Anbieter von unterwegsversorgung besteht.

Die Studie belegt: Das Auto ist und bleibt das Hauptverkehrsmittel. Häufig wird dieses

mit anderen Verkehrsmitteln kombiniert. Die Integration der unterschiedlichen Verkehrsmittel – Multimodale Mobilität genannt – ist eine der großen Mobilitäts Herausforderungen. Um einen reibungslosen Übergang für die Reisenden zu schaffen, müssen sich auch die Dienstleister an Verkehrsknotenpunkten und Schnittstellen auf diese Situation einstellen.

Mit „Convenience 2020“ ist Lekkerland auf dem richtigen Weg. Ganz im Sinne der strategischen Richtung „Lösungen zur Stärkung der Loyalität unserer Kunden“ fließen die Studienergebnisse – in enger Abstimmung mit Kunden, Lieferanten und Kooperationspartnern – in die Services und Angebote von Lekkerland ein.

Kundenbindung passiert vor Ort – erfolgreich mit individuellen Konzepten

Kunden erfolgreich zu machen ist unser Antrieb und die Basis stabiler Kundenbeziehungen. Lekkerland baut daher die Dienstleistungen für seine Kunden weiter aus und erhöht so deren Loyalität.

300

Das Vertriebskonzept „Lekker op Weg“ wurde bereits in fast 300 Shops und Stores in den Niederlanden implementiert.

Ganzheitliche Shopkonzepte und Vertriebslösungen stehen bei Lekkerland im Mittelpunkt. Durch die enge Verzahnung der Aktivitäten auf Gruppenebene nutzen wir vorhandenes Wissen optimal aus und erhöhen damit den Mehrwert für die Kunden. Darüber hinaus arbeitet Lekkerland gezielt mit Experten für Unterwegsversorgung und Wissenschaftlern zusammen. Die Ergebnisse von Studien und Expertenworkshops fließen systematisch in unsere Dienstleistungen ein.

KOMPLETTLÖSUNG „LEKKER OP WEG“

Die enge Zusammenarbeit mit Kunden zeugt nicht nur von einer guten Kundenbindung – sie ist auch entscheidend für den gemeinsamen langfristigen Erfolg.

Bester Beweis dafür ist das erfolgreiche Vertriebskonzept „Lekker op Weg“ der Lekkerland Niederlande. Bei der Entwicklung und Umsetzung des Konzepts – das heute bei fast 300 Regionalkunden, freien Tankstellen und Convenience-Shops implementiert ist – waren und sind die Shopbetreiber sowie Lieferanten als strategische Partner involviert, wobei jeder Partner sein spezifisches Know-how beisteuert. So versieht „Lekker op Weg“ unabhängige Shopbetreiber mit einer Komplettlösung für alle Produktkategorien des Geschäfts. Der Ablauf von der Konzeptionierung bis hin zur Inbetriebnahme lässt sich in mehrere Schritte unterteilen:

INTERVIEW



PROF. DR. BERND GOTTSCHALK
GESCHÄFTSFÜHRENDER
GESELLSCHAFTER
AUTOVALUE GMBH,
FRANKFURT AM MAIN,
VORSITZENDER DER JURY
DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS

Welche Angebote oder Dienstleistungen begeistern Betreiber von Kiosken oder Tankstellenshops heute?

PROF. DR. BERND GOTTSCHALK: Die Ausschreibung des Deutschen Logistik-Preises 2013 stand unter der Frage: Ist Ihre Logistik innovativ? Es ist die Innovation im Sinne des Kunden, die die Jurymitglieder begeisterte. Die Art und Weise, wie Lekkerland sich in die Schuhe insbesondere der Tankstellenbetreiber und Schnellrestaurants gestellt hat, ist vorbildlich und wird von den Geschäftspartnern ganz offensichtlich honoriert. Sie haben durch die Multitemperatur-Logistik Einsparungen an Zeit und Kosten zu verzeichnen, die Abläufe in der Verkaufsfläche werden durch die Anlieferung weit weniger gestört als zuvor – und die Reklamationsquote ging zurück. Damit hat Lekkerland die Auszeichnung mit dem Deutschen Logistik-Preis verdient.

Lekkerland will für seine Kunden auch Impulsgeber sein und entwickelt Innovationen und Shopkonzepte. Sehen Kunden hierin einen Mehrwert?

PROF. DR. BERND GOTTSCHALK: Insbesondere die vielen kleinen Geschäfte, mit denen Lekkerland zusammenarbeitet, werden die Unterstützung durch den großen Partner voraussichtlich schätzen, denn Innovationen dürften für beide Seiten eine Win-win-Situation darstellen. Als Großhändler, Logistiker und Berater steigert Lekkerland die Kundenbindung – und die stationären Geschäftspunkten wiederum bei ihren Kunden.

Was hat die Jury am Projekt „Lekkerlogistik“ noch beeindruckt?

PROF. DR. BERND GOTTSCHALK: Neben der Bereitschaft und dem Willen zur Innovation beeindruckt der unternehmerische Mut zu einer wirklich großen Investition, einerseits in die Lkw-Flotte, aber auch in die Qualifikation der Mitarbeiter und den Change-Prozess. Und natürlich ist auch die Umweltbilanz beeindruckend. Es werden 3,4 Mio. Fahrtkilometer pro Jahr eingespart und damit bemerkenswerte 2.000 Tonnen CO₂.

INTERVIEW



PROF. DR. SABINE MOELLER
PROFESSORIN FÜR
MARKETING AN DER
UNIVERSITY OF
ROEHAMPTON BUSINESS
SCHOOL

- Store-Check: Benchmark- und Potenzialanalyse für alle Produktkategorien durch Lekkerland
- Shopspezifische Planung: Ausarbeitung der optimalen Flächennutzung inklusive Ladenbau und Ausstattung
- Implementierung: Umbau des Shops entsprechend den Plänen in nur einem Tag, inklusive Ladenbau und Bereitstellung passender Point of Sale-Materialien
- Ganzjähriges Promotion-Programm: Alle Teilnehmer nehmen am Promotion-Kalender teil und erhalten Displays und Point of Sale-Materialien
- Follow-up: Auswertung der Verkaufszahlen, Revision von Planogrammen und zwölf Qualitätschecks pro Jahr

SYNERGIEN DURCH PARTNERSCHAFT

Strategische Partnerschaften einzugehen, die den Kundenservice weiter verbessern, hat bei Lekkerland oberste Priorität. Denn es ist unser Anspruch, unseren Kunden einzigartige Services zu liefern und sie damit erfolgreich zu machen. In Österreich hat sich Lekkerland dem Top-Team Zentraleinkauf der Pfeiffer Handelsgruppe angeschlossen und bezieht sein Sortiment über die Einkaufskooperation. Dank Top-Team als innovativem Partner kann Lekkerland Österreich seinen Kunden ein noch attraktiveres und umfassenderes Warensortiment und damit einen noch besseren Service bieten.

Wir machen unsere Kunden erfolgreich – das ist unsere Motivation. Die Kunden danken uns dafür mit Loyalität und der Erneuerung auslaufender Verträge. Diese Stabilität der Kundenbeziehungen ist enorm wichtig, nicht nur für die Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Kunden, sondern auch für unseren Erfolg, unsere Reputation und als starkes Argument für die Gewinnung von Neukunden.

Wir halten das Tempo des Ausbaus unserer Dienstleistungen und der Anpassungen an Kundenwünsche hoch. Ab 2014 werden wir verstärkt ganzheitliche Lösungen anbieten: Mit Category Management und maßgeschneiderten Sortimentslösungen positionieren wir uns noch deutlicher als beratungs- und umsatzstarker Businesspartner.

Warum ist eine enge Kundenbindung für B2B-Firmen wie Lekkerland heute so wichtig?

PROF. DR. SABINE MOELLER: Nach meiner Beobachtung sind die Anforderungen, die Konsumenten an Convenience-Anbieter haben, in den vergangenen Jahren stetig gestiegen. Sie lassen sich nur dann bewältigen, wenn sich die Partner der Lieferkette gemeinsam auf den Konsumenten konzentrieren können. Dies erfordert aufeinander abgestimmte Prozesse, Ressourcen und gegenseitiges Vertrauen – Dinge, die man sich im Laufe einer Kundenbeziehung erst hart erarbeiten muss.

Welche „Key-Faktoren“ sind beim Aufbau guter Beziehungen zu den Betreibern von Tankstellenshops, Kiosken oder Convenience-Stores unablässig?

PROF. DR. SABINE MOELLER: Viele Shopbetreiber sind Einzelunternehmer; sie verfügen über immenses Wissen über ihre Kunden und den Point of Sale. Häufig haben sie jedoch nicht die Ressourcen, sich auf den neuesten Stand hinsichtlich allgemeiner Konsumtrends, neuer Produkte/Systeme oder rechtlicher Veränderungen zu halten. Als Shopbetreiber gibt es sicher ein gutes Gefühl der Sicherheit, einen verlässlichen Geschäftspartner im Rücken zu haben, der diesen Part übernimmt.

Lekkerland entwickelt gemeinsam mit seinen Kunden individuelle Shopkonzepte, initiiert Testprojekte und so weiter. Inwiefern trägt dies zur Kundenbindung bei?

PROF. DR. SABINE MOELLER: Dies ist eine ideale Kombination des spezifischen Wissens eines jeden Partners: zum einen das unverzichtbare und umfangreiche Wissen der Shopbetreiber vom Point of Sale und dem Tagesgeschäft. Zum anderen das gebündelte Wissen, die Erfahrungen sowie die Ressourcen eines Unternehmens mit einem weiten Netzwerk an Kunden. Lekkerland kann somit die Lerneffekte, die durch gemeinsame Aktivitäten und Testprojekte entstanden sind, an ihre Kunden weitergeben.

Ihre aktuelle Mobilitätsstudie zeigt zukünftige Herausforderungen – aber auch Chancen – für Shopbetreiber auf. Wie kann Lekkerland als Großhändler Kunden helfen, die vorhandenen Potenziale zu nutzen?

PROF. DR. SABINE MOELLER: Der Standort eines Convenience-Anbieters wird als der Kernwettbewerbsfaktor angesehen. Das ist richtig, aber diese Sichtweise vernachlässigt den „Online-Standort“. Das mobile Endgerät ist schon heute DER Reisebegleiter, der – neben Telefon – auch Fahrkarte, Navigationsgerät, Wecker, Terminkalender, Adressverzeichnis, Geldbörse und so weiter beinhaltet. Ich fürchte, dass es Anbieter schwer haben werden, die nicht auch mobil Präsenz zeigen. So wie Lekkerland mit Kunden Shopkonzepte für die Offline-Präsenz erarbeitet, könnten ebenso Konzepte für eine stärkere Online-Präsenz erarbeitet werden.



Unsere Mitarbeiter: Kooperation bei Lekkerland

Mit der Implementierung von „Convenience 2020“ verändert sich auch der Arbeitsalltag bei Lekkerland. Prozesse werden harmonisiert, Projekte länderübergreifend umgesetzt und der internationale Austausch wird gefördert. In diesem Veränderungsprozess sollen Trainings, neue Kommunikationstools und eine feedbackorientierte Kultur die Mitarbeiter bestmöglich unterstützen.



INTERVIEW MIT
SASKIA DE BRUIN UND JENS WIECHMANN



1

Saskia de Bruin arbeitet als Projektleiterin Sales & Customers der strategischen Initiative Become One an der Optimierung und Standardisierung der Prozesse der Lekkerland Gruppe.

2

Jens Wiechmann, verantwortlich für Corporate IT Governance, begleitet aktuell die Konzeption und Implementierung einer ganzheitlichen Projektmanagement-Methode für die Lekkerland Gruppe.

Frau de Bruin, Sie sind seit Anfang 2013 Projektleiterin Sales & Customers von Become One. Hat sich Ihr Arbeitsalltag verändert?

SASKIA DE BRUIN: Ja, mein Arbeitsalltag und mein Aufgabenbereich haben sich komplett verändert. Bis Ende 2012 war ich in der niederländischen Zentrale von Lekkerland tätig. Heute – in meiner Rolle bei Become One – bin ich sehr oft unterwegs, um mit Kollegen aus den unterschiedlichen Ländern zusammenzuarbeiten. Teil eines so weitreichenden Projekts zu sein ist natürlich auch eine Herausforderung. Ich werde täglich mit neuen Fragestellungen und Aufgaben konfrontiert, was mir die Möglichkeit bietet, mich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln und zu wachsen. Ich empfinde es als große Bereicherung, in einem so internationalen Umfeld arbeiten zu dürfen. Der Austausch und die Kooperation mit Kollegen aus ganz Europa sind sehr gut und wir lernen viel voneinander.

Wie unterstützt Sie das Unternehmen, damit Sie Ihre herausfordernden Aufgaben effizient bewältigen können?

SASKIA DE BRUIN: Das Become One Team arbeitet eng mit dem Management zusammen, um die Strategie „Convenience 2020“ in gruppenübergreifend standardisierten Prozessen abzubilden. Darüber hinaus ist Become One natürlich ein Projekt, bei dem es maßgeblich um Veränderungen geht. Die persönliche Weiterentwicklung, aber auch ein strukturiertes Veränderungsmanagement sind entscheidende Elemente für die erfolgreiche Umsetzung dieses Projekts. Als Projektmanagement-Team haben wir an Change Management-Trainings teilgenommen, um Veränderungen bewusst wahrzunehmen und sie zu gestalten. Viele andere Mitarbeiter haben ebenfalls an den Schulungsmaßnahmen teilgenommen. Diese werden in den kommenden Monaten in allen Lekkerland/Conway Landesgesellschaften fortgeführt. Darüber hinaus unterstützt Lekkerland die Durchführung von Become One mit einer neuen, einheitlichen Projektmanagement-Methode.

Welche Veränderungen kommen durch die Umsetzung Ihrer beiden Projekte auf die Mitarbeiter zu?

JENS WIECHMANN: Wir versuchen, das optimale Arbeitsumfeld zur Umsetzung der Strategie „Convenience 2020“ zu schaffen. Die neue Projektmanagement-Methode soll den Kollegen zum Beispiel helfen, den Kollaborationsgedanken, der fest in unserer Unternehmenskultur verankert ist, noch aktiver zu leben: Wir sprechen gruppenweit „eine Sprache“, haben eine Methodik, dieselben Instrumente und einheitliche Definitionen. So können Kollegen aus den unterschiedlichsten Abteilungen und Ländern gemeinsam in einem Projekt arbeiten, Synergien nutzen und voneinander lernen. Verzögerungen und Missverständnisse, die früher zum Alltag gehörten, werden vermieden. Gleichzeitig steigern wir die Effizienz, da wir Projekte flexibel, schnell und mit geringem administrativen Aufwand umsetzen können.

SASKIA DE BRUIN: Become One ist eine strategische Initiative, bei der gruppenweit Geschäftsprozesse optimiert und standardisiert werden. Diese neuen Prozesse werden durch eine neue IT-Landschaft unterstützt. Sie befähigt Lekkerland, „Convenience 2020“ umzusetzen. Nach der Implementierung wird die Arbeit mit neuen Prozessen und in einer komplett neuen IT-Umgebung eine große Veränderung mit sich bringen, die sehr viele Mitarbeiter betreffen wird.

Hat sich die Unternehmenskultur mit „Convenience 2020“ verändert?

JENS WIECHMANN: Ich bin seit 2009 bei Lekkerland und seitdem hat sich aus meiner Sicht sehr viel getan – vor allem seit Beginn der Strategieimplementierung. Die interne Kommunikation wurde deutlich intensiviert, wir sind offener und transparenter. Die Mitarbeiter werden im Rahmen von Befragungen nach ihrer Meinung gefragt und Verbesserungsvorschläge werden umgesetzt. Zudem stelle ich fest, dass jeder Einzelne proaktiver agiert als noch vor ein paar Jahren: Der Wille, Veränderung aktiv zu gestalten, ist heute deutlich spürbar bei den Mitarbeitern. Die Change Management-Schulungen haben hierfür wichtige Anstöße gegeben.

SASKIA DE BRUIN: Die Zukunft hat bereits begonnen. Veränderungen merke ich vor allem innerhalb unseres Projektteams. Wir diskutieren viel – und häufig auch sehr intensiv –, haben aber auch gelernt, uns zuzuhören. Die Meinung und das Feedback des anderen werden respektiert und geschätzt. Durch Become One nehmen wir sicher eine Vorreiterrolle im europäischen Kulturwandel ein und der neue Spirit ist auch schon in anderen Bereichen spürbar.

Wo sehen Sie in Sachen Unternehmenskultur noch Handlungsbedarf?

JENS WIECHMANN: Es wurde schon viel getan, um die Kultur von „Convenience 2020“ im Unternehmen zu verankern, und die Mitarbeiter werden aktiv dabei unterstützt, die Unternehmenswerte zu leben. Unsere Projektmanagement-Methode beispielsweise schreibt Transparenz, Qualität und eine nachvollziehbare Projektsteuerung groß. Dahinter steht für mich ganz klar der Wert „Verlässlichkeit“. Aber natürlich funktioniert ein Kulturwandel nicht über Nacht. Der Nährboden wurde geschaffen, nun müssen wir den eingeschlagenen Weg Schritt für Schritt weitergehen.

Lekkerland – ein attraktiver Arbeitgeber

Lekkerland bewegt sich in einem äußerst dynamischen Umfeld. Daher sind qualifizierte, motivierte und proaktive Mitarbeiter für uns unabdingbar. Wir wiederum bieten ihnen vielfältige Aufgaben mit Gestaltungsspielraum in einem internationalen Unternehmen.

LEKKERLAND GRUPPE IM WANDEL

Mit der Entscheidung für „Convenience 2020“ und die vier strategischen Richtungen hat die Lekkerland Gruppe die Basis für ihren zukünftigen Erfolg geschaffen: Wir wollen im Jahr 2020 europaweit der bevorzugte Partner für alle Anbieter von Unterwegskonsum sein. Um dieses Ziel zu erreichen, bauen wir auf ein Führungsteam und auf Mitarbeiter, die den Wandel des Unternehmens mitgestalten. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist nicht nur das Engagement jedes Einzelnen, sondern eine grundlegende Kulturveränderung.

Zusammenarbeit, der Wille, Verantwortung zu übernehmen, Veränderungsbereitschaft sowie eine Kommunikation, die auf Feedback und Dialog basiert, sind einige der Schlagworte, die künftig das Klima bei Lekkerland prägen werden. Dies gehört mit zu den zentralen Projekten im laufenden Geschäftsjahr.

WIR WERDEN EINS – EINHEITLICHE PROZESS-STANDARDS FÜR GANZ EUROPA

Für die effektive und effiziente Umsetzung der Strategie benötigen wir nicht nur die kulturelle Basis, sondern auch einheitliche interne Prozesse, die die Zusammenarbeit in Europa fördern. Deshalb harmonisieren wir im Rahmen des Projekts Become One

SVEN ARIK HILMES
DEMAND MANAGER RETAIL & MOBILE SOLUTIONS,
LEKKERLAND INFORMATION SYSTEMS,
DEUTSCHLAND



„Als echtes Lekkerland Urgestein bin ich stolz darauf, an dem großen gesamteuropäischen Projekt Become One mitarbeiten zu können, in dem als Ziel eine gemeinsame Prozess- und IT-Landschaft steht. Alle Kollegen in der Gruppe können so noch näher zusammenarbeiten. Lekkerland kenne ich seit der Kinderzeit aus vielen verschiedenen Perspektiven und Funktionen. Meine Eltern hatten schon eine langjährige Geschäftsbeziehung zu Lekkerland.“

europaweit unsere Geschäfts- und IT-Prozesse. Ziel ist es, durch gemeinsame Standards Abläufe zu beschleunigen und bei sinkenden Kosten die Qualität der Prozesse zu erhöhen sowie gleichzeitig das Fehlerisiko zu verringern.

Durch Become One, das bis 2015 angelegt ist, wird sich die Arbeitsweise bei Lekkerland in den nächsten Jahren stark verändern: Die Zusammenarbeit wird transparenter und enger, das Kundenerlebnis soll in ganz Europa vereinheitlicht werden. Become One ist ein innovatives Werkzeug für die Zukunft, das uns die Umsetzung von „Convenience 2020“ ermöglicht.

FRITZ HARTL
KEY ACCOUNT MANAGER,
ÖSTERREICH



„Im Vertrieb ist ‚Convenience 2020‘ deutlich spürbar. So arbeiten wir noch fokussierter darauf hin, unser Kerngeschäft zu stärken. Der Kunde steht im Mittelpunkt, wir liefern alles aus einer Hand. Dies ist in unserem wettbewerbsintensiven Geschäftsfeld ein großer Vorteil, besonders bei mittelständischen Mineralölhändlern. Trainings und ein intensiver Austausch der Kollegen unterstützen beim Umgang mit Veränderungen, ob im Markt oder bei Lekkerland selbst.“

Die internationale Zusammenarbeit wird auch durch regelmäßige länderübergreifende Councils und Teambildungsmaßnahmen gefördert. Diese haben wir neu ins Leben gerufen, um den internen Austausch zu intensivieren. Hier geht es darum, internationales Networking zu ermöglichen und Best Practices zu teilen, aber auch die international relevanten Themen jedes Bereichs zu definieren und einheitliche Abläufe zu gestalten. Diese Gremien haben zum Ziel, die engere Zusammenarbeit zwischen den Teams und Abteilungen der Landesgesellschaften zu fördern und damit Synergien effektiv zu nutzen.

WIR HÖREN AUF UNSERE MITARBEITER

Unsere flachen Hierarchien wie auch das Streben nach einer dialog- und feedbackorientierten Kommunikation ermöglichen es immer besser, die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter zu erkennen und diesen Rechnung zu tragen. So haben wir in einer großen Mitarbeiterbefragung 2012 unsere Arbeitnehmer zu Wort kommen lassen und aufgrund der Ergebnisse für jedes Land einen Maßnahmenkatalog entwickelt, wie wir die Mitarbeiter bei der Implementierung von „Convenience 2020“ und in ihrem Arbeitsalltag noch besser unterstützen können und Lekkerland als Arbeitgeber noch attraktiver gestalten können. So wurden zum Beispiel neue Arbeitszeitmodelle eingeführt, die es unseren Mitarbeitern erleichtern, Familie und Beruf in Einklang zu bringen.

Unsere Tools in der internen Kommunikation helfen nicht nur bei der Verbesserung der Arbeitsprozesse, sondern auch bei der Strategieimplementierung: Gut informierte Mitarbeiter sind motivierter und proaktiver, und der Wandel wird dank ihnen schneller vorantreiben. Besonders unsere Strategiebotschafter werden in den kommenden Jahren noch stärker eingebunden werden, um ihre Kollegen speziell zu Themen von „Convenience 2020“ zu informieren. Sie erhalten detaillierte Informationen zur Strategie und zum Status der Implementierung, die sie regelmäßig an ihre Kollegen weitergeben. Zudem stehen sie ihren Kollegen bei Fragen Rede und Antwort.

KOMMUNIKATIONSTOOLS

- Strategiebotschafter
- Informationsplattform für Manager
- Telefonkonferenzen gruppenweit mit allen Managern
- Intranet mit aktuellen Informationen für die Mitarbeiter
- Persönliche Kommunikation im Rahmen von Townhall Meetings

FREDERIK MORTIER
BUSINESS MANAGER E-VA,
BELGIEN



„Lekkerlands Unternehmenskultur und das Geschäftsmodell sind ‚hands-on‘ und stimulieren Unternehmertum in allem, was wir tun. Das schnelllebige, sich verändernde und wettbewerbsintensive Marktumfeld hält einen auf Trab und bringt uns dazu, Hindernisse in Chancen zu verwandeln.“

ELISABETH PIRINGER
HEAD OF CUSTOMER SERVICE CENTER,
ÖSTERREICH



„Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung haben wir zum Anlass genommen, den abteilungsinternen Informationsfluss und Wissenstransfer zu verbessern. Es gibt bei uns nun vermehrt fachbezogene Schulungen für die Mitarbeiter, wie zum Beispiel ein Telefontrainingsseminar. Zudem dokumentieren wir unsere regelmäßigen Mitarbeitergespräche noch genauer und erarbeiten gemeinsam unsere Optimierungspotenziale sowie persönliche Entwicklungsziele.“

INTERNE WEITERBILDUNG IM SINNE VON „CONVENIENCE 2020“

Weiterbildung und Mitarbeiterförderung sind bedeutende Themen der Personalabteilung. Unsere Mitarbeiter sind unsere Ressourcen. Deswegen haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, ihre Talente auch besonders im Hinblick der Umsetzung der Strategie zu fördern: Im Jahr 2013 wurden zahlreiche Change Management-Trainings durchgeführt, um Mitarbeiter im Veränderungsprozess des Unternehmens aktiv zu begleiten. Gemeinsam mit Experten für Kommunikation und Veränderungsmanagement beschäftigten sich die Mitarbeiter im Rahmen interdisziplinärer Workshops ebenso mit der Unternehmenskultur von Lekkerland wie mit dem ganz persönlichen Beitrag zur Implementierung von

„Convenience 2020“. Im Jahr 2014 wird diese Schulungsreihe konsequent fortgesetzt.

Ebenfalls gruppenweit fanden und finden Trainings statt, um die Methodenkompetenz der Mitarbeiter zu erhöhen und die Zusammenarbeit über Landesgrenzen hinweg zu intensivieren und zu vereinfachen. Ein Beispiel dafür sind Fort-

bildungs- und Zertifizierungsmaßnahmen in der Projektmanagement-Methode PRINCE2. Bei Trainings rund um die Veränderungen bei Lekkerland bleibt es nicht. Jeden einzelnen Mitarbeiter individuell zu fördern und ihm den Freiraum zu geben, sich bestmöglich zu entfalten, ist unser Anliegen.

YOLANDA EGUILUZ
BUSINESS SUPPORT DIRECTOR,
SPANIEN



„Der Austausch mit Kollegen anderer Landesgesellschaften hat sich aufgrund der regelmäßig stattfindenden Treffen deutlich intensiviert. Wir fangen an, miteinander zu arbeiten, und durch diesen besseren Kontakt werden wir in Zukunft mehr und mehr von unseren gegenseitigen Erfahrungen profitieren.“

MICHAEL HEINZMANN
CONSULTANT MARKETING, PRICING,
SCHWEIZ



„Ich wurde bei Lekkerland in Deutschland ausgebildet und habe dort auch mein duales Studium absolviert. Während dieser Zeit durfte ich unterschiedliche Fachbereiche, Logistikzentren und auch Landesgesellschaften kennenlernen. Heute arbeite ich im Bereich Marketing in der Schweiz. Lekkerland legt viel Wert auf den internationalen Austausch – für mich eine einmalige Chance, mich weiterzuentwickeln.“

So bietet Lekkerland eine bedarfsorientierte, sach- und fachbezogene Fortbildung. Einige Beispiele:

- Talent Management: Gezielte und individuelle Weiterentwicklung und Förderung der Mitarbeiter
- Masterstudium: Bedarfsgerechte Unterstützung der Hochschulbildung unserer Mitarbeiter
- E-Learning-Kurse: Fortbildung für alle Mitarbeiter in ganz Europa ohne großen logistischen Aufwand

Lekkerland möchte, dass seine Mitarbeiter sich wohlfühlen und ihren Karriereweg gemeinsam mit dem Unternehmen gehen. Daher werden interne Talente so gefördert, dass sie sich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln können. Maßnahmen werden je nach individuellem Bedarf vereinbart. So unterstützt Lekkerland aktuell beispielsweise Mitarbeiter dabei, sich im Rahmen eines Masterstudiums fachlich und persönlich weiterzubilden. Darüber hinaus werden duale Studenten im Unternehmen ausgebildet. Dies ist erst der Anfang: Die Förderung weiterer angehender Studenten wird derzeit vorbereitet. Denn für Lekkerland ist es wichtig, dass die Mitarbeiter ihr volles Potenzial ausschöpfen.

ANDREAS CARL
HEAD OF WAREHOUSING FOOD & FROZEN GOODS
ACTIVITIES, LOGISTIKZENTRUM MANNHEIM,
DEUTSCHLAND



„Durch die Weiterbildungsmaßnahme ‚Circle of Excellence‘ konnte ich über drei Jahre hinweg meine Führungs-Skills auffrischen, neue Kompetenzen erlernen und mich fachlich wie persönlich weiterentwickeln. Für einen langjährigen Lekkerland Mitarbeiter wie mich war dies eine tolle Erfahrung und ein Zeichen der Wertschätzung des Unternehmens.“

UNKOMPLIZIERT ONLINE LERNEN

Online-Kurse nehmen bei der Lekkerland Gruppe einen zunehmend wichtigen Stellenwert ein, um Mitarbeiter in ganz Europa ohne großen logistischen Aufwand zu erreichen und ihnen notwendiges Wissen zu vermitteln. Im Jahr 2013 wurde das Angebot an E-Learning-Kursen deutlich ausgebaut. Die virtuellen Trainings werden beispielsweise genutzt, um Sprachen oder die Anwendung von Computerprogrammen zu erlernen. Auch Wissen rund um gruppenweit relevante Themen wie Compliance wird unkompliziert und kurzweilig vermittelt.

GEZIELTE FORTBILDUNG VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

Die neu geschaffene Management Academy vereint und vereinheitlicht unsere Anstrengungen zur Förderung der Führungskräfte. Ziel der Akademie ist es, die Kompetenzen unserer (Nachwuchs-)Führungskräfte gezielt zu fördern. Zudem steht die Stärkung einer einheitlichen Führungskultur und der internationalen Zusammenarbeit im Mittelpunkt unserer Aktivitäten. Das Programm lässt sich in vier Stufen unterteilen:

- First Leadership Programme
- Advanced Leadership Programme
- Professional Management Programme
- Excellence Management Programme

Fördern und fordern, diesen Grundsatz leben wir konsequent: Ein einheitliches Mitarbeitergespräch wird zukünftig für noch mehr Transparenz und Struktur sorgen. Auf dieser Basis können wir aufbauen, um den Wandel im Unternehmen zu beschleunigen.

KARRIERE BEI LEKKERLAND

Wer bei Lekkerland Karriere machen möchte, ist nicht an ein einziges Land gebunden. Unsere Mitarbeiter können europaweit in der gleichen Rolle das Land wechseln – oder in einem anderen Land neue Aufgaben übernehmen. So verstärken wir die Internationalität des Unternehmens sowie den Know-how-Transfer und fördern unsere Mitarbeiter bei ihrer individuellen Karriereplanung. Mit dem dreijährigen Weiterbildungskonzept „Circle of Excellence“ können wir herausragenden Führungskräften aus dem operativen Bereich attraktive und transparente Entwicklungsmöglichkeiten bieten: Der Förderkreis ist für all jene offen, die sich persönlich und fachlich weiterentwickeln möchten und das Potenzial zu nationalen Führungspersönlichkeiten haben.

Der Erfolg unseres Unternehmens ist auch immer die Summe der Erfolge unserer Mitarbeiter. In diesem Sinne wird Lekkerland auch in 2014 für seine Mitarbeiter eintreten und den internen Wandel fördern – und fordern.

Employer Branding

Bei einem Handelsunternehmen wie Lekkerland sind es die Menschen, die den Unterschied machen – die Menschen, die im Unternehmen arbeiten. Auf dem Arbeitsmarkt stehen wir mit anderen Unternehmen im Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter. Deshalb haben wir 2012 das Projekt „Employer Branding“ ins Leben gerufen. Ziel ist es, unsere Arbeitgebermarke zu stärken und Lekkerland als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren. Lekkerland will als Unternehmen greifbarer werden: Wir sind ein „Great Place to Work“ und wollen dies auch nach außen zeigen.

Unsere sogenannte „Employer Value Proposition“ (EVP) fasst die Summe unserer positiven Arbeitgebermerkmale zusammen. Sie ist das Leistungs- und Wertversprechen für alle Bewerber und Mitarbeiter bei Lekkerland. Kurz zusammengefasst, lautet unsere EVP: Bei Lekkerland erleben Mitarbeiter vielfältige und herausfordernde Aufgaben. Wir sind ein europäisches Unternehmen mit hoher Dynamik und Kundenorientierung. Bei uns wird tatkräftig, konstruktiv und ohne starre Hierarchien zusammengearbeitet. In 2013 wurde die EVP auf die einzelnen Landesgesellschaften heruntergebrochen. Für 2014 steht nun die Umsetzung im Vordergrund: Lekkerland als attraktive Arbeitgebermarke wird in Stellenanzeigen, bei Messeauftritten oder im Internet präsentiert.

In Deutschland hat man mit der Stärkung der Arbeitgebermarke bereits begonnen. Die Mitarbeiter wurden aufgerufen, als Markenbotschafter für das Unternehmen tätig zu werden. Die zahlreichen Bewerbungen zeigen, wie sehr die Arbeitnehmer hinter „ihrem“ Unternehmen stehen. Rund 20 Kollegen wurden ausgewählt und in dem für sie typischen Arbeitsumfeld fotografiert – von der Kommissioniererin bis zum IT-Spezialisten.



Markenbotschafter im Einsatz – auf mehr als zehn Motiven werben Lekkerland Mitarbeiter für ihren Arbeitgeber.



MAIK ANDRE LACHE
FAHRER UND
MARKENBOTSCHAFTER,
OBERHAUSEN, DEUTSCHLAND

Was hat sich für Sie und Ihre Kollegen durch „Convenience 2020“ verändert?

MAIK ANDRE LACHE: Bei uns in Oberhausen hat vor allem die neue Multitemperatur-Logistik Einfluss auf unseren Arbeitsalltag. Das Tiefkühlager wurde ausgebaut, Verladevorgänge wurden angepasst, neue Lkws angeschafft und die Tourenplanung optimiert. Dies hat natürlich auch unsere tägliche Arbeit und die Prozesse im Logistikzentrum beeinflusst.

Gab es Schulungen, die Ihnen helfen, mit den neuen Anforderungen umzugehen?

MAIK ANDRE LACHE: Selbstverständlich. Die neuen Mehrkammer-Lkws wurden mir im Rahmen einer intensiven Schulung in Theorie und Praxis nähergebracht. Dabei spielten neben der komplexen Bedienung und der Erläuterung der Verlade- und Kühltechnik auch Sicherheitsaspekte eine Rolle. Gemeinsam mit einem Trainer habe ich dann wiederum die Kollegen geschult und mein Wissen und meine Erfahrungen weitergegeben.

Sie arbeiten nicht nur für Lekkerland, Sie sind auch als Markenbotschafter für das Unternehmen tätig. Warum?

MAIK ANDRE LACHE: Ganz einfach: Weil ich gerne für Lekkerland arbeite. Natürlich ist auch bei Lekkerland nicht immer alles perfekt – aber das Gesamtpaket stimmt einfach. Lekkerland ist ein guter Arbeitgeber, meine Arbeit begeistert mich. Als „Gesicht für Lekkerland“ zeige ich dies auch gerne der Öffentlichkeit.

Corporate Responsibility: Gelebte Verantwortung über Ländergrenzen hinweg

Lekkerland hat – wie alle Unternehmen – eine gesellschaftliche Verantwortung, der wir gerecht werden müssen und wollen. Am besten geht dies durch langfristige Planung und Koordination aller Maßnahmen gemäß konkreter Zielvorgaben.

Unsere verbindlichen Aktivitäten im Bereich Corporate Responsibility (CR) sind länderübergreifend strukturiert und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Die Basis bilden die in unserem Unternehmensleitbild verankerten Werte. Unser Engagement findet in allen Ländern in mehrjährigen Projekten statt, die auch 2013 erfolgreich weitergeführt wurden.

WIR STREBEN NACH DER BESTEN LÖSUNG FÜR ALLE Lekkerland als Großhändler und Logistikunternehmen ist mit seinen Lkws jeden Tag europaweit unterwegs, um insgesamt mehr als 100.000 Belieferungspunkte anzufahren. Umweltschutz bedeutet daher für uns in erster Linie die Reduktion des CO₂-Ausstoßes im Verhältnis zu unserem Geschäftsvolumen und damit die Steigerung der Energieeffizienz. Um dies zu erreichen, haben wir 2013 ein konzernweites CR-Umwelt-Reporting eingeführt. Bereits umgesetzt ist die systematische Sammlung und Auswertung von Umweltkennzahlen interner Prozesse unserer Landesgesellschaften.

Sämtliche Gesellschaften haben an der Erhebung teilgenommen. Ob Energieverbrauch im Lager oder Emission der Fahrzeugflotte – dank des neuen Ansatzes liegen künftig detaillierte Kennzahlen sowie der CO₂-Fußabdruck aus jedem Land vor. Das Reporting soll stetig weiterentwickelt und beispielsweise durch relevante Emissionen, die in unserer Lieferkette entstehen, ergänzt werden. So kann Lekkerland sowohl gruppenweite als auch nationale Zielsetzungen individuell planen und Fortschritte verlässlich kontrollieren.

Die Steigerung der Energieeffizienz hat auch die 2008 in den Niederlanden gegründete Initiative „Lean and Green“ zum Ziel, der sich unsere niederländische Landesgesellschaft im Jahr 2011 angeschlossen hat. Dort machen bereits 300 Unternehmen bei diesem Programm mit und es werden immer mehr. Seit Kurzem gibt es die Initiative auch in

Deutschland, in der unsere deutsche Landesgesellschaft Gründungs- und Beiratsmitglied ist. Damit haben wir uns zur Verringerung der relativen Treibhausgasemissionen um 20 % in fünf Jahren verpflichtet.

UMSTELLUNG AUF KOMBINIERTEN VERKEHR

Lekkerland Schweiz arbeitet bereits ganz aktiv an der Verbesserung der Energieeffizienz: Für Kunden aus der Westschweiz und dem Tessin hat die Landesgesellschaft ihre Lieferkette 2013 komplett auf kombinierten Verkehr umgestellt. Realisiert wird diese Lösung in Kooperation mit der Schweizerischen Post als Transportdienstleister. Die bestellten Waren der Kunden werden von der Lekkerland Zentrale in Brunegg bis zum Umlade-Terminal in Härkingen auf der Straße transportiert und dort auf die Bahn verladen. Von den örtlichen Bahnhöfen aus gelangen die Produkte dann direkt in die Shops der Kunden. Das schont die Umwelt und bietet auch den Kunden wichtige Vorteile: Die Tourenplanung ist noch genauer, sodass Kunden exakt in ihrem abgestimmten Zeitfenster beliefert werden. Solche Projekte sind es, die für Lekkerland am meisten Sinn machen, weil alle – Umwelt, Gesellschaft, Kunden – davon profitieren.

AKTIV FÜR MITARBEITER UND GESELLSCHAFT

Neben der Umwelt sind Lekkerland die Gesundheit und das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter sehr wichtig, denn sie sind das Herzstück des Unternehmens. Nur wenn sie zufrieden und gesund sind, kann Lekkerland erfolgreich sein. Deshalb kümmern wir uns weiterhin um die Gesundheit und Work-Life-Balance unserer Mitarbeiter. Je nach Standort und Bedürfnis der Mitarbeiter werden regionale Aktivitäten angeboten.

Sich als Unternehmen seiner Verantwortung zu stellen heißt auch, für die Gesellschaft zu sorgen. Das gesellschaftliche Engagement von Lekkerland richtet sich nach einer gruppenweit einheitlichen Spenden- und Sponsoring-Politik, die den strategischen Rahmen bildet, um gezielt aktiv zu werden. So spenden zahlreiche Lekkerland Niederlassungen regelmäßig an die regionalen Tafeln.

CR-STRATEGIE



UMWELTSCHUTZ

Reduktion von Energie und Emissionen

Abfallvermeidung



PRODUKT-VERANTWORTUNG

Unsere Rolle als Großhändler

Qualitätssicherung



MITARBEITER-ORIENTIERUNG

Einbeziehung der Mitarbeiter

Gestaltung des Arbeitsumfelds

Gesundheit und Arbeitsschutz



GESELLSCHAFTLICHES ENGAGEMENT

Gesellschaftliche Entwicklung

INTERVIEW



PETER MEEUSEN
HEAD OF EXPEDITION,
BELGIEN

Peter Meeusen arbeitet im Bereich Transport in Temse, Belgien, und ist nationaler Corporate Responsibility Officer. In dieser Rolle verantwortet er die Implementierung des nationalen Umwelt-Reportings.

Was genau ist Ihre Rolle als nationaler CR-Officer?

PETER MEEUSEN: Lekkerland verfolgt eine gruppenweit einheitliche CR-Strategie. Um die entsprechenden Maßnahmen in den einzelnen Landesgesellschaften zu implementieren, gibt es nationale CR-Officers. In dieser Rolle bin ich für die Umsetzung der Strategie in Belgien verantwortlich und stehe in engem Austausch mit der Zentrale und den Kollegen anderer Länder. Auch das Umwelt-Reporting hier in Belgien gehört zu meinen Aufgaben.

Warum fertigt Lekkerland Umwelt-Reportings an? Welche Ziele werden verfolgt?

PETER MEEUSEN: Für die Lekkerland Gruppe ist es wichtig, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen – nicht nur für Mitarbeiter oder Geschäftspartner, sondern auch für die Umwelt. In 2013 haben wir erstmals ein gruppenweit einheitliches Umwelt-Reporting aufgesetzt, das uns zunächst einen Überblick über unseren Energieverbrauch und unseren CO₂-Fußabdruck geben soll. Langfristig haben wir ganz klar die Steigerung der Energieeffizienz zum Ziel.

Welche Daten sammeln Sie für das Reporting und wie?

PETER MEEUSEN: Wir nutzen ein webbasiertes Reporting-Tool, anhand dessen wir Informationen zu unseren Verbräuchen dokumentieren.

Der Schwerpunkt liegt dabei vorerst auf dem Thema „Energie“. Hier fließen zum Beispiel der Kraftstoffverbrauch unserer Lkw- und Dienstwagenflotte, Strom- und Gasverbrauch ein. Automatisiert erhalten wir im nächsten Schritt Informationen zu den damit verbundenen CO₂-Emissionen. Weiterhin ist es wichtig, diese Zahlen im Verhältnis zur Geschäftsgröße zu betrachten. Daher erheben wir zusätzlich geeignete Referenzwerte wie Volumenkilometer im Transportbereich und Quadratmeter im Gebäudebereich.

Das Ziel des Reportings ist die Steigerung der Energieeffizienz. Wie wird dies umgesetzt?

PETER MEEUSEN: Meine europäischen Kollegen und ich haben für die Jahre 2010 bis 2012 und im nächsten Schritt für 2013 eine Vielzahl an Informationen zusammengetragen, die nun ausgewertet werden. Nun gilt es, Maßnahmen zur Effizienzsteigerung zu entwickeln. Hier wird es ebenso gruppenweit bindende wie auch länderspezifische Aktivitäten geben.

WIR SORGEN FÜR QUALITÄT IN DER LIEFERKETTE

Als Unternehmen, das mit Lebensmitteln handelt, trägt Lekkerland auch eine besondere Verantwortung gegenüber dem Verbraucher. Lebensmittelsicherheit hat daher absoluten Vorrang – vom Eintreffen bei uns im Lager über die Auslieferung bis hin zum Verkaufspunkt garantieren wir höchste Qualitätsstandards. Zahlreiche Qualitätsmanagement-Zertifizierungen, die regelmäßig aktualisiert werden, sowie die konsequente Weiterentwicklung der Produktinformationssysteme bestätigen den hohen Anspruch von Lekkerland.

Gut kombiniert

Lekkerland Schweiz hat seine Lieferkette für Kunden aus der Westschweiz und dem Tessin auf kombinierten Verkehr umgestellt.



Überblick 2013



„Convenience 2020“

Die Implementierung der Strategie ist fortgesetzt worden, strategisch wichtige Meilensteine wurden erreicht.



Übernahme von Grupoil in Spanien

Conway Spanien hat einen Wettbewerber übernommen und damit das Kerngeschäft der Gruppe gestärkt.

become one

Become One

Das Transformationsprojekt zur Schaffung einheitlicher IT- und Geschäftsprozesse ist erfolgreich gestartet.



DEUTSCHER LOGISTIK-PREIS
2013

Deutscher Logistik-Preis 2013

Die Auszeichnung für die kundenorientierte Multitemperatur-Logistik bestätigt die strategische Ausrichtung von Lekkerland.

Intensiver Wettbewerb

Herausforderndes Marktumfeld und Kostensteigerungen üben Druck auf das Ergebnis aus.



Kaffee-Expertise

Lekkerland Deutschland implementiert ein eigenes Kaffee-Konzept bei erstem Großkunden.

Konsequente Trennung

Die Trennung von den defizitären Geschäftsaktivitäten in Osteuropa wurde in 2013 nahezu abgeschlossen.

Konzern-Lagebericht

32	Erstanwendung DRS 20
32	Grundlagen des Konzerns
34	Wertschöpfung
36	Highlights 2013
38	Wirtschaftsbericht
41	Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage
42	Ertragslage
44	Entwicklung der Segmente
47	Finanz- und Vermögenslage
49	Mitarbeiter
50	Chancenbericht
50	Risikobericht
54	Nachtragsbericht
54	Ausblick

Konzern-Lagebericht

Erstanwendung DRS 20

Der neue Deutsche Rechnungslegungs Standard 20 (DRS 20) „Konzernlagebericht“ wurde im vorliegenden Geschäftsbericht erstmals angewendet. Dies führte zu einer Reihe von Änderungen des Lageberichts. Es wurden die für den operativen Geschäftsbetrieb der Lekkerland Gruppe relevanten Steuerungsgrößen aufgeführt. Die bedeutsamsten Steuerungsgrößen bilden gemäß DRS 20 die Basis für die Beschreibung des Geschäftsverlaufs sowie die Prognose für das nächste Geschäftsjahr. Außerdem wurden neue Anforderungen für den Risikobericht umgesetzt und der Chancenbericht als neues Kapitel dargestellt. Des Weiteren wurden durch den DRS 20 zusätzlich geforderte Angaben in verschiedenen Kapiteln ergänzt.

Grundlagen des Konzerns

- **Zuverlässiger Partner für Anbieter von Unterwegsversorgung**
- **Convenience-Experte und Full Service-Dienstleister**
- **Unterstützung durch maßgeschneiderte Lösungen**

Geschäftstätigkeit

Konsumenten sind heute viel unterwegs und somit ständig „On-the-go“: Die steigende Mobilität und Flexibilität der Menschen in aller Welt führt dazu, dass der Bedarf für Unterwegsversorgung und die Nachfrage nach sogenannten Convenience-Produkten stetig zunimmt. Dies sind vor allem Waren für den Sofortverzehr, wie belegte Brötchen, Kaffeespezialitäten, süße Snacks oder frische Smoothies, aber auch Tabakwaren und elektronische Wertguthaben, wie zum Beispiel Telefon- und Geschenkkarten. Der Bereich der Unterwegsversorgung ist ein dynamisches Handelssegment, das über unterschiedliche Vertriebskanäle quer durch verschiedene Altersgruppen und soziale Schichten sehr heterogene Zielgruppen anspricht. Entsprechend vielfältig sind die Ansprüche, die Verbraucher an Angebote für den Unterwegsverzehr stellen.

Lekkerland ist ein europäisch aufgestellter Experte für Unterwegsversorgung und kompetenter Full Service-Anbieter eines breiten Dienstleistungsportfolios, das von Großhandel über Logistiklösungen bis hin zu Shopkonzepten für seine Handelspartner reicht. Durch die in mehr als 50 Jahren gesammelten Erfahrungen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Leistungen und Services besitzt Lekkerland eine führende Marktposition im Convenience-Handel.

Partner für alle Absatzkanäle

Als Partner für alle Handelsformate, die den Menschen unterwegs bequemen Konsum anbieten, entwickelt Lekkerland maßgeschneiderte Logistik- und Shoplösungen und stärkt seine Partner 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 Herstellern einerseits und den Einzelhändlern, die Unterwegsprodukte im Sortiment haben, andererseits. Aus rechtlichen Gründen tritt der Konzern in einigen Ländern unter dem Namen „Conway“ auf.

Die Kundenbasis von Lekkerland umfasst Tankstellenshops, Kioske, Tabakwarenfachgeschäfte, Getränkemärkte, Bäckereien, Kaufhäuser, Bistros, Schnellrestaurants und viele weitere Absatzkanäle 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 optimale 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.

Komplettlösungen – europaweit

Lekkerland bietet seinen Partnern ein breites Dienstleistungsportfolio aus Verkaufs- und Logistikbausteinen bis hin zu Komplettlösungen weit über das Produkt hinaus. Mit seinem professionellen Category Management unterstützt Lekkerland beispielsweise Shopbetreiber bei der absatzoptimierten Zusammenstellung und Präsentation ihrer Produkte und Sortimente. Konsumbedürfnisse sind von Standort zu Standort und von Land zu Land verschieden. Daher gibt es bei Lekkerland standardisierte Konzepte, Lösungen und Sortimente – angepasst auf 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. Ende des Geschäftsjahres 2013 war Lekkerland in sechs Ländern Europas operativ tätig und belieferte mit rund 700 Lastkraftwagen (Lkw) und Kleintransportern mehr als 100.000 Absatzstellen (ohne Osteuropa). Den Großteil des Umsatzes im vergangenen Jahr erwirtschaftete die Unternehmensgruppe in Deutschland, den Niederlanden und Belgien.

Bedarfsgerechte Sortimente

Das Sortiment unterteilt Lekkerland in die Warengruppen Tabakwaren, Food/Non-Food und Provisionen auf Electronic Value (e-v)/Sonstiges. Innerhalb dieser Warengruppen bietet Lekkerland unter anderem

Zigaretten und andere Tabakprodukte, Getränke, Süßwaren, Snacks, Bistrotartikel und elektronische Prepaid-Produkte an. Die Sortimente werden regelmäßig an die Konsumwünsche angepasst und um neue Produkte und Angebotsformen erweitert. Über den Vertrieb von Markenprodukten internationaler und regionaler Industriepartner hinaus bietet Lekkerland seinen Kunden eine Reihe 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.

Der Full Service-Partner für On-the-go

Ein wichtiger Erfolgsfaktor im Bereich der Unterwegsversorgung ist das frühzeitige Erkennen von Mobilitätstrends und Konsumentenbedürfnissen, um diese mit maßgeschneiderten und innovativen Lösungen zu bedienen. Ein Beispiel für Lekkerlands Aktivitäten auf diesem Gebiet ist die seit mehreren Jahren bestehende Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Sabine Moeller, die nunmehr Professorin für Marketing an der University of Roehampton Business School ist. Mit ihr führt Lekkerland regelmäßig Studien durch.

Dank dieser Kombination aus wissenschaftlichem Know-how und Expertise aus dem operativen Geschäft kann Lekkerland Wettbewerbsvorteile generieren und seine Handelspartner erfolgreich machen. Schließlich ist Lekkerland vor allem eines: Full Service-Partner für alle Handelsformate, die ihren Kunden bequemen Konsum „On-the-go“ bieten.

Unternehmensstrategie und Leitbild

Seit 2012 verfolgt das Unternehmen die Strategie „Convenience 2020“ mit der Vision, im Jahr 2020 Europas bevorzugter Partner für Anbieter von Unterwegsversorgung zu sein. Lekkerland konzentriert sich dabei auf vier strategische Richtungen, die in allen Landesgesellschaften konsequent verfolgt werden. Der Kunde mit seinen

individuellen Bedürfnissen steht dabei im Mittelpunkt aller Aktivitäten des Unternehmens. Mit den vier strategischen Richtungen von „Convenience 2020“ fokussiert sich Lekkerland darauf, bestehende Stärken optimal zu nutzen und weiter auszubauen und die Kundenloyalität zu verbessern, um profitabel zu wachsen.

Strategische Richtung 1: Das Kerngeschäft stärken

Lekkerland stärkt sein Kerngeschäft mit Tabakwaren, Food, Getränken und Electronic Value (e-va) für Systemkunden. Das Geschäft mit unabhängigen Kunden, die lokale Shops betreiben, entwickelt Lekkerland als zweites wichtiges Standbein für den Unternehmenserfolg weiter.

Strategische Richtung 2: On-the-go Foodservice Lösungen

Lekkerland bietet komplette, maßgeschneiderte Lösungen im Bereich „On-the-go“ Foodservice – vom Konzept über die Produktauswahl und Ladenbaumodule bis hin zu 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.

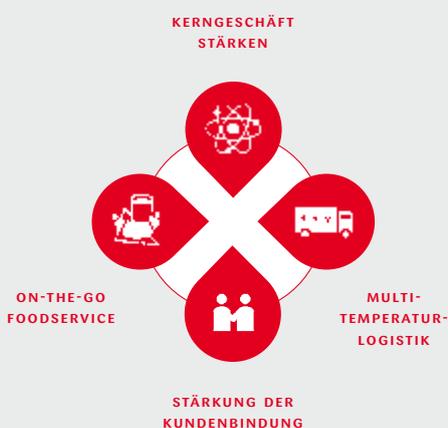
Strategische Richtung 3: Multitemperatur-Logistik ausbauen

Lekkerland überzeugt Kunden gruppenweit von der Multitemperatur-Logistik. Durch die Umstellung auf Mehrkammer-Lkws und den Ausbau der Tiefkühlager ist es möglich, jedem Kunden maßgeschneiderte, flexible Lösungen und nachhaltige Bündelungseffekte anzubieten.

Strategische Richtung 4: Lösungen zur Stärkung der Loyalität unserer Kunden

Lekkerland entwickelt komplette Lösungen zur Stärkung der Loyalität der Kunden und bietet Shopkonzepte, Shopmodule oder Category Management für Sortimente wie Süßwaren, Getränke oder Tabakwaren an. Mit seinem Wissen unterstützt Lekkerland seine Kunden dabei, ihr Geschäft erfolgreich zu führen.

Unsere Strategie: „Convenience 2020“



VISION

„On-the-go“ Lösungen sind unsere Leidenschaft. Unser Anspruch ist es, der bevorzugte Partner für Anbieter von Unterwegskonsum zu sein. Ihr Erfolg ist unser Antrieb – europaweit.

MISSION

Wir sind ein multinationaler Großhändler und Partner für alle Handelsformate, die Menschen bequemen Unterwegskonsum ermöglichen. Wir liefern Tabakwaren, Food-to-go, Non-Food-Produkte, Getränke, Electronic Value (e-va) und vieles mehr. Unser Produktangebot, unsere Logistik und unsere Dienstleistungen sind maßgeschneidert, um den nachhaltigen Geschäftserfolg unserer Kunden zu fördern. Wir, das ist Lekkerland.

WERTE

ZIELSTREBIGKEIT

ZUSAMMENARBEIT

KUNDE IM MITTELPUNKT

PROAKTIVES HANDELN

VERLÄSSLICHKEIT

VERTRAUEN

VERPFLICHTUNG

Mit der Entscheidung für „Convenience 2020“ hat die Lekkerland Gruppe die Basis für ihren zukünftigen Erfolg geschaffen. Die Landesgesellschaften, Fachabteilungen und Teams haben die Implementierung der vier strategischen Richtungen im Jahr 2013 konsequent vorangetrieben. Der Fokus lag dabei auf der Stärkung des Kerngeschäfts. Jede Landesgesellschaft setzte zudem bei der Umsetzung der Strategie ihre eigenen Schwerpunkte. Eines ist jedoch allen gemeinsam: das einheitliche Zielbild für das Jahr 2020.

Um Lekkerland erfolgreich für die Zukunft aufzustellen, ist auch die Verankerung des neuen Unternehmensleitbildes, das im Zuge der Strategieentwicklung erarbeitet wurde, von Bedeutung. Dieses besteht aus einer Vision, einer Mission sowie sieben Werten und den dazugehörigen Verhaltensweisen. Während die Strategie festlegt, was Lekkerland bis 2020 erreichen will, definiert das Leitbild, wie das Unternehmen dabei vorgeht. Ein solides Wertefundament gibt vor, wie sich die Lekkerland Mitarbeiter untereinander und gegenüber externen Stakeholdern verhalten.

Um den Wandel im Unternehmen zu forcieren, ist eine Kulturveränderung notwendig: kooperative Zusammenarbeit, Veränderungsbereitschaft sowie eine intensive, feedbackorientierte Kommunikation sollen künftig das Klima bei Lekkerland prägen. Daher hat Lekkerland im Geschäftsjahr 2013 an diesen Themen gearbeitet. So wurden zum Beispiel verschiedene länder- und abteilungsübergreifende Instrumente für die interne Kommunikation weiterentwickelt, Fort- und Weiterbildungen intensiviert und der gruppenweite Dialog gefördert.

Unternehmenssteuerung und Wertmanagement

Lekkerland segmentiert sein Geschäft regional und fasst dabei die Landesgesellschaften in die Segmente Deutschland, Restliches Westeuropa und Osteuropa zusammen. Der Vorstand führt und entwickelt die Segmente als einheitliche Gruppe durch eine kontinuierliche Analyse der Geschäftsentwicklung und des Konzern-Portfolios. Übergeordnete Zielsetzung ist die anhaltende Wertsteigerung der Lekkerland Gruppe über eine nachhaltige Verbesserung der Ertragskraft.

Im Wesentlichen aufgrund der im Vorjahr begonnenen Umsetzung der Strategie „Convenience 2020“ wurden die folgenden Leistungsindikatoren identifiziert. Wichtige Steuerungsgrößen für den operativen Geschäftsbetrieb sind die Umsatzerlöse, die Rohertragsmarge (Bruttoergebnis vom Umsatz), das Ergebnis vor Zinsen, Steuern (EBIT) und Abschreibungen (EBITDA).

Nicht fortgeführter Geschäftsbereich Osteuropa

Die neue strategische Ausrichtung „Convenience 2020“ bedingt, dass jede Landesgesellschaft profitabel agieren muss, damit die gesamte Lekkerland Gruppe gesund wachsen kann. Für die zukünftige positive Entwicklung des Unternehmens ist zudem entscheidend, dass Lekkerland sich konsequent auf sein Kerngeschäft konzentriert. Nach einer eingehenden Analyse im Jahr 2012 hat sich gezeigt, dass diese Ziele in den Ländern Rumänien, Polen und Tschechien für Lekkerland nicht mit vertretbarem Aufwand umsetzbar sind. Deshalb wurde im Jahr 2012 entschieden, sich aus diesen

Ländern zurückzuziehen. Im Berichtsjahr 2013 wurde die Trennung durch Liquidation der Gesellschaften weitestgehend abgeschlossen. Entsprechend wird das Segment Osteuropa weiterhin im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2013 als „Nicht fortgeführter Geschäftsbereich“ dargestellt.

Wertschöpfung

- **Ausgereiftes Gesamtpaket an maßgeschneiderten Leistungen**
- **Geschäftserfolg der Kunden als Unternehmensziel**
- **Strategische Partnerschaften für die Umsetzung von „Convenience 2020“**

Lekkerland bietet seinen Kunden und Partnern eine einzigartige Kombination aus Großhandel, Logistik, Beratung und Retail-Services, wobei jeweils individuelle Angebots- und Vertriebskonzepte für die unterschiedlichen Kundentypen im Fokus stehen. Erklärtes Ziel von Lekkerland ist es, stets ein ausgereiftes Gesamtpaket an Leistungen nach Maß zu liefern. Als Teil der Wertschöpfungskette setzt Lekkerland für seine international tätigen Großkunden die Standards in den Sortimenten, der Logistik und der Dienstleistung. Gleichzeitig bietet Lekkerland seinen zahlreichen selbstständigen lokalen und nationalen Kunden eine flexible Partnerschaft.

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 Absatzkanal. Produktinnovationen sind im Convenience-Handel ein wichtiger Umsatztreiber. Trends zu erkennen und frühzeitig aufzugreifen, schafft daher den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. 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 und punktgenau die Produkte erhalten, die wiederum ihre Kunden wünschen, und somit eigene Wettbewerbsvorteile generieren können.

Um dieses Ziel erfolgreich zu erreichen, steht Lekkerland zudem im ständigen Dialog mit der Industrie. Ob neue Artikel, Packungsgrößen oder Angebotsformen: Das Unternehmen forciert mit seinen Industriepartnern kontinuierlich die Entwicklung neuer Produkte für den Unterwegskonsum.

Auch die Bereiche Vertrieb und Einkauf müssen den aktuellen und künftigen Anforderungen der Märkte gerecht werden. Die wesentliche Aufgabe des Einkaufs besteht darin, mit wettbewerbsfähigen Konditionen und Preisen optimale Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Strategie 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 wurden 2013 eingegangen und werden auch zukünftig im Fokus der Aktivitäten stehen.

Das Marketing 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.

Mit **Tabakwaren** lassen sich in Europa nach wie vor hohe Umsätze erzielen. Für den Einzelhandel bleiben Tabakwaren ein starker Frequenzbringer mit hoher Flächenproduktivität. Als Tabakwarenfachgroßhändler führt Lekkerland rund 4.000 verschiedene Tabakwaren. Neben den bekannten Markenzigaretten befinden sich darunter auch preiswertere Markenzigaretten sowie Tabakwaren der preisgünstigen Eigenmarke Buffalo. Dadurch haben Einzelhändler mit Lekkerland jederzeit eine attraktive Alternative zu den Handelsmarken, zu den Angeboten vom Discounter und zur reduzierten Auswahl im Automaten.

Getränke, kalte und warme Snacks, Süßwaren und Knabberartikel sind die typischen Produkte des Lebensmittelverzehr außer Haus und somit die Sortimente, die Konsumenten in Tankstellen-shops, Convenience-Shops oder Kiosken verlangen. Neben diesen klassischen Sortimenten für den Genuss unterwegs ist Lekkerland ebenso zuverlässiger Lieferant innovativer Lebensmittelangebote und regionaler Besonderheiten. Der Verbraucher fordert Frische, Geschmack und Vielfalt. Deshalb sind die **Foodservice-Lösungen** von Lekkerland bei Betreibern von Kiosken, Tankstellen und Convenience-Shops immer häufiger gefragt. Lekkerland liefert hierbei „On-the-go“ Foodservice-Lösungen und maßgeschneiderte Shop-lösungen zur einfachen und schnellen Zubereitung von Brötchen, Snacks, Salaten, Fleisch-, Käse- und Wurstwaren bis hin zu Fingerfood. Mit der Entwicklung eines eigenen Kaffeekonzepts und der Umsetzung an rund 700 Tankstellenshops eines großen Mineralölkonzerns, hat Lekkerland im Jahr 2013 auch im Kaffeegeschäft seine Kompetenz bewiesen.

Lekkerland ist zudem Full Service-Provider im **Prepaid-Geschäft**. Die Erfolgsmarke e-va bietet Shopbetreibern in vielen Ländern das umfangreichste Prepaid-Sortiment auf dem Markt. Das e-va Sortiment umfasst SIM-Karten, Aufladeguthaben, Geschenkkarten und Bezahlkarten. Lekkerland stattet die Verkaufsstellen mit leicht zu bedienenden Verkaufs- und Aktivierungsterminals und einem stets aktuellen Sortiment an Prepaid-Produkten aus.

Logistik

Lekkerland arbeitet kontinuierlich daran, seine Logistikprozesse zu verbessern und seinen Kunden noch flexiblere und maßgeschneiderte Distributionslösungen anzubieten. Die Auszeichnung mit dem Deutschen Logistik-Preis 2013 für die Multitemperatur-Logistik ist ein Beweis dafür. Unsere Dienste reichen vom Angebot eines Paketservices, den Lekkerland inzwischen europaweit anbietet, über Einzelstückauslieferungen bis hin zu taggleicher Belieferung. Auch der Bereich Beschaffungslogistik wird schon seit Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Lekkerland treibt strategische Kooperationen

mit Industriepartnern gezielt voran und strebt danach, Win-Win-Situationen zu schaffen.

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

Das europaweit einheitliche **Telematiksystem** ermöglicht mit einer papierlosen Abwicklung und mehr Transparenz eine höhere Ausrichtung auf die Kundenwünsche. Es unterstützt in der Prozessdokumentation, Dokumentenabwicklung und der Überwachung der Kühlkette. Routen können mit Hilfe von IT-Tourenplanung und Telematik zeitlich und treibstoffreduziert optimal geplant werden. Lekkerland ist mit rund 700 Lkw und Kleintransportern, immer mehr davon moderne Mehrkammerfahrzeuge, in Europa unterwegs.

Im Kontext der neuen Unternehmensstrategie und der verstärkten Nachfrage nach Waren in verschiedenen Temperaturzonen hat Lekkerland die **Multitemperatur-Logistik** massiv ausgeweitet. Mit erheblichen Investitionen in moderne Mehrkammerfahrzeuge und Lagerflächen für Frische-Produkte und Tiefkühlkost erweitert das Unternehmen seine Kompetenz in diesem Bereich. Schnellrestaurants, Systemgastronomen, 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. Die Umstellung der Fahrzeugflotte und Lagerflächen auf Multitemperatur-Logistik geht einher mit einer umfassenden Optimierung der Routenplanung.

Conway Spanien ist bereits seit mehreren Jahren mit reinen Logistikdienstleistungen in drei Temperaturzonen erfolgreich. Darüber hinaus hat Conway mit der Übernahme der Grupoil Gruppe das Kerngeschäft der Lekkerland Gruppe gestärkt. Durch die Multitemperatur-Logistik konnten 2013 eine länderübergreifende Zusammenarbeit in den Niederlanden und Belgien realisiert und laufende Verträge ausgeweitet werden. Lekkerland wird weiter investieren, um auch 2014 seine Kompetenz kontinuierlich auszubauen.

Service

Als Full Service-Spezialist für Convenience betreut Lekkerland seine Kunden mit einer Vielzahl verkaufsfördernder Services und Dienstleistungen. Zu den diversen Services gehören unter anderem für den jeweiligen Kunden passend zusammengestellte Ordersätze, spezifische Sortimentskataloge, eine ausführliche redaktionelle Information zu Neuheiten, Preisangeboten, Werbematerialien und sogar maßgeschneiderte Shopplanungen.

Einen zusätzlichen besonderen Service bildet das **Category Management**, mit dem Lekkerland seinen Kunden hilft, ihr Angebot konsequent am Verbraucher auszurichten. Die Lekkerland Warengruppenstrukturierung umfasst die Bereiche Shop-, Sortiments- und Regal-Optimierung sowie die Konzeption von Verkaufsförderungs-tools. 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. Außerdem unterstützt das Category Management die Entwicklung von neuen Formaten und Bausteinen für Lekkerland Kunden, um die Bedürfnisse im Convenience-Bereich zukünftig noch besser bedienen zu können. Die strategische Vorgehensweise und der professionelle Category Management-Ansatz sind hierbei wesentliche Erfolgsfaktoren.

Die Bandbreite an maßgeschneiderten **Shopkonzepten**, die Lekkerland seinen Kunden bietet, reicht von kleinen Selbstbedienungsmotoren für unabhängige Kunden bis zur Entwicklung exklusiver Bistro-Lösungen inklusive passendem Ambiente. Die Angebote sind immer auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten des Kunden sowie den Geschmack und Bedarf der jeweiligen Region und des Zielpublikums zugeschnitten.

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 erkennt dabei frühzeitig sich abzeichnende Trends im Handel. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Mehrkammerlogistik, für die Lekkerland im Berichtsjahr den deutschen Logistik-Preis gewonnen hat. Die Lekkerland Gruppe ist aber auch in vielen anderen Bereichen ihrer Branche oftmals Ideengeber beziehungsweise Trendsetter. So ist zum Beispiel die grundsätzliche Entwicklung der Tankstellenshops zu eigenständigen Convenience-Stores wesentlich auf die Aktivitäten von Lekkerland zurückzuführen. Diverse Shopformate beziehungsweise -module basieren auf Entwicklungen von Lekkerland. Auch im Bereich elektronischer Wertguthaben ist Lekkerland mit seinem Produktportfolio „e-va“ Trendsetter und Innovationsträger.

Corporate Responsibility (CR)

CR oder auch Verantwortung für Umwelt, Produkte, Mitarbeiter und Gesellschaft zu übernehmen, ist der Lekkerland Gruppe ein wichtiges Anliegen. Dabei ist das Handeln von Lekkerland wesentlich von den Prinzipien Nachhaltigkeit, Transparenz und Fairness bestimmt. Die verbindlichen Aktivitäten des Unternehmens in diesem Bereich sind länderübergreifend strukturiert und werden kontinuierlich weiterentwickelt.

Umwelt

Umweltschutz bedeutet für Lekkerland daher vorrangig die Steigerung der Energieeffizienz. 2013 wurde ein gruppenweit einheitliches Umweltreporting eingeführt sowie die Implementierung eines webbasierten Berichtswesens zur Schaffung europaweiter Transparenz über alle CR-Aktivitäten. So kann Lekkerland Zielsetzungen individuell planen und Fortschritte kontrollieren.

Die Steigerung der Energieeffizienz hat auch die Initiative „Lean and Green“ zum Ziel, der sich Lekkerland Niederlande in 2011 ange-

schlossen hat. Lekkerland Deutschland ist Gründungs- und Beiratsmitglied dieser Initiative in Deutschland und hat sich damit in 2013 zur Verringerung der relativen Treibhausgasemissionen um 20 % in fünf Jahren verpflichtet.

Produkte

Handeln mit Lebens- und Genussmitteln bedeutet, eine besondere Verantwortung zu tragen. Endverbraucher vertrauen der Qualität im Shop und die Shopbetreiber vertrauen der Qualität von Lekkerland. Daher hat Produktverantwortung für Lekkerland über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg erste Priorität. Zahlreiche Qualitätsmanagement-Zertifizierungen belegen dies.

Mitarbeiter

Die Motivation und Zufriedenheit aller Beschäftigten hat für Lekkerland hohe Priorität. Daher möchte die Gruppe diese langfristig wahren und stärken. In den Fokus rücken immer stärker Themen der individuellen Förderung, Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen, Arbeitssicherheit sowie Fitness und Gesundheit am Arbeitsplatz. Lekkerland reagiert auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter und bietet regional unterschiedliche Aktivitäten an.

Gesellschaft

Die CR-Strategie definiert konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen für das gesellschaftliche Engagement von Lekkerland. Hierzu gehören unter anderem Richtlinien für eine einheitliche Spenden- und Sponsoring-Politik. Gezielt tätig werden zahlreiche Logistikzentren durch die Unterstützung von regionalen Tafeln.

Highlights 2013

Vertragsverlängerungen und Neukunden im Sinne der Strategie „Convenience 2020“

In **Deutschland** wird im Rahmen der Vertragsverhandlungen mit einem multinationalen Mineralölkonzern, neben der Vertragsverlängerung, auch eine Erweiterung um das Tiefkühlsortiment verhandelt; damit beliefert Lekkerland in Deutschland zukünftig drei der fünf größten Tankstellenketten mit tiefgekühlter Ware.

In den **Niederlanden** konnte eine multinationale Mineralölgesellschaft als wichtiger Kunde zurückgewonnen werden. Ab Oktober 2014 wird Lekkerland in den Niederlanden seine mehr als 120 Stationen beliefern. Mit diesem Schritt werden nun alle zu dieser Gesellschaft gehörenden Stationen in den Niederlanden, Belgien und Deutschland von Lekkerland beliefert, wodurch das strategische Ziel der Stärkung des Kerngeschäfts eindeutig unterstrichen wird.

In **Belgien** wurde ebenfalls der Vertrag mit einem großen Mineralölkonzern um weitere drei Jahre verlängert. Zudem arbeitet Conway Belgien im Rahmen einer Partnerschaft nun mit einem wichtigen Bäckerei-Unternehmen zusammen und stärkt so weiter seine Lösungen für den „On-the-go“ Foodservice. Auch Regionalkunden im

Sortiment Tabak konnten als Neukunden gewonnen werden, insbesondere in grenznahen Gebieten.

In **Österreich** konnten nach dem Verlust eines Großkunden zwei Mineralölkonzerne als Kunden gewonnen werden. Bei beiden Neukunden handelt es sich um regional stark expandierende Mineralölgesellschaften mit über 160 Tankstellen, für die Lekkerland seit Mitte beziehungsweise Ende 2013 fast das komplette Sortiment liefert. Auch den Vertrag mit einer weiteren Mineralölgesellschaft konnte Lekkerland Österreich verlängern. Bereits über 20 Jahre kooperiert diese mit Lekkerland; die neue Vertragsverlängerung wurde ab 2014 auf drei Jahre abgeschlossen. Mit den neuen Partnerschaften und der Verlängerung des Vertrags wird konsequent das strategische Ziel der Stärkung des Kerngeschäfts untermauert.

In der **Schweiz** konnten die Vorverhandlungen mit einer großen Mineralölgesellschaft über eine Vertragsverlängerung um fünf Jahre sowie die Integration des Tiefkühlsortiments abgeschlossen werden. Zudem hat Lekkerland Schweiz mit einer Tankstellenorganisation einen Vertrag über zwei Jahre geschlossen, der beinhaltet, dass mehr als 70 Stationen mit Produkten des e-va Sortiments beliefert werden.

In **Spanien** zeigte Conway in der Multitemperatur-Logistik eine starke Entwicklung und trotzte der Finanzkrise. Der Vertrag mit einer weltweit führenden Fast Food-Kette, mit der die Lekkerland Gruppe in Spanien bereits mehr als 20 Jahre zusammenarbeitet, wurde bis 2017 verlängert. Darüber hinaus konnten in Spanien diverse interessante Neukunden gewonnen und weitere Verträge verlängert werden.

Stärkung des Kerngeschäfts durch Akquisition

Im Rahmen der Strategie „Convenience 2020“ will Lekkerland unter anderem das Kerngeschäft mit Systemkunden und unabhängigen Regionalkunden deutlich ausbauen. Zu den Regionalkunden zählen beispielsweise selbstständige Tabakgeschäft- und Kioskbetreiber. In der Schweiz hat die Lekkerland Gruppe den Warengroßhandel der Valora Services übernommen und damit zahlreiche regionale Kunden neu hinzugewonnen. Zudem wurden die Serviceleistungen für unabhängige Kunden deutlich ausgebaut.

Im April 2013 hat die spanische Tochtergesellschaft den Geschäftsbetrieb des Convenience-Großhändlers und größten Wettbewerbers Grupoil übernommen. Bislang belieferte Grupoil den Großteil der Tankstellenshops in Spanien – nun hat Conway Spanien die Verträge mit diesen Kunden übernommen. Diese Übernahme zeigt deutlich, dass Lekkerland auch in Spanien begonnen hat, konsequent die neue Strategie umzusetzen und das klassische Kerngeschäft der Lekkerland Gruppe zu stärken.

Lekkerland Deutschland gewinnt Kaffee-Großkunden

In Deutschland haben Lekkerland und ein wichtiger Mineralölkonzern ihre Zusammenarbeit auf das Kaffeegeschäft ausgeweitet. Das von Lekkerland in Kooperation mit Partnern entwickelte Kaffee-Konzept wird seit Mitte des Jahres 2013 deutschlandweit an rund 700 Tankstellenshops umgesetzt. Es ist somit gelungen, den ersten Großkunden von der Zusammenarbeit mit Lekkerland im Kaffeegeschäft zu überzeugen. Der Vertragsabschluss ist ein bedeutender und zukunftsweisender Meilenstein zur Umsetzung der Strategie „Convenience 2020“. Lekkerland bietet seinen Kunden eine komplette und bedarfsgerechte „On-the-go“ Foodservice-Lösung an – vom Konzept über die Produkte bis hin zu einem Wartungs- und Belieferungskonzept.

Deutscher Logistik-Preis 2013

Mit der Multitemperatur-Logistik hat Lekkerland den Deutschen Logistik-Preis 2013 gewonnen. Der ganzheitliche Ansatz der Multitemperatur-Logistik unter dem Motto „Eine Bestellung. Eine Lieferung. Eine Rechnung“ beeindruckte die hochkarätige Jury aus Logistikexperten. Insbesondere hat die Jury überzeugt, wie Lekkerland proaktiv und konsequent aus Kundensicht eine innovative Lösung erarbeitet und technisch umgesetzt hat. Die Auszeichnung ist ein Beweis dafür, dass Lekkerland mit der dritten strategischen Richtung von „Convenience 2020“ auf dem richtigen und zukunftsweisenden Weg ist.

Erfahrungen mit der Multitemperatur-Logistik sammelte die Lekkerland Gruppe bereits seit vielen Jahren in Spanien. Die Ausweitung der Multitemperatur-Logistik auf andere Landesgesellschaften ist ein zentraler Baustein der neuen Strategie. Nachdem im Oktober 2012 in Deutschland mit einer führenden Mineralölgesellschaft der erste große Systemkunde umgestellt wurde, wird die Multitemperatur-Logistik nun auch in den Niederlanden und Belgien verstärkt umgesetzt und systematisch ausgeweitet. So haben Lekkerland Niederlande und Conway Belgien mithilfe der Multitemperatur-Logistik für einen der größten Kunden der Niederlande, eine Retail-Kette, eine individuelle, grenzüberschreitende Lösung gefunden. Lieferwege konnten stark verkürzt und die Produktivität gesteigert werden.

Implementierung der Strategie

Zahlreiche Vertragsverlängerungen und -erweiterungen, neu gewonnene Kunden sowie Auszeichnungen zeigen, dass Lekkerland mit der Strategie „Convenience 2020“ auf dem richtigen Weg ist. Gut ein Jahr nach dem Start der Umsetzung von „Convenience 2020“ wurden die ersten Ergebnisse umfassend analysiert. Dabei zeigt sich insgesamt ein gemischtes Bild: Einerseits wurden im Jahr 2013 wichtige Erfolge erzielt und wesentliche Strategieprojekte und Investitionen angestoßen. Diese werden Lekkerland helfen, die angestrebte Vision zu verwirklichen. Andererseits liegt das Ergebnis deutlich unter dem angestrebten Ziel – insbesondere aufgrund des niedrigen Marktwachstums, der Zunahme der Wettbewerbsintensität, Kostensteigerungen sowie dem Ausstieg aus Osteuropa.

Für die Lekkerland Gruppe ist es daher notwendig, den Implementierungsansatz weiter zu schärfen. Der Fokus liegt auf den für Lekkerland strategisch wichtigen Bereichen. Die umfangreiche

Harmonisierung des IT- und Prozessmodells wird konsequent vorangetrieben. Unter dem Projektnamen Become One wird ein neues, europaweit einheitliches SAP-System die heterogene IT-Landschaft im Konzern ersetzen und Synergien zwischen den Gesellschaften ermöglichen. Die gesamten Arbeitsabläufe werden optimiert und vereinheitlicht. Ziel des Projekts ist es, eine gemeinsame und stabile europäische Prozess- und Systemlandschaft zu entwickeln und einzuführen.

Darüber hinaus arbeitet die Gruppe an einer deutlichen Verbesserung der Kostenstruktur. In den kommenden Jahren soll zudem der Ausbau der Multitemperatur-Logistik weiter forciert werden, sodass sich der Vertrieb verstärkt auf spezifische Kundensegmente und neue Warengruppen konzentrieren kann. Mit klaren Prioritäten, definierten Meilensteinen und einer konsequenten Nachverfolgung der Fortschritte wird Lekkerland die Strategie „Convenience 2020“ im kommenden Jahr den notwendigen Schritt voranbringen.

Veränderung im Vorstand und der Geschäftsführung Deutschland

Michael Gerlif ist zum 30. April 2013 aus dem Unternehmen ausgetreten. Er war seit 2003 Finanzvorstand der Lekkerland Gruppe. Sein Nachfolger, Dr. Edgar C. Lange, ist zum 1. Mai 2013 in das Unternehmen eingetreten.

In der größten Landesgesellschaft der Gruppe, der Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG, fand zu Beginn des Jahres 2014 eine Erweiterung der Geschäftsleitung um einen kaufmännischen Geschäftsführer statt. Zugleich etabliert Lekkerland Deutschland eine Geschäftsleitung, in der künftig die Verantwortlichen für Einkauf, Logistik, Marketing und Vertrieb vertreten sind. Diese Veränderungen sollen sicherstellen, dass die Unternehmensstrategie mit größtmöglicher Erfahrung und Kompetenz vorangetrieben wird. Zugleich gilt es, die aktuelle Ertragsituation von Lekkerland Deutschland deutlich zu verbessern.

Wirtschaftsbericht

- **Stabilisierung der Weltkonjunktur 2013**
- **Niedrigere europäische Inflationsrate**
- **Deutschlands Haushalt in relativ guter Verfassung**

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Im Verlauf des Jahres 2013 hat die Weltkonjunktur an Fahrt gewonnen – allerdings ausgehend von einem relativ niedrigen Niveau im Vorjahr. Die Unsicherheit über den weiteren Verlauf der Eurokrise wurde gegen Ende des Jahres 2012 insbesondere wegen des OMT-Programms (Outright Monetary Transactions) gedämpft, im Rahmen dessen der Rat der Europäischen Zentralbank ankündigte, unter bestimmten Umständen Staatsanleihen von Krisenländern zu erwerben. Im Euroraum wurde die Rezession, die eineinhalb Jahre ange dauert hatte, im Sommer 2013 überwunden. Allerdings bremsen

die erforderlichen Strukturanpassungen in einigen Ländern des Euroraums die Konjunktur spürbar und der Aufschwung ist bei weitem noch nicht als stabil zu bezeichnen.

Gemäß dem Internationalen Währungsfonds (IWF) kann für das Jahr 2013 insgesamt von einer weiteren Stabilisierung der Weltkonjunktur gesprochen werden: Die Weltproduktion erlebte im dritten Quartal 2013 die höchste Zuwachsrate seit Ende 2010. Viele Länder sind jedoch weiter hoch verschuldet und die Zentralbanken betreiben eine expansive Geldpolitik, um die Konjunktur weiter zu stützen. Der hohe Verschuldungsgrad sowie die Notwendigkeit weiterer struktureller Veränderungen führten zu Verunsicherungen bei Konsumenten und Investoren.

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) der Mitgliedsstaaten in der Europäischen Union (EU) ist laut Prognose der Europäischen Kommission im Berichtszeitraum mit einem geringen Wachstum von 0,1% mehr oder weniger konstant, nach einer Minderung um 0,4% im Jahr 2012. Hinter der Entwicklung des gesamten Euroraums stehen weiterhin teilweise große Unterschiede zwischen den einzelnen Mitgliedsländern.

Die nachfolgende Aufstellung beinhaltet die Entwicklung des preisbereinigten BIPs in den europäischen Ländern, in denen die konsolidierten Gesellschaften der Lekkerland Gruppe zum Ende des Berichtszeitraums operativ tätig waren.

Wirtschaftliche Entwicklung BIP

	Entwicklung BIP*
Deutschland	0,4%
Niederlande	-0,8%
Belgien	0,2%
Österreich	0,3%
Spanien	-1,2%
Schweiz	1,8%

* Prozentuale Veränderung relativ zum Vorjahr
Quelle: European Economic Forecast Winter 2014

Die Zahl der Erwerbstätigen im Euroraum stagnierte im zweiten und dritten Quartal des Jahres. Die Arbeitslosenquote lag im Dezember 2013 in der EU bei 10,7% gegenüber 10,8% im Dezember des Vorjahres. Innerhalb Europas ist die Arbeitsmarktsituation weiterhin sehr unterschiedlich. Deutschland (5,1%), Österreich (4,9%) und Luxemburg (6,2%) zeigen innerhalb der EU die niedrigsten Arbeitslosenquoten. Im Vorjahr gehörten auch die Niederlande zu dieser Gruppe (Vorjahr: 5,8%), im Jahr 2013 stieg die Arbeitslosenquote in den Niederlanden jedoch auf 7,0% an. Die höchsten Quoten verzeichnen weiterhin Spanien (25,8%) und Griechenland (27,8% im Oktober 2013), wobei in diesen Ländern die sogenannte „Jugend-arbeitslosigkeit“ (Personen im Alter unter 25 Jahren) in Spanien mit 54,3% und Griechenland mit 59,2% gegenüber dem Durchschnitt in der EU von 23,2% dramatisch hoch ist.

Die jährliche Inflationsrate des Euroraums lag im Dezember 2013 bei 0,8% (Dezember 2012: 2,2%). Einer der Haupttreiber mit den höchsten jährlichen Raten waren unverändert unter anderem Alko-

hol und Tabakwaren (insgesamt 1,8 %), wobei sich in der zweiten Jahreshälfte insbesondere der Druck der Nahrungsmittelpreise auf die Inflationsrate reduzierte. Der deutlich niedrigere Preisanstieg für Energie wirkte sich zudem positiv auf die Inflationsrate aus.

Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den Lekkerland Segmenten kann wie folgt zusammengefasst werden:

Deutschlands Wirtschaft befindet sich aktuell insgesamt in einer respektablem Situation, insbesondere dank der im Vergleich zu anderen Ländern relativ guten konjunkturellen Entwicklung. Die jährliche Zuwachsrate des BIPs in Deutschland beträgt 0,4 % für 2013 (Vorjahr: 0,7 %). Nach einer wirtschaftlichen Schwächephase im Winterhalbjahr 2012/2013 beschleunigte sich die Konjunktur in der ersten Jahreshälfte. Auch diverse Sonderfaktoren haben Einfluss auf dieses Resultat: Die öffentlichen Haushalte werden vor allem durch die gute Lage des Arbeitsmarkts entlastet, und die Steuereinnahmen stiegen 2013 an. Die Arbeitslosenquote ging von 5,4 % im Dezember 2012 auf 5,1 % im Dezember 2013 weiter leicht zurück.

Die Entwicklung in den Ländern des Segments **Restliches Westeuropa** zeigt weiterhin ein differenziertes Bild.

In dem aus Lekkerland Sicht umsatzstärksten Land dieses Segments, den **Niederlanden**, sind die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiterhin schwierig. Das BIP reduzierte sich in 2013 nochmals um -0,8 % (Vorjahr: -0,9 %). Die Niederlande als exportorientierte und international stark verflochtene Dienstleistungsökonomie mit ausgeprägtem Finanzsektor befindet sich zum dritten Mal in vier Jahren in einer Rezession. Auch 2013 wird das Haushaltsdefizit der Niederlande annahmegemäß nicht unter der Marke von 3,0 % des BIPs liegen. Die Arbeitslosenquote ist zudem im Jahr 2013 stark angestiegen.

Belgien konnte im Jahr 2013 eine leichte Steigerung des BIPs um 0,2 % erreichen nach einem Rückgang des BIPs von 0,2 % im Jahr 2012. Belgien als großes Exportland ist extrem abhängig von den weltwirtschaftlichen Entwicklungen, vor allem von denen in Europa. Das Land hat unter anderem wegen der hohen Lohnstückkosten in den vergangenen Jahren an Wettbewerbsfähigkeit verloren. Die Arbeitslosenquote von 8,4 % per Dezember 2013 stellt eine weitere Herausforderung dar. Die staatlichen Konjunkturprogramme konnten die Effekte der Wirtschafts- und Finanzkrise zwar etwas auffangen, ließen aber das öffentliche Defizit weiter steigen.

Die Wachstumsraten des **österreichischen** BIPs reduzierten sich in den letzten drei Jahren kontinuierlich. Im Jahr 2013 näherte sich das Wachstum mit 0,3 % einem Nullwachstum. Das öffentliche Defizit konnte in den vorigen Jahren jedoch relativ schnell reduziert werden und der stabile Arbeitsmarkt stützt die Konjunktur.

Die **Schweiz** zählt unverändert zu den wohlhabendsten Ländern der Welt. Das BIP-Wachstum ist mit 1,8 % weiterhin positiv. Die Industrie ist stark exportorientiert, wodurch der Wechselkurs des Schweizer Franken von besonderer Bedeutung ist. Der Finanzsektor ist weiterhin eine wichtige Säule der Wirtschaft. Derzeit befindet sich der Bankensektor jedoch im Umbruch. Die Arbeitslosenrate lag per Dezember 2013 bei 3,5 %.

Die **spanische** Volkswirtschaft lässt die Rezession langsam hinter sich. Während für das Gesamtjahr 2013 noch ein Rückgang des BIPs von 1,2 % resultierte, soll die Wirtschaft 2014 wieder wachsen. Der Abschwung hatte erhebliche Auswirkungen auf die Beschäftigung: Die Arbeitslosenquote, die 2007 auf 8,2 % zurückgegangen war, betrug per Dezember 2013 25,8 %.

Insgesamt haben sich in den Ländern, in denen Lekkerland operativ tätig ist, die gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Vergleich zum Jahr 2012 überwiegend auf einem niedrigen Niveau stabilisiert. Insbesondere in den Niederlanden ist die Situation weiterhin herausfordernd. Mit Ausnahme von Spanien ist Lekkerland nicht in Ländern operativ tätig, die aktuell innerhalb Europas am stärksten von den negativen Folgen der Finanzkrise betroffen sind. Die gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen sind zudem nicht uneingeschränkt auf das Produkt- und Dienstleistungsangebot von Lekkerland übertragbar. Da der Handel mit Produkten für den Unterwegskonsum zum Teil eigenen Regeln folgt, existiert nur eine bedingte Korrelation mit der jeweiligen gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Der typische mobile Konsument, der sich unterwegs versorgt, ist zum Beispiel stark impulsgetrieben, wodurch die Nachfrage beziehungsweise die Entwicklung der einzelnen Märkte schwer prognostizierbar ist.

Branchenbezogene Rahmenbedingungen

Das Absatzvolumen im Einzelhandel in der EU war auch im Berichtsjahr 2013 weiter rückläufig und folgte damit dem Trend der Vorjahre. Das durchschnittliche Volumen des Einzelhandelsindex für das Jahr 2013 fiel gegenüber dem Jahr 2012 in der EU um -0,2 %, im Euroraum sogar um -0,9 %. Der Absatz von Nahrungsmitteln, Getränken und Tabakwaren verminderte sich im Dezember 2013 gegenüber Dezember 2012 in der EU um -1,2 % und im Euroraum um -1,6 %.

Im Jahr 2012 war der Absatz von Zigaretten in Deutschland bereits rückläufig, dieser Trend hat sich im Jahr 2013 nochmals massiv verschärft. Während der Absatzrückgang in 2012 1,2 % betrug, musste die Tabakbranche in Deutschland in 2013 einen Rückgang um -4,6 % verkraften. Wiederum war der Rückgang im Bereich der Handelsmarken mit 7,5 % wesentlich stärker als bei den Industriemarken mit einem Rückgang von 4,2 %. Diese Entwicklung ist stark beeinflusst durch die beschlossene fünfstufige Tabaksteuererhöhung in den Jahren 2011 bis 2015. Da Pfeifentabak sowie Zigarren und Zigarillos von dieser Tabaksteuererhöhung nicht betroffen sind, verlagert sich der Konsum weiter hin zu diesen Produkten.

Der Trend zum elektronischen Zigarettenkonsum setzt sich fort. Diverse weltweit tätige Zigarettenproduzenten sehen in diesem Bereich starke Wachstumschancen und nehmen elektronische Zigaretten in ihr Produktportfolio auf. Welche Auswirkungen diese Entwicklung auf den klassischen Tabakwarenmarkt beziehungsweise für die Geschäftsmodelle der Produzenten und der Unternehmen der mit diesen Produkten nachgelagerten Handels- und Distributionsstufen haben wird, ist zum heutigen Zeitpunkt noch nicht absehbar.

Der gesamte Food-/Non-Food-Markt zeichnet eine stabile bis leicht positive Entwicklung, welche im Wesentlichen von Discountern getrieben wird. Die Entwicklung der Getränke und Süßwaren im Convenience-Handel weist einen negativen Trend auf. Preiserhöhun-

gen resultierten vor allem aus einem Anstieg der Rohstoffkosten. Eigenmarken haben weiterhin eine bessere Produktprofitabilität als Markenprodukte und bieten im Convenience-Kanal eine exklusive Alternative, die preisgünstiger angeboten werden kann.

Im Telekommunikationsbereich erobern die virtuellen Netzbetreiber Marktanteile. Dieser neu entstandene Wettbewerb führt zu ständig sinkenden Minutenpreisen beziehungsweise Flatrates für den Verbraucher – mit gleichzeitig sinkenden Margen und Umsätzen für den Handel.

Der Gesamtmarkt von Prepaid-Telekommunikation stagniert seit Jahren und kann aktuell noch nicht vom Smartphone-Trend profitieren.

Positiv entwickeln sich hingegen sogenannte Ethno-Tarife, mit denen Verbraucher günstig in das Ausland kommunizieren können. Dieser Bereich ist seit Jahren steigend und wird aufgrund der weiteren Zunahme der Migranten wahrscheinlich ein Wachstumsmarkt bleiben. Positiv entwickelt sich zudem der Prepaid-Payment-Bereich, der ein großes Wachstumspotenzial aufweist. Die Herausforderungen sind aber die steigenden Anforderungen an den Vertrieb dieser Produkte.

Neben diesen Branchenbedingungen beeinflussten unter anderem folgende Entwicklungen die Lekkerland Gruppe im Berichtsjahr 2013:

- Das Tankstellennetz in Deutschland schrumpft langsam, aber stetig. Dies ergab die regelmäßige Tankstellenumfrage des Hamburger Energie-Informationsdienstes (EID).
- Zudem nimmt die Kundenfrequenz an Tankstellen kontinuierlich ab. Diese Entwicklung kann sich zukünftig spürbar direkt auf die Lekkerland Gruppe auswirken, da die Tankstellenshops der großen Mineralölgesellschaften einen der wesentlichen Absatzkanäle im Lekkerland Geschäftsmodell darstellen. Insbesondere aufgrund verlängerter Öffnungszeiten etabliert sich seit vielen Jahren der Lebensmitteleinzelhandel als Alternative für Kunden von Convenience-Stores und Tankstellenshops. Auch diverse renommierte und finanzstarke Lebensmitteleinzelhändler entwickeln eigene Convenience-Formate und etablieren diese im Markt. In der Schweiz baute in 2013 unter anderem ein bedeutender Einzelhändler seine Präsenz im Convenience-Bereich mit einem eigenen Format deutlich aus. Die „On-the-go“ Versorgung der Konsumenten durch Bäckereiketten und ähnliche Formate führt zudem zu einem weiteren Abzug von Kaufkraft an Kiosken und Tankstellen. Der Wettbewerb bei der Belieferung von Tankstellen erhöht sich unverändert weiter, unter anderem durch international aufgestellte Einzelhandelsorganisationen.
- In Österreich ist der Konkurrenzkampf im Vergleich zum Vorjahr unverändert stark. Insbesondere im Tankstellenmarkt erhöht sich der Wettbewerb stetig, unter anderem durch international aufgestellte Einzelhandelsorganisationen.

Regulatorische Rahmenbedingungen

Das Geschäftsmodell der Lekkerland Gruppe umfasst Produkt- und Kundengruppen, die teilweise von verschiedenen regulatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Insbesondere die Rahmenbedingungen für den Verkauf und Konsum von Genussmitteln, wie Tabakwaren und alkoholischen Getränken, sind seit Jahren durch eine anhaltende Verschärfung der Restriktionen gekennzeichnet. Die nachfolgend aufgeführten aktuellen Entwicklungen und Initiativen haben potenzielle Auswirkungen auf die Lekkerland Gruppe.

EU-Richtlinie zu Tabakprodukten

Das EU-Parlament hat Anfang 2014 die EU-Richtlinie zu Tabakprodukten beschlossen. Die neuen Regeln treten 2014 in Kraft und müssen von den EU-Mitgliedern bis 2016 in nationales Recht überführt werden. Unter anderem enthält die Richtlinie folgende Regelungen:

- Warnhinweise in Bild und Schrift auf Zigaretten- und Feinschnittpackungen müssen 65 % der Fläche von Vorder- und Rückseite einnehmen. Die Warnhinweise werden oben an den Packungsrändern angebracht. Markenzeichen oder Logos der Herstellerfirmen dürfen nicht oberhalb der Warnhinweise gedruckt werden.
- Zudem müssen Hersteller über mindestens 15 Zusatzstoffe zusätzliche Rechenschaft ablegen. Mentholzigaretten und Mentholfeinschnitt werden ab 2020 komplett verboten.
- Die Rückverfolgbarkeit der Tabakwarenprodukte muss durch Industrie und Großhandel mithilfe von IT-Maßnahmen sichergestellt werden. Eine genaue Festlegung des Ablaufs ist noch nicht geschehen. Elektronische Zigaretten dürfen zukünftig auch im Großhandel vertrieben werden, sofern der Nikotingehalt 20 mg nicht überschreitet.

All diese Einschränkungen sind darauf ausgerichtet, dass der Tabakkonsum weiter zurückgehen soll.

Fiskalpolitische Maßnahmen

Die Tabaksteuer hat im vergangenen Jahr 14,1 Mrd. € in die deutsche Steuereinnahme gespült. Damit erreichte sie, trotz Stückabsatzrückgang, nahezu den Wert des Vorjahres. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Tabaksteuerpolitik der Bundesregierung bewährt hat und die Konsumenten das Fünf-Stufen-Modell akzeptieren. Durch die fünfstufige Tabaksteuererhöhung bis zum Jahr 2015 konnte der deutsche Fiskus in den vergangenen Jahren trotz Konsumrückgängen bei Zigaretten eine Erhöhung des Steueraufkommens verzeichnen.

Zum 1. April 2013 wurde die Tabaksteuer in den Niederlanden angehoben. Die Mehrwertsteuer auf Tabak wurde zudem zum 1. Juli 2013 in das reguläre Mehrwertsteuersystem umgewandelt, was Auswirkungen auf den gesamten Tabakvertrieb hat. In den Niederlanden hat die Regierung zudem zum 1. Januar 2013 die Steuer auf Bier, Wein und andere alkoholische Getränke erhöht. Eine weitere Erhöhung erfolgte Anfang 2014.

Auch in Belgien erfolgte in 2013 eine Erhöhung der Tabaksteuer auf Zigaretten sowie eine weitere Erhöhung zu Beginn des Jahres 2014.

In der Schweiz wurde die Tabaksteuer im April 2013 um weitere 0,1 CHF pro Zigarettenpackung erhöht. Der Bundesrat hat damit sein Kontingent die Tabaksteuer zu erhöhen, vollständig ausgeschöpft. Beim Parlament wurde jedoch bereits ein erneutes Kontingent über 2,80 CHF beantragt.

Vierte Geldwäscherichtlinie

Die EU plant eine vierte Geldwäscherichtlinie. In der neuen Richtlinie, die eine Verschärfung des Geldwäschegesetzes beinhaltet, sind unter Umständen zusätzliche Maßnahmen inbegriffen, die grundsätzlich das Prepaid-Geschäft negativ beeinflussen können. Die Branche versucht darauf hinzuwirken, dass die Bagatellgrenze, die heute in Deutschland bei 100 € und in anderen europäischen Ländern bei 250 € liegt, auch in Zukunft gelten wird.

Einweg/Mehrweg

In Deutschland sinkt die Mehrwegquote weiterhin und die Einwegquote steigt. Dies hat dazu geführt, dass einzelne Organisationen nun eine zusätzliche Abgabe auf Einweg fordern, um damit die Mehrwegquote zu stützen. Schon das Dosenpfand 2003 hat nicht dazu geführt, die Mehrwegquote zu erhöhen. Eine zusätzliche Zwangsabgabe auf Einweg würde das Getränkegeschäft insgesamt maßgeblich beeinflussen.

Geschäftsverlauf und wirtschaftliche Lage

Das Jahr 2013 war das erste vollständige Jahr der konsequenten Umsetzung der neuen Strategie. Der Markt und das Wettbewerbsumfeld waren jedoch insgesamt schwieriger als angenommen, so dass die gesteckten Ziele nicht vollständig erreicht werden konnten. Das Marktwachstum lag insgesamt unter den prognostizierten Größen, sodass die Lekkerland Gruppe trotz Marktanteilsgewinnen, insbesondere im Produktbereich Tabak, die Umsatzerlöse nur geringfügig steigern konnte. Notwendige Zugeständnisse aufgrund der zunehmenden Wettbewerbsintensität sowie steigende Kosten, unter anderem bedingt durch notwendige Investitionen im Rahmen der neuen Strategie in den Bereichen Logistik, Personal, IT- und Prozesslandschaft, wirkten sich negativ auf das Ergebnis aus. Zudem führte der Rückzug aus dem Segment Osteuropa erwartungsgemäß zu hohen Sonderaufwendungen.

Bei den nachfolgenden Erläuterungen ist zu berücksichtigen, dass die Klassifizierung des Segments Osteuropa zum 31. Dezember 2012 als „Nicht fortgeführter Geschäftsbereich“ gemäß IFRS 5 einen getrennten Ausweis in der Gewinn- und Verlustrechnung nach „Fortgeführten Geschäftsbereichen“ und „Nicht fortgeführtem Geschäftsbereich“ erfordert. Die Vergleichbarkeit mit Angaben aus Konzern-Abschlüssen und Konzern-Lageberichten der Jahre vor 2012 ist somit diesbezüglich eingeschränkt.

Die Lekkerland Gruppe hat im Geschäftsjahr 2013 ihre Umsatzerlöse leicht gesteigert. Ohne das Segment Osteuropa stiegen die Umsatzerlöse um 205,9 Mio. € auf 11.690,4 Mio. € (inklusive Osteuropa: um 208,3 Mio. € auf 12.633,8 Mio. €). Die sich erholenden, aber dennoch weiterhin schwierigen Bedingungen in den Niederlanden begrenzten trotz positiver Entwicklungen in Belgien und Spanien das Umsatzwachstum im Segment Restliches Westeuropa. Bei der Umsatzentwicklung in den Niederlanden ist jedoch zu berücksichtigen, dass das System der Mehrwertsteuer auf Tabakerzeugnisse zur Mitte des Jahres 2013 geändert wurde. Nach dem neuen System wird die Mehrwertsteuer nicht mehr brutto in den Umsatzerlösen und -kosten dargestellt, sondern netto ausgewiesen. Dieser Effekt führte zu einem Umsatzrückgang von 189,4 Mio. €.

Die Rohertragsmarge ist mit 4,7% konstant zum Vorjahr und führte, verbunden mit den leichten Umsatzsteigerungen, zu einem Anstieg des Bruttoergebnisses vom Umsatz um 4,1 Mio. € auf 547,2 Mio. €.

Die sonstigen betrieblichen Erträge sind um –70,0 Mio. € zurückgegangen. Wesentlicher Grund für diese Entwicklung ist der positive Sondereffekt im Vorjahr in Höhe von 62,8 Mio. € (vor Steuern) aus der Veräußerung der Convenience Concept GmbH, Ratingen (nachfolgend Convenience Concept). Zudem resultierten bis zum Entkonsolidierungszeitpunkt der Convenience Concept im April 2012 noch Erträge aus der Untervermietung von Convenience-Concept-Stores in Höhe von insgesamt 5,7 Mio. €.

Die operativen Aufwendungen haben sich im Vergleich zum Vorjahr signifikant erhöht. Die Vertriebskosten stiegen um 15,8 Mio. €, die Verwaltungskosten um 10,3 Mio. €. Der Anstieg der Kosten resultiert einerseits aus marktseitigen Anforderungen und andererseits aus notwendigen Maßnahmen in Zusammenhang mit der Implementierung der neuen Strategie.

Insgesamt minderte sich das operative Ergebnis aus fortgeführten Geschäftsbereichen der Lekkerland Gruppe um 92,2 Mio. € auf 50,9 Mio. €.

Das Finanzergebnis verbesserte sich um 1,9 Mio. € insbesondere aufgrund der in 2012 planmäßigen Rückzahlung der zweiten Tranche des US-Private-Placements in Höhe von 29,3 Mio. €.

Die Liquidationen im Segment Osteuropa führten unter anderem dazu, dass innerhalb des Konzerns steuerlich abzugsfähige Verluste entstehen. Hieraus resultiert ein zu aktivierender latenter Steueranspruch, der dazu führt, dass die Lekkerland Gruppe insgesamt einen Steuerertrag von 10,8 Mio. € (Vorjahr: Steueraufwand in Höhe von 18,6 Mio. €) ausweist.

Insgesamt erzielte der Lekkerland Konzern einen Nachsteuergewinn aus fortgeführten Geschäftsbereichen von 49,7 Mio. € gegenüber 110,6 Mio. € im Jahr 2012.

Der Nachsteuerverlust aus dem nicht fortgeführten Geschäftsbereich, der aus operativen Verlusten sowie Schließungskosten für die Gesellschaften in Polen, Tschechien und Rumänien resultiert, beläuft sich im Jahr 2013 auf 30,1 Mio. € (Vorjahr: Nachsteuerverlust 30,4 Mio. €).

Wie bereits in der Vorjahresprognose im Konzern-Lagebericht 2012 dargestellt, stand das Geschäftsjahr 2013 im Zeichen der notwendigen Aktivitäten zur Umsetzung der Strategie und der Trennung von dem Segment Osteuropa.

Das prognostizierte leichte Umsatzwachstum ist im Jahr 2013 wie angenommen realisiert worden, allerdings hat sich die Ertragslage der fortgeführten Geschäftsbereiche schlechter entwickelt als angenommen. Grund dafür war einerseits das wesentlich schwierigere Marktumfeld, andererseits beanspruchte die Umsetzung von „Convenience 2020“ erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen. Zusätzlich fielen Sonderaufwendungen im Zusammenhang mit der Trennung von den Landesgesellschaften im Segment Osteuropa an. Entgegen der Annahme des Vorjahres einer wesentlich niedrigeren negativen Ergebnisentwicklung ist das Ergebnis des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs auf Vorjahresniveau geblieben. Dies ist neben den operativen Verlusten auf die Aufwendungen im Zusammenhang mit den Liquidationsmaßnahmen zurückzuführen.

Insgesamt hat sich das Gesamtergebnis 2013 daher im Vergleich zum Gesamtergebnis 2012, bereinigt um den positiven Sondereffekt aus der Veräußerung der Convenience Concept, nicht wie prognostiziert spürbar verbessert.

Ertragslage

- **Herausforderndes Marktumfeld und Kostensteigerungen üben Druck auf das Ergebnis aus**
- **Trennung vom Segment Osteuropa nahezu abgeschlossen**

Im Berichtsjahr 2013 konnten in den beiden fortgeführten Geschäftsbereichen leichte Umsatzzunahmen erzielt werden, sodass insgesamt Umsatzerlöse von 11.690,4 Mio. € (Vorjahr: 11.484,4 Mio. €) resultierten. Bezieht man den nicht fortgeführten Geschäftsbereich Osteuropa mit ein, erzielte die gesamte Lekkerland Gruppe Umsatzerlöse in Höhe von 12.633,8 Mio. € (Vorjahr: 12.425,4 Mio. €).

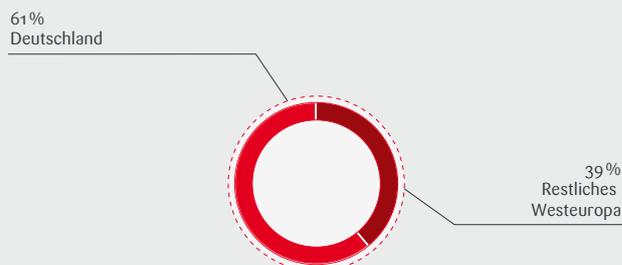
Das Segment Deutschland generierte eine Umsatzausweitung von 159,6 Mio. € (2,3%), wobei in allen drei Produktbereichen Steigerungen erzielt werden konnten.

Insgesamt konnte das Segment Restliches Westeuropa, im Gegensatz zum Jahr 2012, einen Anstieg der Umsatzerlöse um 46,4 Mio. € (1,0%) verzeichnen. Berücksichtigt man die Auswirkung aus der Änderung der Mehrwertsteuersystematik auf Tabakerzeugnisse in den Niederlanden, würde die Umsatzsteigerung sogar um 189,4 Mio. € höher ausfallen.

Umsatz nach Segmenten

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Deutschland	7.157,7	6.998,1	2,3
Restliches Westeuropa	4.532,7	4.486,3	1,0
Summe	11.690,4	11.484,4	1,8

Umsatzanteile nach Segmenten



Bezogen auf die Produktgruppen weisen Tabakwaren (+168,5 Mio. €; +1,8%) und Food/Non-Food-Artikel (+39,4 Mio. €; +1,8%) Umsatzzunahmen aus. Im Bereich Provisionen auf Electronic Value (e-v)/Sonstiges war hingegen im Geschäftsjahr 2013 ein leichter Umsatzzrückgang zu verzeichnen (-1,9 Mio. €; -1,9%).

Die Umsatzentwicklung des Sortimentbereichs Tabakwaren war auch im Geschäftsjahr 2013 im Wesentlichen durch gegenläufige Effekte in den für die Lekkerland Gruppe bedeutendsten Ländern gekennzeichnet. In Deutschland konnte sich die Lekkerland Gruppe auch im Jahr 2013 nicht grundsätzlich dem Trend rückläufiger Stückabsätze entziehen. Betrachtet man jedoch die prozentualen Veränderungen, zeigt Lekkerland im Vergleich zum Gesamtmarkt einen geringeren Rückgang. Dies bedeutet, dass Lekkerland weitere Marktanteile in seinem Kerngeschäft in Deutschland gewinnen konnte.

Diese Entwicklung – verbunden mit Preiserhöhungen – führte zu einer Ausweitung der Tabakumsätze in Deutschland auf 5.886,0 Mio. € (Vorjahr: 5.763,3 Mio. €).

Im Segment Restliches Westeuropa haben auch in 2013 die bereits im Geschäftsjahr 2011 ausgelösten Kundenverluste und die generell schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den Niederlanden Druck auf die Tabakumsätze ausgeübt. Die Talsohle konnte in 2013 jedoch überwunden werden und Neukunden sowie Kundenrückgewinnungen führen zu einem positiven Trend. In den Niederlanden konnte zudem der Marktanteil im Bereich Zigarette und Feinschnitt erhöht werden. Insgesamt resultiert in den Niederlanden zwar ein Rückgang der Tabakumsatzerlöse von 89,5 Mio. €. Bereinigt um den Effekt aus der Mehrwertsteuer, konnte jedoch eine Umsatzausweitung von circa 100 Mio. € erreicht werden. In Belgien konnte der Tabakumsatz hingegen um 114,2 Mio. € erhöht werden, was vor allem auf eine Ausweitung des Grenzgeschäfts zurückzuführen ist, da das Preisniveau in Belgien geringer ist als in den angrenzenden Nachbarstaaten.

Im Produktbereich Food/Non-Food konnten in Summe Umsatzsteigerungen von 39,4 Mio. € erreicht werden (1,8 %). Auf Deutschland entfiel mit einem Anstieg der Umsatzerlöse von 36,4 Mio. € (3,1 %) der wesentliche Teil dieser Entwicklung. Das Segment Restliches Westeuropa zeigte einen leichten Anstieg von 3,0 Mio. € (0,3 %). Spanien konnte mit einem Anstieg von 39,7 Mio. € die rückläufigen Erlöse in allen anderen Ländern dieses Segments insgesamt leicht überkompensieren.

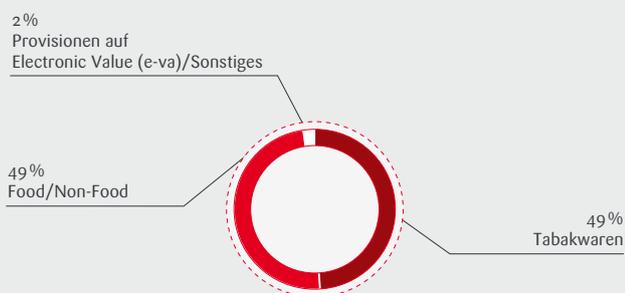
Der Bereich Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges verzeichnete einen Umsatzrückgang von 1,9 Mio. € (1,9 %). Während das Segment Deutschland einen geringen Anstieg von 0,4 Mio. € (+0,6 %) erzielen konnte, resultierten im Segment Restliches Westeuropa rückläufige Umsätze von 2,3 Mio. € (-5,7 %). Auch in diesem Produktbereich zeigt insbesondere Spanien eine positive Entwicklung während vor allem die Niederlande und Belgien Rückgänge aufweisen.

Umsatz nach Sortimenten

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Tabakwaren	9.335,4	9.166,9	1,8
Food/Non-Food	2.254,5	2.215,1	1,8
Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges*	100,5	102,4	-1,9
Summe	11.690,4	11.484,4	1,8

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

Umsatzanteile nach Sortimenten ohne Tabaksteuer



Bezogen auf die Vertriebslinien ergeben sich fast konstante Umsatzzahlen bei den Vertriebslinien Tankstellen und Regionalkunden und ein Anstieg bei den Systemkunden:

- Die Umsatzerlöse in der Vertriebslinie Tankstellen bewegen sich in Summe auf Vorjahresniveau. Im Segment Deutschland konnten mit einem Anstieg von 114,9 Mio. € die Minderungen im Segment Restliches Westeuropa von insgesamt 103,7 Mio. € kompensiert werden. Insbesondere in den Niederlanden (-55,9 Mio. €) und der Schweiz (-45,0 Mio. €) mussten Rückgänge verzeichnet werden. Spanien zeigte hier vor allem aufgrund der Akquisition der Grupoil Kunden einen Anstieg von insgesamt 10,7 Mio. €.
- Der Umsatz mit Systemkunden konnte insgesamt um 185,6 Mio. € ausgeweitet werden. Deutschland weist in dieser Vertriebslinie einen Anstieg von 106,3 Mio. € aus. Im Segment Restliches West-

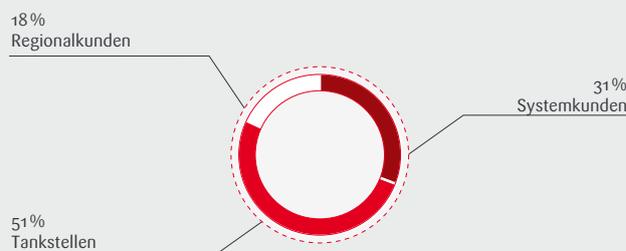
europa konnten insbesondere in der Schweiz (+35,4 Mio. €) und Spanien (+33,6 Mio. €) Umsatzsteigerungen erreicht werden.

- Die Vertriebslinie Regionalkunden zeigt insgesamt nahezu unveränderte Umsatzerlöse im Vorjahresvergleich. Während insbesondere in Belgien (+99,0 Mio. €) eine Umsatzausweitung erreicht werden konnte, mussten in Deutschland (-61,6 Mio. €) und den Niederlanden (-44,2 Mio. €) Umsatzrückgänge in dieser Vertriebslinie verkraftet werden.

Umsatz nach Vertriebslinien

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Tankstellen	5.909,4	5.898,2	0,2
Systemkunden	3.617,1	3.431,5	5,4
Regionalkunden	2.163,9	2.154,7	0,4
Summe	11.690,4	11.484,4	1,8

Umsatzanteile nach Vertriebslinien



Die prozentualen Margen in allen drei Produktbereichen bewegten sich jeweils annähernd auf Vorjahresniveau. Die somit auch stabile Gesamtmarke, verbunden mit moderaten Umsatzsteigerungen, führte insgesamt zu einer Erhöhung des Rohertrags (Bruttoergebnis vom Umsatz) um 4,1 Mio. €.

Der Posten der „sonstigen betrieblichen Erträge“ wird, wie bereits erwähnt, stark durch Effekte aus der Veräußerung der Convenience Concept im April 2012 beeinflusst. In Summe sanken die „sonstigen betrieblichen Erträge“ um -70,0 Mio. €.

Die Vertriebskosten ohne Abschreibungen haben sich insgesamt um 15,6 Mio. € erhöht. Der Anstieg resultiert insbesondere aus Kostensteigerungen im Segment Deutschland, bedingt durch die Einführung der Multitemperatur-Logistik, höheren Energiekosten und mehr Fremdpersonal.

Die Verwaltungskosten ohne Abschreibungen stiegen um 11,1 Mio. €, was insbesondere auf die Entwicklung der Personalkosten und gestiegene EDV-Kosten zurückzuführen ist.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen zeigen eine ähnliche Größenordnung wie im Vorjahr.

Die wesentlichen Veränderungen des EBITDA im Vergleich zum Vorjahr stellen sich somit zusammengefasst wie folgt dar:

Veränderung des EBITDA

in Mio. €	2013
Rohertrag	4,1
Sonstige betriebliche Erträge	-70,0
Vertriebskosten ohne Abschreibungen	-15,6
Verwaltungskosten ohne Abschreibungen	-11,1
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-0,2
Gesamt	-92,8

EBITDA nach Segmenten

in Mio. €	2013	2012 angepasst*	Änderung in %
Deutschland	60,9	150,7	-59,6
Restliches Westeuropa	46,1	46,7	-1,3
Holdings/Konsolidierung	-16,1	-13,7	17,5
Summe	90,9	183,7	-50,5

*Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

Die Abschreibungen sind mit 40,0 Mio. € um 0,8 Mio. € geringer ausgefallen als im Vorjahr. Insgesamt ergibt sich im Geschäftsjahr 2013 somit ein EBIT von 50,9 Mio. € (Vorjahr: 143,0 Mio. €).

EBIT nach Segmenten

in Mio. €	2013	2012 angepasst*	Änderung in %
Deutschland	39,4	128,2	-69,3
Restliches Westeuropa	28,1	28,9	-2,8
Holdings/Konsolidierung	-16,6	-14,1	17,0
Summe	50,9	143,0	-64,3

*Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

Das Finanzergebnis (Zinsergebnis, Beteiligungsergebnis und Gewinnanteil von assoziierten Unternehmen, die nach der Equity Methode bilanziert werden) verbesserte sich um 1,9 Mio. €. Positive Effekte auf das Zinsergebnis resultierten insbesondere aus der planmäßigen Rückzahlung der zweiten Tranche des US-Private-Placements im November 2012 in Höhe von 29,3 Mio. € sowie geringeren Zinsaufwendungen aus Finanzierungsleasing.

Für die fortgeführten Geschäftsbereiche ergibt sich ein Jahresergebnis von 49,7 Mio. €, welches somit um 60,9 Mio. € geringer ausfällt als das Ergebnis des Jahres 2012. Die wesentlichen Effekte im Bereich der fortgeführten Geschäftsbereiche waren im Jahr 2013 der Anstieg der operativen Kosten sowie die Aktivierung latenter Steueransprüche im Zusammenhang mit der Trennung vom Segment Osteuropa. Insgesamt muss festgehalten werden, dass insbesondere

aufgrund der Kostenentwicklung im Zusammenhang mit der Umsetzung der Strategie das Ergebnis der Lekkerland Gruppe im Jahr 2013 nicht zufriedenstellend sein kann.

Der nicht fortgeführte Geschäftsbereich Osteuropa hat ein negatives Ergebnis nach Steuern von -30,1 Mio. € (Vorjahr: -30,4 Mio. €) verursacht, welches neben den operativen Verlusten wesentlich determiniert wurde durch Einmaleffekte aufgrund der eingeleiteten und teilweise bereits abgeschlossenen Liquidation der drei osteuropäischen Landesgesellschaften.

Insgesamt ergibt sich somit ein Konzern-Jahresergebnis inklusive des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs von 19,6 Mio. € im Vergleich zu 80,1 Mio. € im Vorjahr.

Entwicklung der Segmente

Deutschland

Im Geschäftsjahr 2013 hat Lekkerland in Deutschland einen Umsatzanstieg von 6.998,1 Mio. € auf 7.157,7 Mio. € erwirtschaftet. Dies entspricht 61,2 % des Gesamtumsatzes der Lekkerland Gruppe ohne das Segment Osteuropa (Vorjahr: 60,9 %).

Von den gesamten Umsatzerlösen entfielen im Berichtsjahr 5.886,0 Mio. € und somit 82,2 % auf den Bereich Tabakwaren (Vorjahr: 5.763,3 Mio. €; 82,4 %). Im gesamten deutschen Tabakmarkt hat sich der versteuerte Stückabsatz an Zigaretten 2013 im Vergleich zu 2012 um -4,6 % vermindert. Lekkerland konnte 2013 den Rückgang des Stückabsatzes auf 1,0 % begrenzen, sodass Lekkerland seinen Marktanteil weiter erhöhen konnte.

Der Anteil der Produktgruppe Food/Non-Food an den Umsatzerlösen beträgt im Berichtsjahr 1.209,4 Mio. € und entspricht einem prozentualen Anteil von 16,9 % (Vorjahr: 1.172,9 Mio. €; 16,8 %). Die im Jahr 2011 eingeleitete Trendwende im Bereich Food/Non-Food hat sich somit auch im Berichtsjahr 2013 fortgesetzt.

Der Bereich Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges zeigt Umsatzerlöse von 62,3 Mio. € (Vorjahr: 61,9 Mio. €). Dies entspricht wie auch im Vorjahr einem Anteil von 0,9 % an den Gesamtumsatzerlösen in Deutschland. Unverändert ist dieser Produktbereich dadurch gekennzeichnet, dass einerseits Telekommunikationsprodukte anhaltende Preissenkungen erfahren, andererseits die Produktpalette vor allem im Bereich „Zahlungsfunktion“ jedoch ständig um neue innovative Produkte erweitert wird.

Die Aufteilung der Umsatzerlöse nach Vertriebslinien in Deutschland zeigt, wie bereits unter dem Abschnitt zur Konzern-Entwicklung erläutert, einen Anstieg bei Tankstellen und Systemkunden, während bei den Regionalkunden rückläufige Umsätze zu verzeichnen waren.

Die verschiedenen, im Jahr 2013 initiierten Regionalkundenprojekte belegen, dass sie geeignet sind, deutliche Umsatzsteigerungen zu generieren. Nach einzelnen Optimierungen werden diese Projekte in weitere deutsche Regionen ausgerollt und sollen sich positiv auf diese Vertriebslinie auswirken.

Deutschland – Umsatz nach Sortimenten

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Tabakwaren	5.886,0	5.763,3	2,1
Food/Non-Food	1.209,4	1.172,9	3,1
Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges*	62,3	61,9	0,6
Summe	7.157,7	6.998,1	2,3

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

Deutschland – Umsatz nach Vertriebslinien

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Tankstellen	4.601,0	4.486,2	2,6
Systemkunden	1.359,8	1.253,4	8,5
Regionalkunden	1.196,9	1.258,5	-4,9
Summe	7.157,7	6.998,1	2,3

Das operative Geschäft in Deutschland war im Berichtsjahr gekennzeichnet durch einen moderaten Anstieg des Rohertrags (Bruttoergebnis vom Umsatz); aufgrund überproportionaler Kostensteigerungen resultierte insgesamt jedoch eine wesentliche Verschlechterung des Gesamtergebnisses.

Die Erhöhung des Rohertrags ist neben der Umsatzausweitung auf eine leichte Steigerung der Rohertragsmarge zurückzuführen.

Die weitere Tabaksteuererhöhung Anfang des Jahres 2013 führte im ersten Halbjahr 2013 zu einer leichten Verminderung der Rohertragsmarge im Sortiment Tabak. Die Tabakhersteller haben im Jahr 2013 später als vermutet ihre Preise angehoben, sodass erst mit einem zeitlichen Versatz die Rohertragsmarge in diesem Bereich wieder geringfügig ansteigen konnte und sich im Ganzjahresvergleich insgesamt auf dem Niveau des Vorjahres bewegt. Die ohnehin relativ geringen Margen bei Tabakwaren werden zudem weiter belastet durch eine anhaltende Verschiebung des Produktmixes hin zu günstigeren Marken und Großpackungen.

Auch die relativen Rohertragsmargen in den Produktbereichen Food/Non-Food und Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges zeigen im Jahresvergleich keine wesentlichen Veränderungen.

Die Veräußerung der Convenience Concept im April 2012 erschwert die direkte Vergleichbarkeit der Zahlen der Jahre 2013 und 2012. Neben dem Veräußerungserlös (vor Steuern) in Höhe von 62,8 Mio. € fehlen im Jahr 2013 auch alle anderen Aufwands- und Ertragspositionen der Convenience Concept, die im Jahr 2012 noch für circa drei Monate bis zur Entkonsolidierung enthalten waren.

Einer der wichtigsten Eckpfeiler der neuen Strategie ist der Ausbau der Multitemperatur-Logistik. Bereits im vierten Quartal 2012 konnte in Deutschland erfolgreich der Roll-out für den ersten Großkunden vollzogen werden, sodass 2013 erstmalig das gesamte Jahr die hiermit in Zusammenhang stehenden zusätzlichen Aufwendungen ent-

hält. Die operativen Kosten sind im Jahr 2013 insbesondere aufgrund höherer Aufwendungen für Transport, Lagerung, Energie und IT angestiegen. Das Wachstum der Personalkosten ist vor allem auf Tarifsteigerungen zurückzuführen.

Insgesamt zeigt das Segment Deutschland ein EBITDA von 60,9 Mio. € gegenüber 150,7 Mio. € im Vorjahr.

Abschreibungen leicht unter Vorjahresniveau führten zu einem EBIT von 39,4 Mio. € und somit zu einer Reduzierung um 88,8 Mio. € gegenüber dem Vorjahr.

Restliches Westeuropa

Im Segment Restliches Westeuropa hat Lekkerland in 2013 mit einem Wachstum von 46,4 Mio. € (1,0 %) entgegen dem Vorjahr wieder steigende Umsatzerlöse realisiert.

Umsatzsteigerungen zeigten die Länder Belgien (+112,7 Mio. €), Spanien (+42,5 Mio. €) und die Schweiz (+5,1 Mio. €). Umsatzrückgänge zeigten hingegen die Länder Niederlande (-101,1 Mio. €) und Österreich (-12,8 Mio. €), wobei in den Niederlanden der Effekt aus der Änderung der Mehrwertsteuer auf Tabakprodukte zu berücksichtigen ist.

Restliches Westeuropa – Umsatz nach Ländern

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Niederlande	2.416,3	2.517,4	-4,0
Belgien	1.323,1	1.210,4	9,3
Schweiz*	379,3	374,2	1,4
Spanien	334,3	291,8	14,6
Österreich	79,7	92,5	-13,8
Summe	4.532,7	4.486,3	1,0

*Umsatzwachstum in Landeswährung 3,5 %

Von den gesamten Umsatzerlösen entfielen im Geschäftsjahr 3.449,4 Mio. € und somit 76,1 % auf den Bereich Tabakwaren (Vorjahr: 3.403,7 Mio. €; 75,9 %). Insgesamt verzeichnete dieser Produktbereich somit einen Anstieg der Umsatzerlöse von 45,7 Mio. €. Während in den Niederlanden die Tabakerlöse um -89,5 Mio. € zurückgegangen sind, konnten in Belgien (+114,2 Mio. €) und der Schweiz (+21,4 Mio. €) die Tabakerlöse erhöht werden.

Bereinigt um den Effekt aus der Mehrwertsteueränderung zeigen auch die Niederlande einen Umsatzanstieg im Bereich Tabakwaren.

In Belgien stiegen die Umsätze in den grenznahen Gebieten um 67,7 Mio. € aufgrund des niedrigen Preisniveaus von Tabakerzeugnissen im Vergleich zu den Nachbarländern. Anhaltend negativ entwickelte sich auch hier das Automatengeschäft, insbesondere aufgrund der Mitte des Jahres 2011 verschärften Rauchverbote im Hotel-, Restaurant- und Café (HoReCa)-Sektor und der zusätzlichen Abgabe auf Automaten in Wallonien. Bis zum Ende des Geschäftsjahres 2012 wurden in der Region Wallonien alle Tabakautomaten entfernt, sodass seit dem Jahr 2013 weder Umsätze noch Kosten anfallen.

In der Schweiz resultiert der Umsatzanstieg im Bereich Tabakwaren insbesondere aus dem Geschäft mit Neukunden.

Der Anteil der Produktgruppe Food/Non-Food an den Umsatzerlösen beträgt im Berichtsjahr 1.045,1 Mio. € und bewegt sich damit auf Vorjahresniveau, was einem prozentualen Anteil von 23,1% (Vorjahr: 1.042,2 Mio. €; 23,2%) entspricht. In Spanien konnten mit einer Umsatzausweitung von 39,7 Mio. € die rückläufigen Umsatzzahlen aus den Niederlanden (-6,9 Mio. €), der Schweiz (-16,3 Mio. €) und Österreich (-13,2 Mio. €) ausgeglichen werden. Die positive Entwicklung in Spanien ist auf die Ausweitung existierender Kundenbeziehungen sowie Neukunden und die Übernahme des Kundenstamms Grupoil zurückzuführen.

Der Bereich Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges zeigt Umsatzerlöse von 38,2 Mio. € (Vorjahr: 40,5 Mio. €), was einem Anteil von 0,8% der Gesamtumsatzerlöse entspricht (Vorjahr: 0,9%). Auch in diesem Produktbereich zeigt Spanien einen Umsatzanstieg (+3,2 Mio. €) während die Niederlande (-4,7 Mio. €) und Belgien (-1,2 Mio. €) rückläufige Umsatzzahlen aufweisen.

Restliches Westeuropa – Umsatz nach Sortimenten

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Tabakwaren	3.449,4	3.403,7	1,3
Food/Non-Food	1.045,1	1.042,2	0,3
Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges*	38,2	40,5	-5,7
Summe	4.532,7	4.486,4	1,0

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

Grundsätzlich waren auch im Berichtsjahr 2013 die Rahmenbedingungen in den Niederlanden und Österreich herausfordernd für die Lekkerland Gruppe. Insbesondere in den Niederlanden konnten aber Kunden zurückgewonnen und wichtige Neukunden akquiriert werden. Auch in Österreich ergaben sich unterjährig bereits erfolgversprechende Entwicklungen.

Die Rohermarge ist pro Produktbereich nahezu konstant geblieben. Insgesamt entwickelte sich das Kostenniveau in den Ländern im Segment Restliches Westeuropa proportional zu den Roherträgen, sodass mit 46,1 Mio. € annähernd das EBITDA des Vorjahres (46,7 Mio. €) erzielt werden konnte.

Bei annähernd vergleichbaren Abschreibungen bewegt sich auch das EBIT mit 28,1 Mio. € auf Vorjahresniveau (Vorjahr: 28,9 Mio. €).

Osteuropa

Im Zusammenhang mit der neuen Strategie „Convenience 2020“ wurden die Märkte, in denen Lekkerland tätig ist, analysiert, ob das Lekkerland Geschäftsmodell zukünftig wirtschaftlich profitabel betrieben werden kann. Ein Ergebnis dieser Analyse war, sich von den Aktivitäten in Osteuropa zu trennen.

Diese im Geschäftsjahr 2012 getroffene Entscheidung bedingt, dass das Segment Osteuropa gemäß IFRS 5 insgesamt als „Nicht fortgeführter Geschäftsbereich“ im Konzern-Abschluss zu behandeln ist. In der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfolgt demnach eine Trennung der Ergebnisbeiträge nach „Fortgeführten Geschäftsbereichen“ und „Nicht fortgeführtem Geschäftsbereich“. Das Nachsteuerergebnis des Segments Osteuropa wird in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung in einer Summe ausgewiesen.

Die Liquidation der rumänischen Landesgesellschaft konnte bereits im Berichtsjahr vollständig abgeschlossen werden. In Polen und Tschechien wurde das operative Geschäft zum Ende des Jahres eingestellt und die Liquidation eröffnet.

Osteuropa – Umsatz

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Polen/Tschechien/Rumänien	943,4	941,0	0,3

Osteuropa – Umsatz nach Sortimenten

in Mio. €	2013	2012	Änderung in %
Tabakwaren	846,3	820,3	3,2
Food/Non-Food	90,8	113,9	-20,3
Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges*	6,3	6,8	-7,4
Summe	943,4	941,0	0,3

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

Neben Verlusten aus der sukzessiven Reduzierung der operativen Geschäftstätigkeit bis Berichtsjahresende fielen im Rahmen der Liquidationen Sonderaufwendungen an. Diese resultierten insbesondere aus Abfindungsleistungen an Arbeitnehmer, Kompensationsleistungen aufgrund vorzeitiger Beendigungen von Vertragsbeziehungen sowie aus Abverkäufen vorhandener Vorratsbestände.

Insgesamt resultierte ein Verlust aus dem „Nicht fortgeführten Geschäftsbereich“ von 30,1 Mio. € (Vorjahr: 30,4 Mio. €). Bei dem Vergleich der beiden Jahresergebnisse ist zu berücksichtigen, dass im Jahr 2012 ein wesentlicher Sondersachverhalt im Zusammenhang mit einer anhängigen Rechtsstreitigkeit im einstelligen Millionenbereich enthalten war, während im Berichtsjahr insbesondere aus den eingeleiteten Liquidationsmaßnahmen Sondereffekte resultierten.

Finanz- und Vermögenslage

- **Stabile und gesicherte Finanzierung**
- **Solide Bilanzstruktur**
- **Weiterhin umfangreiche Investitionen**

Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Die Sicherung der finanziellen Flexibilität und ausreichender Liquidität hat für die Lekkerland Gruppe höchste Priorität. Lekkerland deckt seinen Finanzierungsbedarf unverändert durch eine Kombination aus operativen Cashflows, angemessenen kurzfristigen Kreditlinien und einer langfristigen Finanzierung über Anleihen ab. 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 ist unter anderem die Optimierung des Net-Operating-Capitals und die Zentralisierung der Liquidität zu nennen. Die Finanzpolitik der Gruppe ergänzt diese Maßnahmen durch eine zentral abgestimmte Steuerung der dazu erforderlichen Liquidität.

Finanzierung

Im Rahmen der langfristigen Finanzierung hat die Lekkerland Gruppe im Jahr 2005 am privaten US-amerikanischen Kapitalmarkt Anleihen 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-\$. Zur Absicherung der sich aus den in US-\$ notierten und mit US-\$ verzinsten Darlehens-tranchen 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. Weitere Details zur Absicherung von Risiken aus der Finanzierung sind im Anhang, insbesondere unter den Abschnitten 4.13, 5.10 und 11, dargestellt. Die Entscheidung für diese Finanzierungsvariante garantiert der Lekkerland Gruppe vor allem in Zeiten volatiler Finanzmärkte einen hohen Grad an Sicherheit, um sich auf das operative Geschäft konzentrieren zu können. Es existieren keine Finanzinstrumente, die rein für Spekulationszwecke verwendet werden.

Im Rahmen der kurzfristigen Finanzierung und zur Zins-Optimierung kommt bei Lekkerland ein länderübergreifender Multi-Currency-Cash-Pool zur Anwendung. Darüber hinaus werden alle wesentlichen konzerninternen langfristigen Darlehen zu einem Loan-Pool zusammengefasst. Ziel des Loan-Pools ist 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 Sonderbevorzugungen der erforderliche kurzfristige Liquiditätsbedarf sichergestellt werden kann. Die Ausschöpfung dieser Kreditlinien ist abhängig von starken kurzfristigen Schwankungen, die sich beispielsweise durch jahreszeitliche Einflüsse oder Bevorratungen ergeben. Zum 31. Dezember 2013 verfügte das Unternehmen über freie Kreditlinien in Höhe von rund 102,5 Mio. €. Die zu entrichtende Verzinsung bei Inanspruchnahme liegt zwischen 0,7 und 1,85 Prozentpunkten über Euribor beziehungsweise EONIA.

Bilanz

Zum 1. Januar 2013 wurde der IAS 19 (revised 2011) angewendet. Entsprechend der Regelungen des IAS 8 wurde die Anwendung retrospektiv vorgenommen und die Vorjahreszahlen entsprechend angepasst. Hinsichtlich der vorgenommenen Anpassungen verweisen wir auf die ausführliche Darstellung im Konzern-Anhang.

Die Bilanzsumme hat sich im Vergleich zum Vorjahr um -161,5 Mio. € und somit um -10,7% auf 1.352,8 Mio. € reduziert, wobei diese Entwicklung aus gegenläufigen Effekten innerhalb der einzelnen Posten resultiert.

Auf der Aktivseite erhöhten sich die langfristigen Vermögenswerte insgesamt um 20,5 Mio. €, die kurzfristigen Vermögenswerte sanken um -182,0 Mio. €.

Innerhalb der langfristigen Vermögenswerte haben sich insbesondere die immateriellen Vermögenswerte um 8,4 Mio. € sowie die aktiven latenten Steuern um 20,4 Mio. € erhöht. Die Erhöhung bei den immateriellen Vermögenswerten resultiert im Wesentlichen aus dem IT- und Prozessoptimierungsprojekt Become One. Der Anstieg der aktiven latenten Steuern steht im Zusammenhang mit der Trennung vom Segment Osteuropa. Gegenläufige wesentliche Veränderungen resultieren einerseits aus einer Reduzierung der langfristigen finanziellen Vermögenswerte um -6,5 Mio. €, die insbesondere aus der Marktbewertung der Cross-Currency-Swaps zur Absicherung der in US-\$ notierten und mit US-\$ verzinsten Anleihen resultiert.

Innerhalb der kurzfristigen Vermögenswerte reduzierten sich insbesondere die Posten „Vorräte“ (-89,2 Mio. €) und „sonstige Vermögenswerte“ (-29,3 Mio. €). Diese Entwicklung ist im Vergleich zum Vorjahresstichtag insbesondere mit geringeren „Schubkäufen“ bei den Warengruppen Tabak und Electronic Value (e-va) zu begründen. Die höhere Bevorratung zum 31. Dezember 2012 führte zudem zu einer Erhöhung der Vorsteuererstattungsansprüche, welche unter den sonstigen Vermögenswerten ausgewiesen werden. Weiterhin zeigt auch der nach IFRS 5 gesondert auszuweisende Posten der Aktiva des Segments Osteuropa einen Rückgang um -86,5 Mio. € aufgrund der zum Stichtag 31. Dezember 2013 bereits sehr weit fortgeschrittenen beziehungsweise bereits abgeschlossenen Liquidationen.

Der Posten „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ weist im Vorjahresvergleich einen vor allem stichtagsbedingten Anstieg um 35,2 Mio. € auf.

Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente haben sich um –17,6 Mio. € gemindert. Ein wesentlicher Grund für diese Entwicklung ist das zum Vorjahresstichtag mit –54,8 Mio. € außerordentlich niedrige Net-Operating-Capital (Saldo der Vorräte und kurzfristigen Forderungen/Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen). Per 31. Dezember 2013 beträgt das Net-Operating-Capital –17,2 Mio. €.

Auf der Passivseite reduzierte sich das von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestellte Kapital und Eigenkapital um –10,4 Mio. €. Die langfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten minderten sich geringfügig um –9,5 Mio. €, die kurzfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten reduzierten sich um –141,6 Mio. €.

Innerhalb des Postens „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“ wurden im Geschäftsjahr 2013 insgesamt 16,2 Mio. € den gebundenen Konzern-Rücklagen zugeführt. Im Wesentlichen minderte sich dadurch gegenläufig der Posten „Erwirtschaftetes Konzern-Kapital“. Weitere wesentliche Kapital-Effekte mit Auswirkung auf den Posten „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“ resultieren aus der notwendigen Anpassung aufgrund des geänderten IAS 19 (revised 2011) „Leistungen an Arbeitnehmer“, der Minderung der Cashflow-Hedge-Rücklage sowie Ausschüttungen an Minderheitsgesellschafter. Die Kapitalquote blieb mit 10,7% annähernd konstant zum Vorjahreswert von 10,2%.

Die wesentlichen Veränderungen innerhalb der kurzfristigen Rückstellungen und Verbindlichkeiten zeigen sich zum einen in einem Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (–91,7 Mio. €), was insbesondere auf die Schubkäufe zum Ende des Jahres 2012 zurückzuführen ist. Zum anderen führen die weit vorangeschrittenen Maßnahmen bei der Trennung vom Segment Osteuropa dazu, dass sich die nach IFRS 5 gesondert auszuweisenden Passiva um –55,0 Mio. € reduziert haben.

Cashflow

Aufgrund der Behandlung des Segments Osteuropa als „Nicht fortgeführter Geschäftsbereich“ sind gemäß IFRS 5 die Mittelzu- und -abflüsse gesondert darzustellen. Nachfolgend wird die Mittelherkunft beziehungsweise -verwendung getrennt nach diesen beiden Bereichen erläutert:

Fortgeführte Geschäftsbereiche

Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit sank von 117,6 Mio. € auf 17,6 Mio. € auf 100,0 Mio. €.

Die Veräußerung der Convenience Concept führte im Vorjahr zu Einzahlungen in Höhe von 68,9 Mio. €, sodass insgesamt im Jahr 2012 ein Mittelzufluss aus der Investitionstätigkeit von 46,8 Mio. € resultierte. Im Geschäftsjahr 2013 führten Investitionen insgesamt zu einem Mittelabfluss in Höhe von 36,7 Mio. €.

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit minderte sich um 29,0 Mio. € auf 80,5 Mio. €. In dieser Veränderung spiegelt sich insbesondere die Tilgung der zweiten Tranche des US-Private-Place-ments in Höhe von 29,3 Mio. € im Vorjahr wider.

Der gesamte Cashflow des Geschäftsjahres 2013 aus „Fortgeführten Geschäftsbereichen“ betrug –17,2 Mio. € (Vorjahr: 54,9 Mio. €).

Nicht fortgeführter Geschäftsbereich

Der Mittelabfluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit veränderte sich von –20,6 Mio. € auf –2,3 Mio. €. Bei dieser Entwicklung ist zu berücksichtigen, dass teilweise Aufwendungen im Rahmen der Trennung vom Segment Osteuropa noch nicht zu Zahlungsmittelabflüssen im Berichtsjahr geführt haben. Zudem resultierten aus der Reduzierung operativ notwendiger Vermögenswerte (unter anderem Vorräte und Forderungen) Zahlungsmittelzuflüsse.

Der Mittelzufluss aus der Investitionstätigkeit zeigt einen Wert von 0,4 Mio. €, entgegen einem Mittelabfluss von –0,6 Mio. € im Vorjahr. Diese Entwicklung resultiert aus den Maßnahmen der Beendigungen der operativen Tätigkeiten in Osteuropa.

Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit blieb mit –0,5 Mio. € annähernd konstant zum Vorjahr (–0,9 Mio. €).

Der gesamte Cashflow des Geschäftsjahres 2013 aus dem „Nicht fortgeführten Geschäftsbereich“ betrug –2,3 Mio. € (Vorjahr: –22,1 Mio. €).

Investitionen

Lekkerland hat im Geschäftsjahr 2013 – einschließlich Finanzierungsleasing – in den Segmenten Deutschland, Restliches Westeuropa und Holdings/Konsolidierung insgesamt 46,0 Mio. € investiert. Im Vergleichszeitraum des Vorjahres waren es für diese Segmente 42,1 Mio. € (Segment Osteuropa: 1,3 Mio. €).

Bereits in 2012 hatte die Lekkerland Gruppe im Segment Deutschland signifikant in den Ausbau der Multitemperatur-Logistik mit hohen Investitionen in die Lkw-Flotte und die Anpassung beziehungsweise Erweiterung der Lagerkapazitäten investiert.

Im Berichtsjahr 2013 resultierten die wesentlichen Zugänge zum Anlagevermögen insbesondere aus dem IT- und Prozessprojekt Become One sowie den Akquisitionen in Spanien und der Schweiz.

Das Projekt Become One sowie weitere Maßnahmen im Zusammenhang mit der Umsetzung der neuen Strategie werden auch im Jahr 2014 weitere Investitionen in die fortgeführten Geschäftsbereiche bedingen, die nach aktueller Einschätzung aus eigenen Finanzmittelbeständen finanziert werden können.

Gesamtaussage

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Marktwachstum insgesamt unter den Erwartungen lag, wodurch nur ein moderater Umsatz- und Rohertragsanstieg generiert werden konnte. Zudem haben die weiter zunehmende Wettbewerbsintensität sowie signifikant angestiegene Kosten im Zusammenhang mit der Implementierung der Strategie die Ergebnisentwicklung negativ beeinträchtigt. Die Trennung vom Segment Osteuropa hat zudem hohe Einmaleffekte verursacht.

Insgesamt sind die erzielten Steuerungsgrößen EBIT und EBITDA des Geschäftsjahres 2013 daher als nicht befriedigend einzustufen.

Mitarbeiter

- **Dialog- und feedbackorientierte Kommunikation**
- **Einheitliche Prozessstandards für ganz Europa**
- **Aktives Veränderungsmanagement**

Im Jahresdurchschnitt 2013 lag die Mitarbeiterzahl ohne Auszubildende in der Lekkerland Gruppe bei 5.568 und war damit um 4,1% geringer als im Vorjahr.

Mitarbeiterentwicklung*

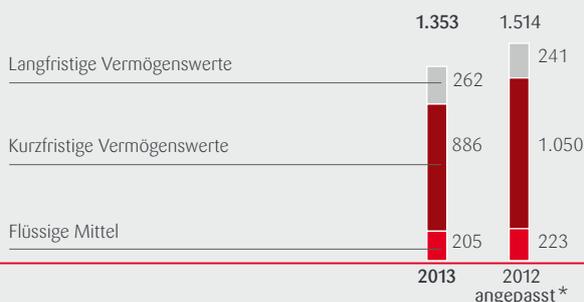
im Jahresdurchschnitt	2013	2012	Änderung in %
Deutschland	2.869	2.901	-1,1
Restliches Westeuropa	2.031	2.059	-1,4
Osteuropa	555	743	-25,3
Holdings/Konsolidierung	113	104	8,7
Summe	5.568	5.807	-4,1

* Exklusive Auszubildende

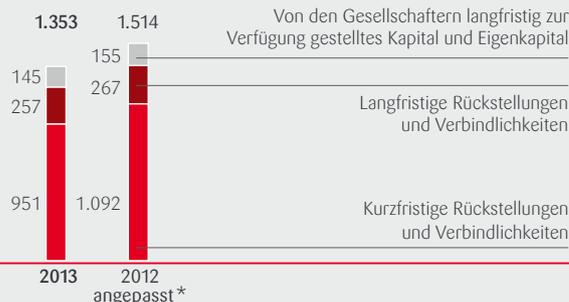
Für Lekkerland sind qualifizierte und motivierte Mitarbeiter, die ihr Umfeld proaktiv gestalten, unabdingbar. Um die Strategie „Convenience 2020“ erfolgreich umzusetzen und im Jahr 2020 europaweit der bevorzugte Partner für alle Anbieter von Unterwegskonsum zu sein, baut das Unternehmen auf ein Führungsteam und Mitarbeiter, die den Wandel des Unternehmens mitgestalten. Interne Weiterbildungsangebote, Change Management-Trainings und andere Maßnahmen stellen sicher, dass die Mitarbeiter die bestmögliche Unterstützung zur Umsetzung der Strategie erhalten und alle Bereiche mit qualifizierten Mitarbeitern besetzt sind.

Bilanzstruktur in Mio. €

Aktiva



Passiva



* Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

Die Grundlage für alle HR-Maßnahmen ist „Operational Excellence“ – eine außergewöhnlich hohe Qualität der HR-Dienstleistungen. Gruppenweit einheitliche Abläufe und Strukturen und die Vereinigung von nationalen HR-Beauftragten zu einem europäischen Team wurden 2013 konsequent vorangetrieben. Dialog- und feedbackorientierte interne Kommunikation ermöglichen dem Unternehmen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und ihnen Rechnung zu tragen. Strategiebotschafter, das Intranet mit Informationen für alle Mitarbeiter sowie sogenannte Town Hall Meetings sind wichtige Tools der internen Kommunikation, die die Implementierung der Strategie und den Wandel der Unternehmenskultur unterstützen.

Chancenbericht

- **Positive wirtschaftliche Rahmenbedingungen und Preisentwicklungen**
- **Neue Produkte und Dienstleistungen**
- **Schnellere Umsetzung der Strategie**

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

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 Jahr 2014 basiert auf den Annahmen des genehmigten Budgets und damit auf den Erwartungen, dass die künftigen Rahmenbedingungen und angenommenen Preisentwicklungen (zum Beispiel Dieselpreise, Tarifsteigerungen) eintreten. Sollten sich die einzelnen Determinanten besser entwickeln als im Budget angenommen, könnten die Umsatzerlöse und Ergebnisgrößen die prognostizierten Werte übertreffen.

Chancen durch neue Produkte und Dienstleistungen

Der Convenience-Bereich ist geprägt von Schnelligkeit und Innovationskraft. Die zunehmende Mobilität und Flexibilität der Menschen führt zu immer neuen Bedürfnissen nach Produkten und Dienstleistungen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die stetig wachsende Anzahl neuer Prepaid-Produkte sowie elektrische Zigaretten (e-Zigaretten). 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 werden.

Chancen durch schnellere Umsetzung der Strategie

Die neue Lekkerland Strategie hat Einfluss auf die Ergebnisse der Lekkerland Gruppe. Die neue Strategie ist langfristig ausgelegt und zielt darauf ab, im Jahr 2020 der bevorzugte Partner für Anbieter von Unterwegsversorgung zu sein. Der Erfolg von Lekkerland hängt wesentlich von der Umsetzungsgeschwindigkeit der wesentlichen 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.

Risikobericht

- **Business Control System**
- **IKS-Regelbetrieb optimiert und Synchronisierung mit Projekt Become One**
- **Keine bestandsgefährdenden Risiken erkennbar**

Unternehmerisch zu handeln bedeutet auch, bewusst Risiken einzugehen und die sich bietenden Chancen zu nutzen. Um Risiken frühzeitig zu erkennen und entsprechende Gegenmaßnahmen einzuleiten, hat Lekkerland bereits im Jahr 2004 das Business Control System eingeführt. Es basiert auf vier Komponenten:

1. Mit der „Policy on Business Control“, den Leitsätzen zu den Kontrollsystemen, legt der Vorstand das Fundament für das Business Control System.
2. Die General Business Principles sind die Richtschnur des Handelns. Hierzu gehört insbesondere der Code of Conduct.
3. Mit dem Business Risk Management System (RMS) prüft der Konzern die Risiken der Geschäftsabläufe sowie die Wirksamkeit notwendiger Maßnahmen zur Gegensteuerung.
4. Mit der Unterzeichnung des „Statement on Business Control“ dokumentiert das Management, dass in allen Bereichen die Vorgaben des Business Control Systems beachtet und eingehalten werden. Sofern Abweichungen eingetreten sind, ist über diese zu berichten.

Der Vorstand bekennt sich ausdrücklich zum Business Control System. Es hat dazu beigetragen, dass Risiken innerhalb der Lekkerland Gruppe deutlich verringert werden konnten. Das Business Control System leistet somit einen wesentlichen Beitrag zu einer erfolgreichen Zukunft der Gruppe.

Das Risk Management System ist bei Lekkerland fester Bestandteil der Geschäfts-, Planungs- und Kontrollprozesse. Die Identifikation, Analyse, Bewertung und Behandlung von Risiken geschieht mit Unterstützung der speziellen Risiko-Management-Software R2C (Risk to Chance). Sie ist als offenes System konzipiert, in dem jeder Anwender (User) alle Risiken einsehen kann. User sind alle Mitglieder der Management-Teams in den Landesgesellschaften, der Konzern-Holding sowie der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats. R2C dient auch als Frühwarnsystem, das mit einer kontinuierlichen Berichterstattung einhergeht. Audit Committees, die vom Chief Risk Officer (CRO) koordiniert und geführt werden und regelmäßig tagen, diskutieren Risiken und Maßnahmen. Der 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 nichtgesetzlichen 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 („Zero-Tolerance“).
- 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, den Corporate Governance Kodex und die Corporate Responsibility.

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 Konzernabschluss 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 zum Konzern-Abschluss 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 wurde im Jahr 2013 im Regelbetrieb bei der operativ größten Konzern-Gesellschaft weiter optimiert. Diese IKS-Methodik sowie die Lekkerland spezifischen Kontrollziele 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. Die Zielsetzung ist hierbei, den Anteil IT-basierter präventiver Kontrollen weiter auszubauen.

Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das Risikomanagement ist im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess eingebettet in das die gesamten Lekkerland Aktivitäten umfassende Risk Management System (RMS). Dies umfasst die organisatorischen Regelungen und Maßnahmen zur Risikerkennung 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 als „sehr hoch“, „hoch“, „mittel“ oder „gering“ klassifiziert.

Bezeichnung der Klasse	Eintrittswahrscheinlichkeit	
	von	bis
Sehr gering	0 %	5 %
Gering	über 5 %	20 %
Mittel	über 20 %	50 %
Hoch	über 50 %	100 %

Gemäß dieser Einteilung wird ein sehr geringes Risiko definiert als eines, das nur unter außergewöhnlichen Umständen eintritt, und ein hohes Risiko als eines, dessen Eintritt innerhalb einer bestimmten Zeitspanne wahrscheinlich ist. Bei der Einschätzung des Schadenspotenzials werden für jedes Land Schwellenwerte ermittelt, die jeweils den Kategorien „niedrig“, „moderat“, „wesentlich“ oder „gravierend“ zugeordnet werden.

Gemäß ihrer geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrem Schadenspotenzial werden die jeweiligen Risiken klassifiziert und in einer Risikolandkarte zusammengefasst.

▲ Schadenspotenzial in €

Gravierend	Mittel	Hoch	Sehr hoch	Sehr hoch	
Wesentlich	Mittel	Mittel	Hoch	Sehr hoch	
Moderat	Gering	Mittel	Mittel	Hoch	
Niedrig	Gering	Gering	Mittel	Mittel	
	Sehr gering	Gering	Mittel	Hoch	
	0	5	20	50	100

► Eintrittswahrscheinlichkeit in %

Risikokategorien und Einzelrisiken

Im Folgenden werden die Risikofaktoren aufgeführt, die aus Sicht der Unternehmensleitung relevant sind. Die Risikobewertung bezieht sich grundsätzlich auf alle Segmente, sofern nicht gesondert erläutert. In der nachfolgenden Beschreibung 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 Prognoseberichtserstattung 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 Umsatzentwicklung der Gruppe haben. In den vergangenen Jahren waren dies beispielsweise Verbrauchsteuererhöhungen, Rauchverbote oder Straßennutzungsgebühren (Lkw-Maut), Sonderabgaben für Tabakautomaten in Teilen Belgiens 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 exogenen 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 mittleres Risiko.

Leistungswirtschaftliche Risiken

Durch die Übernahme von Großhandelsunternehmen, aber auch durch die Erweiterung 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 auch künftig das Risiko eines wesentlichen Kundenverlusts als gering eingeschätzt. Dem Forderungsausfallrisiko begegnet Lekkerland, abhängig von der individuellen Risikoeinstufung, gegebenenfalls durch Warenkreditversicherungen oder andere Sicherungsinstrumente.

Lekkerland ist davon überzeugt, dass aufgrund seiner Führungsposition im Markt und der ergriffenen Maßnahmen die Eintrittswahrscheinlichkeit als gering gewertet werden kann. Ein moderates Schadenspotenzial kann aber nicht vollständig ausgeschlossen werden. Wir stufen das Risiko 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 wechsellkursabgesicherte Anleihen im Wert von insgesamt 295 Mio. US-\$ und 8 Mio. € aufgenommen (US-Private-Placements) und davon 2010 planmäßig 35 Mio. US-\$ und 2012 planmäßig weitere 35 Mio. US-\$ zurückgeführt. Durch diese Bonds und die Pflege langjähriger und guter Beziehungen zu den Hausbanken gilt die Finanzierung des Konzerns als gesichert. Die Konzern-Finanzierung 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.

Obwohl Lekkerland den Eintritt des Risikos als mittel einschätzt, geht Lekkerland nur von einem niedrigen Schadenspotenzial aus. Wir stufen das Risiko als mittleres 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. Im Jahr 2012 hat Lekkerland die Verantwortung und Administration für die Lekkerland Datensysteme 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 so umfassende Neuimplementierung ist natürlich mit einem beträchtlichen Einsatz von Ressourcen verbunden und unterliegt einer Vielzahl von Risiken.

Mit dem Ergreifen dieser Maßnahmen kann der Eintritt des Risikos als gering gesehen werden. Ein moderates Schadenspotenzial führt zu einer mittleren Risikoeinstufung.

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, welche 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 soweit wie möglich minimiert werden. Die Implementierung der PRINCE2 Projektmanagementmethode in 2013 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 mittleres Risiko ein.

Rechtliche Risiken

Das regulatorische Umfeld hat sich in den letzten Jahren weiter verschärft. Die Regelungen sind teilweise hoch komplex. 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 in der Wirtschaft allgemein auftreten.

Vor dem 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 Ergriffung entsprechender präventiver Maßnahmen sollen dazu beitragen, Verfahrensstreitigkeiten oder Haftungsverpflichtungen zu vermeiden. Dazu setzt Lekkerland auch externe Dienstleister ein, um Spezialthemen angemessene 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 niedriges Schadenspotenzial nicht vollständig ausschließen. Das Risiko wird von Lekkerland als geringes 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. Wir sind zuversichtlich, dass die Ertragskraft der Lekkerland Gruppe eine solide Basis für eine nachhaltige sowie positive Geschäftsentwicklung und die Nutzung vielfältiger Chancen bietet. Im Vergleich zu vergangenen Jahren hat Lekkerland 2013 keine wesentliche

Veränderung der in der Risikomatrix eingestuften Risiken festgestellt. Nach Überzeugung von Lekkerland gefährden die Risiken weder einzeln noch in ihrer Gesamtheit den Fortbestand des Unternehmens.

Nachtragsbericht

Nach dem Schluss des Geschäftsjahres bis zur Erstellung des Konzern-Abschlusses und Konzern-Lageberichts sind keine Vorgänge von besonderer Bedeutung eingetreten, über die zu berichten wäre.

Ausblick

- **Gesamtwirtschaftliche Aussichten verbessern sich**
- **Weiterhin potenzielle Risiken insbesondere aus dem Finanzsektor**
- **Lekkerland setzt in 2014 die strategische Neuausrichtung fokussiert fort**
- **Optimierung der Kostenstruktur zur Erreichung der Profitabilitätsziele 2014**

Entwicklung der Gesamtwirtschaft und Branche

Zum Jahreswechsel 2013/2014 haben sich die Aussichten für die Weltwirtschaft deutlich gebessert, da verschiedene Faktoren, welche die Weltkonjunktur in der Vergangenheit hemmten, an Bedeutung verloren haben. Allerdings ist eine Prognose weiterhin sehr schwierig, da sich die Folgen der langsamen Abkehr von der massiv expansiven Geldpolitik in den Vereinigten Staaten nicht genau einschätzen lassen. Es ist unter Umständen möglich, dass die Wende in den USA zu Turbulenzen an den weltweiten Finanzmärkten führt, welche die Weltkonjunktur gefährden. Auch im Euroraum könnten unsichere Zukunftsaussichten die Finanzmärkte beunruhigen und negativen Einfluss auf die Nachfrage haben.

Die Konjunktur im Euroraum dürfte zunächst noch vergleichsweise schwach bleiben. Nach wie vor drücken Konsolidierungsprozesse auf die Binnennachfrage in den Krisenländern und auch in anderen Ländern ist die Zuversicht in eine positive Entwicklung von Unternehmen und Haushalten auf eher niedrigem Niveau. Zudem gibt es weiterhin Probleme im Bankensektor, welche die Transmission monetärer Impulse erschweren. Aber auch im Euroraum dürfte die wirtschaftliche Aktivität allmählich an Schwung gewinnen, und selbst in den Krisenländern sollte sich die Konjunktur nach und nach verbessern. Insgesamt prognostiziert die Europäische Kommission ein BIP-Wachstum von insgesamt 1,6 % für die EU im Jahr 2014.

Vor dem Hintergrund der deutlich gesunkenen Inflationsrate und der Einschätzung, dass die Inflation für längere Zeit niedrig bleiben wird, hat der Rat der Europäischen Zentralbank (EZB) den Leitzins im November 2013 auf 0,25 % gesenkt. Experten vom Institut für Weltwirtschaft (IfW) gehen davon aus, dass der Hauptfinanzierungssatz vorläufig auf diesem niedrigen Niveau verbleibt, da sich zum einen die Konjunktur im Euroraum nur allmählich weiter beleben wird und

andererseits die Kreditvergabe wohl nur langsam Fahrt aufnehmen wird.

Für **Deutschland**, als das für Lekkerland operativ bedeutendste Land, ist festzustellen, dass sich die konjunkturelle Lage 2014 höchstwahrscheinlich weiter verbessern wird. Die Europäische Kommission prognostiziert für das Jahr 2014 einen Zuwachs von 1,8% – ein deutlich höheres Wachstum als im Jahr 2013 mit 0,4%. Dieses Wachstum soll laut Sachverständigenrat insbesondere durch die Binnenwirtschaft getragen sein. Der prognostizierte Beschäftigungsstand soll auf einem hohen Niveau verbleiben, wobei die Stabilität des Preisniveaus aller Voraussicht nach im kommenden Jahr gewährleistet sein soll.

Die relativ gute Haushaltsslage beruht auf der positiven konjunkturellen Entwicklung und verschiedenen Sonderfaktoren. Sobald diese jedoch abklingen, könnten in Deutschland potenzielle Versäumnisse bei der Konsolidierung zutage treten. Falls in naher Zukunft weitere Hilfestellungen Deutschlands für den Euroraum gefordert sind, insbesondere im Bankensektor, könnte dies zu einer weiteren Belastung für den Staatshaushalt werden.

Nach Einschätzung der Europäischen Kommission wird die Wirtschaft in den **Niederlanden** im Jahr 2014 wieder wachsen. Im Vergleich mit anderen westeuropäischen Ländern ist das prognostizierte Wachstum 2014 mit 1,0% jedoch weiterhin eher gering. Ursache für die schwache konjunkturelle Entwicklung ist vor allem der schwache Konsum, der im Wesentlichen auf das relativ geringe Beschäftigungsniveau und den hiermit verbundenen Kaufkraftverlust zurückzuführen ist. Im kommenden Jahr wird die Arbeitslosigkeit voraussichtlich noch weiter steigen.

Das Wachstum in **Belgien** wird für das Jahr 2014 auf 1,4% geschätzt und würde somit einen starken Wachstumsimpuls zeigen (BIP-Wachstum 2013: 0,2%). Seit dem Jahr 2009 steckt Belgien in einem Defizitverfahren, weil es den Stabilitäts- und Wachstumspakt nicht einhielt. 2014 will Belgien sein Haushaltsdefizit jedoch deutlich reduzieren.

Die Europäische Kommission rechnet in **Spanien**, der viertgrößten Volkswirtschaft des Euroraums, mit einem Anstieg des BIPs von 1,0% im nächsten Jahr. Insbesondere liegt die Hoffnung auf positiven Impulsen aus den Exporten, um das Wachstum in Spanien anzutreiben. Vor allem die sehr hohe Arbeitslosigkeit und das hohe Haushaltsdefizit, trotz bereits sehr harter Sparmaßnahmen, stellen die spanische Wirtschaft weiterhin vor enorme Probleme.

Auch für **Österreich** geht die Europäische Kommission von einem beschleunigten Wachstum aus, sodass das BIP annahmegemäß um 1,5% ansteigen wird. Dazu sollen neben der Erholung der Weltwirtschaft auch zunehmend die inländischen Nachfragekomponenten beitragen. Der private Konsum profitiert von einer guten Beschäftigungsentwicklung und leicht steigenden Reallöhnen.

Für die **Schweiz** schätzt die Expertengruppe des Bundes, dass die immer noch fragile internationale Konjunktur auf langsamem Erholungspfad bleibt und somit gute Aussichten für einen sich weiter festigenden Aufschwung in der Schweiz bestehen. Die Expertengruppe erwartet, nach dem bereits soliden BIP-Wachstum im Jahr 2013, eine Beschleunigung des Wachstums auf 2,3%. Die Schätzungen der Europäischen Kommission liegen mit einem BIP-Wachstum von 2,1% für 2014 auf einem ähnlichen Niveau. Dies dürfte sich zusehends auch am Arbeitsmarkt in einem Rückgang der Arbeitslosigkeit niederschlagen.

Ob diese Einschätzungen für die einzelnen Länder zutreffen und wie sich die Entwicklungen auf die jeweilige Konsumneigung auswirken werden, ist kaum verlässlich prognostizierbar. Die Lekkerland Gruppe ist insofern von weiterhin spezifischen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen betroffen, die eine Prognose erschweren.

Grundsätzlich ist zudem zu berücksichtigen, dass die Convenience-Branche auch anderen Einflussfaktoren unterliegt. Insofern wird die Prognose weiter erschwert, in welchem Umfang sich die gesamtwirtschaftlichen und branchenspezifischen Entwicklungen konkret auf die Lekkerland Sortimentsbereiche, Serviceleistungen und Kunden auswirken werden. Lekkerland geht unverändert davon aus, dass insbesondere durch die stetig steigende Mobilität Convenience-Shops weiterhin gut frequentiert werden und auch der Wunsch der Verbraucher nach einfachem und bequemem Genuss sowie die Lust, sich unterwegs mit Snacks und Getränken zu versorgen, zukünftig steigen wird.

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

Zudem wird auch die Entwicklung bei den Energie- und Kraftstoffpreisen, als wesentliche Kostendeterminante für Lekkerland, einen Einfluss auf die Erfolgsmöglichkeiten und die Rentabilität der Gruppe haben.

Geschäftsentwicklung

Im Jahr 2013, dem ersten Jahr der konsequenten Umsetzung und Implementierung der neuen Strategie „Convenience 2020“ hat sich diese bereits bewährt; das positive Feedback von Lieferanten und Kunden, die Erweiterung und der Gewinn von neuen Kundenverträgen sowie der gewonnene Logistik-Preis verdeutlichen, dass Lekkerland auf dem richtigen Weg ist.

Doch „Convenience 2020“ ist langfristig angelegt. Um das Zielbild im Jahr 2020 zu erreichen, ist weiterhin ein sehr hoher Einsatz erforderlich.

Das Jahr 2014 wird ein weiteres Jahr der zielgerichteten Implementierung der neuen Strategie werden. Im Fokus werden dabei ausgewählte, strategisch signifikante Strategieprojekte stehen, die effizient und effektiv realisiert werden können.

Die Umsetzung dieser Projekte wird mit weiteren Investitionen und Aufwendungen verbunden sein. Von besonderer Bedeutung ist hierbei der weitere Ausbau der Multitemperatur-Logistik, da sie Voraussetzung für andere strategische Initiativen ist.

Zudem wird ein weiterer Schwerpunkt darauf liegen, die Kostenstruktur an Marktanforderungen und Wirtschaftlichkeitsziele anzupassen.

Hingegen wird das Gesamtergebnis der Lekkerland Gruppe nicht mehr durch negative Ergebnisbeiträge des Segments Osteuropa belastet sein.

Der Konzern geht für das Jahr 2014 von einem leichten Umsatzwachstum aus. Für die Rohertragsmarge wird ein moderater Anstieg erwartet. Das EBITDA sowie das EBIT der fortgeführten Geschäftsbereiche wird annahmegemäß jeweils auf dem Niveau des Berichtsjahres liegen. Betrachtet man EBITDA und EBIT des Gesamtkonzerns somit unter Einbezug des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs, wird aufgrund des Wegfalls der hohen negativen Ergebnisbeiträge des Segments Osteuropa eine signifikante Steigerung der beiden Größen erwartet.

Segmententwicklung

Im Segment Deutschland erwartet Lekkerland 2014 einen leichten Umsatzanstieg der sowohl preis- als auch mengengetrieben ist. Bei Tabakwaren wirkt sich aus, dass die autonome Preiserhöhung aus Mitte 2013 im Jahr 2014 ganzjährig wirkt sowie dass zum 1. Januar 2014 die nächste Stufe der planmäßigen Tabaksteuererhöhung in Kraft tritt. Für die Rohertragsmarge wird erwartet, dass diese etwas höher ausfallen wird als in 2013. Das Geschäft im Segment Deutschland wird im Jahr 2014 ganz wesentlich durch Transformationsprozesse geprägt sein (unter anderem Become One) mit der Zielsetzung einer effizienteren Aufstellung der gesamten Landesorganisation und einer deutlichen Kostenreduktion. Die positiven Auswirkungen dieser Transformation werden jedoch erst ab dem Jahr 2015 erwartet, so dass EBITDA und EBIT insgesamt auf dem Niveau des Berichtsjahres erwartet werden.

Im Segment Restliches Westeuropa wird erwartet, dass die Umsatzerlöse in 2014 insgesamt auf dem Niveau des Berichtsjahres liegen. Die Umsatzentwicklung im Tabaksortiment in den Niederlanden ist unter anderem durch die Umstellung der Mehrwertsteuersystematik beeinflusst. Die Umsätze in 2013 beinhalten noch für sechs Monate Mehrwertsteuer, während in den Umsätzen des Budgets 2014 keine Mehrwertsteuer enthalten ist. Den erwarteten leichten Rohertragssteigerungen im Segment Restliches Westeuropa werden annahmegemäß Kostensteigerungen, zum Beispiel aus Tarifierhöhungen im Personalbereich und höhere IT-Kosten, entgegenstehen.

Insgesamt wird für das Segment erwartet, dass EBITDA und EBIT in etwa dem Wert des Jahres 2013 entsprechen.

Gesamtaussage zum Prognosebericht

Das Jahr 2014 wird im Zeichen der Fortsetzung der strategischen Neuausrichtung stehen. Der Fokus wird auf der Harmonisierung der IT- und Prozesslandschaft, einer deutlichen Kostenoptimierung, der Ausweitung der Multitemperatur-Logistik und der verstärkten Ausrichtung des Vertriebs auf spezifische Kundensegmente und Warengruppen liegen. Insgesamt geht Lekkerland für 2014 von einem weiteren Jahr der Transformation aus und erwartet für die Zukunft eine positive Geschäftsentwicklung aufgrund der Strategieimplementierung.

Strategische Ausrichtung

Für die Zukunft ist es entscheidend, dass Lekkerland nachhaltig profitabel wächst.

Die neue Strategie „Convenience 2020“ bedeutet für Lekkerland keine Abkehr oder grundsätzliche Änderung des Geschäftsmodells. Mit der neuen Strategie arbeitet Lekkerland zielgerichtet daran, der bevorzugte Partner von Unterwegskonsum zu sein.

Das unverändert 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.

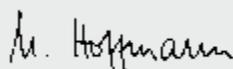
Das Projekt Become One wird die für die Zukunft erforderliche Prozess- und IT-Landschaft bereitstellen, die die Umsetzung der Strategie und Nutzung von Chancen umfassend begleiten und ermöglichen wird.

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.

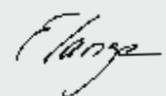
Die Lekkerland Gruppe hat somit eine klare mittel- und langfristige Vision, Mission und Strategie, die zukünftig nachhaltig profitables Wachstum ermöglichen.

Frechen, den 21. März 2014

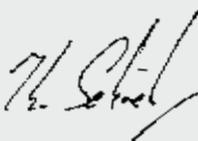
Lekkerland AG, Wien (Österreich)



Michael Hoffmann



Dr. Edgar C. Lange



Kay Schiebur



Patrick Steppe

Dieses Dokument enthält vorausschauende Aussagen zu aktuellen Einschätzungen zukünftiger Vorgänge. Diese Aussagen sind einer Reihe von Risiken und Unsicherheiten unterworfen. Einige Beispiele hierfür sind die Annahme, dass die wirtschaftliche Aktivität im Euroraum allmählich an Schwung gewinnen wird, Preisentwicklungen bei Dieselmotoren und Energiepreisen, die erfolgreiche Umsetzung strategischer Maßnahmen und Projekte, die Änderungen von Gesetzen, Bestimmungen und behördlichen Richtlinien. 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.



07 Konzern-Abschluss

Konzern-Abschluss

60	Konzern-Bilanz
61	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
61	Konzern-Gesamtergebnisrechnung
62	Konzern-Kapitalflussrechnung
63	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung

08 Konzern-Anhang

Konzern-Anhang

64	Allgemeine Angaben und angewandte Rechnungslegungsgrundsätze
67	Angaben zum Konsolidierungskreis
67	Konsolidierungsgrundsätze
68	Angaben zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bei Lekkerland
74	Erläuterungen zur Bilanz
88	Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung
91	Sonstige Angaben
91	Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten
93	Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung
93	Segmentberichterstattung
95	Finanzrisiko- und Kapitalmanagement
96	Angaben über Beziehungen zu und Transaktionen mit nahestehenden Personen und Unternehmen
96	Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Konzern-Abschluss

Konzern-Bilanz zum 31. Dezember 2013

Aktiva in T€	Anhang	31.12.2013	31.12.2012 angepasst*	01.01.2012 angepasst*
Langfristige Vermögenswerte		261.978	241.465	267.619
Immaterielle Vermögenswerte	5.1	113.261	104.817	119.360
Sachanlagen	5.1	109.287	113.830	117.809
Finanzanlagen	5.1	4.845	4.756	4.513
Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen	5.1	69	0	0
Sonstige Vermögenswerte	5.5	3.764	1.220	2.422
Finanzielle Vermögenswerte	5.6	2.115	8.565	13.373
Aktive latente Steuern	5.2	28.637	8.277	10.142
Kurzfristige Vermögenswerte		1.090.843	1.272.861	1.034.017
Vorräte	5.3	300.366	389.593	285.312
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	5.4	431.704	396.551	407.930
Ertragsteuerforderungen	5.5	4.380	95	460
Sonstige Vermögenswerte	5.5	108.429	137.725	102.591
Finanzielle Vermögenswerte	5.6	1.567	471	608
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	5.7	205.038	222.616	208.157
Vermögenswerte aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich und zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	5.12	39.359	125.810	28.959
Bilanzsumme		1.352.821	1.514.326	1.301.636
Passiva in T€				
	Anhang	31.12.2013	31.12.2012 angepasst*	01.01.2012 angepasst*
Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital	5.8	144.490	154.908	150.647
Kapitalanteile		40.000	40.000	40.000
Gebundene Konzern-Rücklagen		102.105	85.870	85.870
Erwirtschaftetes Konzern-Kapital		-4.399	18.544	9.351
Übrige Rücklagen		1.380	1.940	7.508
Ausgleichsposten für nicht beherrschende Anteile		5.404	8.554	7.918
Rückstellungen und Verbindlichkeiten		1.208.331	1.359.418	1.150.989
Langfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten		257.383	266.909	267.099
Rückstellungen	5.9	22.464	24.405	21.389
Finanzverbindlichkeiten	5.10	226.693	233.545	232.077
Sonstige Verbindlichkeiten	5.11	562	0	289
Passive latente Steuern	5.2	7.664	8.959	13.344
Kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten		950.948	1.092.509	883.890
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	5.11	749.294	840.986	692.714
Ertragsteuerrückstellungen	5.9	5.657	8.330	4.628
Sonstige Rückstellungen	5.9	86.184	77.216	81.058
Finanzverbindlichkeiten	5.10	14.418	15.406	41.958
Ertragsteuerverbindlichkeiten	5.11	653	429	1.032
Sonstige Verbindlichkeiten	5.11	63.277	63.667	56.322
Schulden in Verbindung mit nicht fortgeführtem Geschäftsbereich und Schulden in Verbindung mit zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerten	5.12	31.465	86.475	6.178
Bilanzsumme		1.352.821	1.514.326	1.301.636

*Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für die Zeit vom 1. Januar 2013 bis 31. Dezember 2013

in T€	Anhang	2013	2012 angepasst*
Fortgeführte Geschäftsbereiche			
Umsatzerlöse	6.1	11.690.385	11.484.439
Kosten des Umsatzes	6.2	11.143.184	10.941.310
Bruttoergebnis vom Umsatz		547.201	543.129
Sonstige betriebliche Erträge	6.3	36.882	106.866
Vertriebskosten	6.4	404.366	388.518
Verwaltungskosten	6.5	128.655	118.409
Sonstige betriebliche Aufwendungen	6.6	200	34
Operatives Ergebnis		50.862	143.034
Beteiligungsergebnis	6.7	194	-37
Gewinnanteil von assoziierten Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden	6.7	28	0
Zinserträge	6.7	1.496	1.801
Zinsaufwendungen	6.7	13.728	15.661
Ergebnis der Geschäftstätigkeit		38.852	129.137
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	6.8	-10.817	18.586
Konzern-Ergebnis nach Steuern aus fortgeführten Geschäftsbereichen		49.669	110.551
Nicht fortgeführter Geschäftsbereich			
Konzern-Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich	6.9	-30.057	-30.427
Konzern-Jahresergebnis vor Entnahme der Gesellschafter		19.612	80.124
Davon:			
Erwirtschaftetes Konzern-Kapital		18.904	79.467
Ergebnisanteil nicht beherrschender Anteile		708	657

Konzern-Gesamtergebnisrechnung für die Zeit vom 1. Januar 2013 bis 31. Dezember 2013

in T€	2013	2012 angepasst*
Konzern-Jahresergebnis vor Entnahmen der Gesellschafter	19.612	80.124
Sonstiges Ergebnis		
Posten, die nie in den Gewinn und Verlust umgegliedert werden		
Bewertungsänderungen der Pensions-Rücklage	1.961	-3.832
Latente Steuern auf neutrale Bewertungsänderungen der Pensions-Rücklage	-388	640
	1.573	-3.192
Posten, die in den Gewinn und Verlust umgegliedert wurden oder werden können		
Währungsumrechnungsdifferenzen	474	486
Bewertungsänderungen der Cashflow-Hedge-Rücklage	-3.475	-3.816
Latente Steuern auf neutrale Bewertungsänderungen der Cashflow-Hedge-Rücklage	869	954
	-2.132	-2.376
Gesamtes sonstiges Ergebnis	-559	-5.568
Konzern-Gesamtergebnis vor Entnahmen der Gesellschafter	19.053	74.556
Davon:		
Ergebnisanteil Konzern	18.345	73.899
Ergebnisanteil nicht beherrschender Anteile	708	657

*Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

Konzern-Kapitalflussrechnung für die Zeit vom 1. Januar 2013 bis 31. Dezember 2013

in T€	Anhang	2013	2012 angepasst*
Operatives Ergebnis	9	50.862	143.034
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	6.10	39.955	40.728
Veränderung der Rückstellungen		8.449	-1.101
Nettoergebnis aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen		67	1.500
Gewinn aus dem Verkauf eines Tochterunternehmens (vor Steuern)		0	-62.783
Veränderung der Vorräte		89.227	-121.232
Veränderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-35.153	-53.102
Veränderung der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-91.692	209.220
Veränderung der sonstigen Aktiva und Passiva		61.565	-17.442
Gezahlte Steuern vom Einkommen und vom Ertrag		-17.136	-15.829
Nicht zahlungswirksame Veränderungen		-6.151	-5.418
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit der fortgeführten Geschäftsbereiche		99.993	117.575
Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs		-2.288	-20.647
Gesamt-Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit		97.705	96.928
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		-37.191	-22.457
Einzahlungen aus dem Abgang von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen		902	770
Auszahlungen für Investitionen in Finanzanlagen		-449	-781
Einzahlungen aus dem Abgang von Finanzanlagen		13	397
Einzahlungen aus dem Verkauf eines Tochterunternehmens		0	68.885
Cashflow aus der Investitionstätigkeit der fortgeführten Geschäftsbereiche		-36.725	46.814
Cashflow aus der Investitionstätigkeit des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs		390	-591
Gesamt-Cashflow aus der Investitionstätigkeit		-36.335	46.223
Auszahlungen an Gesellschafter		-54.274	-55.699
Auszahlungen an Minderheitsgesellschafter		-3.858	-21
Tilgung von Leasingverbindlichkeiten		-10.773	-10.228
Tilgung von Finanzverbindlichkeiten		0	-29.338
Zinseinzahlungen		1.721	1.479
Zinsauszahlungen		-13.304	-15.705
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit der fortgeführten Geschäftsbereiche		-80.488	-109.512
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs		-442	-846
Gesamt-Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit		-80.930	-110.358
Summe Cashflows		-19.560	32.793
Summe Finanzmittel am Anfang der Periode		242.890	208.157
Wechselkurseinflüsse auf den Bestand des Finanzmittelfonds		-1.267	1.940
Finanzmittel am Ende der Periode**		222.063	242.890
abzüglich Ausweis des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs		-17.025	-20.302
Finanzmittelfonds am Ende der Periode	9	205.038	222.588

* Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

** Bezüglich der Definition Finanzmittel vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 9.

Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung für die Zeit vom 1. Januar 2013 bis 31. Dezember 2013

Entwicklung des von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestellten Kapitals und Eigenkapitals*

	Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital						Eigenkapital		Gesamt
	Kapital- anteile	Gebundene Konzern- Rücklagen	Erwirt- schaftetes Konzern- Kapital	Unterschied aus der Währungs- um- rechnung	Cashflow- Hedge- Rücklage	Pensions- Rücklage	Von den Gesellschaf- tern lang- fristig zur Verfügung gestelltes Kapital	Ausgleichs- posten für nicht beherr- schende Anteile	
in T€	Übrige Rücklagen								
Stand 01.01.2012	40.000	85.870	9.351	2.704	6.477	0	144.402	7.918	152.320
Anpassung	0	0	0	0	0	-1.673	-1.673	0	-1.673
Stand 01.01.2012 angepasst	40.000	85.870	9.351	2.704	6.477	-1.673	142.729	7.918	150.647
Ausschüttung an Gesellschafter	0	0	0	0	0	0	0	-21	-21
Angepasstes Konzern-Jahres- ergebnis vor Entnahmen der Gesellschafter	0	0	79.467	0	0	0	79.467	657	80.124
Entnahmen der Gesellschafter	0	0	-70.274	0	0	0	-70.274	0	-70.274
Sonstiges Ergebnis angepasst	0	0	0	486	-2.862	-3.192	-5.568	0	-5.568
Konzern-Gesamtergebnis angepasst	0	0	9.193	486	-2.862	-3.192	3.625	636	4.261
Stand 01.01.2013 angepasst	40.000	85.870	18.544	3.190	3.615	-4.865	146.354	8.554	154.908
Ausschüttung an Gesellschafter	0	0	0	0	0	0	0	-3.858	-3.858
Konzern-Jahresergebnis vor Entnahmen der Gesellschafter	0	0	18.904	0	0	0	18.904	708	19.612
Zuführung zur Kapitalrücklage	0	16.235	-16.235	0	0	0	0	0	0
Entnahmen der Gesellschafter	0	0	-25.612	0	0	0	-25.612	0	-25.612
Sonstiges Ergebnis	0	0	0	474	-2.607	1.573	-560	0	-560
Konzern-Gesamtergebnis	0	16.235	-22.943	474	-2.607	1.573	-7.268	-3.150	-10.418
Stand 31.12.2013	40.000	102.105	-4.399	3.664	1.008	-3.292	139.086	5.404	144.490

*Die Anpassung der Vorjahreswerte erfolgte gemäß IAS 8 aufgrund der Anwendung des IAS 19 (revised 2011).

Konzern-Anhang

1 Allgemeine Angaben und angewandte Rechnungslegungsgrundsätze

Die Lekkerland AG & Co. KG und ihre Tochtergesellschaften bilden einen europäischen Handelskonzern. Den Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit bildet der Handel mit Convenience-Produkten wie Tabakwaren, Süßwaren, Getränken, Snacks, Fast-Food, Frischeprodukten, Non-Food und Electronic Value-Produkten, zum Beispiel Artikel wie e-loading, Telefonkarten und Vignetten sowie Logistikdienstleistungen.

Beliefert werden insbesondere Tankstellenshops internationaler und regionaler Mineralölgesellschaften, Kaufhäuser, Lebensmittel- und Getränkemärkte, Fast-Food-Ketten, Kioske, Kantinen, Bäckereien, Krankenhäuser, Pflege- beziehungsweise Altenheime, das Hotel- und Gaststättengewerbe sowie Convenience-Stores.

Der Konzern-Abschluss der Lekkerland AG & Co. KG, Frechen, Deutschland, für die Zeit vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2013 wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) des International Accounting Standards Boards (IASB), wie sie in der Europäischen Union anzuwenden sind, unter Anwendung und Beachtung der zusätzlichen Anforderungen des § 315a Abs. 3 in Verbindung mit Abs. 1 HGB aufgestellt. Die grundsätzliche Verpflichtung zur Aufstellung eines Konzern-Abschlusses ergibt sich aus §§ 290 ff. HGB in Verbindung mit § 264a HGB. In den Geschäftsjahren 2012 und 2013 wurden, mit Ausnahme des IAS 36, die IFRS zugrunde gelegt, die verpflichtend auf diese Geschäftsjahre anzuwenden waren. Die Bilanzierung und Bewertung im Konzern-Abschluss nach IFRS zum 31. Dezember 2013 erfolgt für alle Kon-

zern-Unternehmen einheitlich. Die Einzelabschlüsse der einbezogenen Unternehmen sind auf den Konzern-Bilanzstichtag aufgestellt. Der Vorstand der Komplementärin Lekkerland AG hat den Konzern-Abschluss am 21. März 2014 zur Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben. Der Aufsichtsrat hat die Aufgabe, den Konzern-Abschluss zu prüfen und zu erklären, ob er der Gesellschafterversammlung die Billigung des Konzern-Abschlusses empfiehlt.

Der Ausweis und die Erläuterungen zu den im Konzern-Abschluss der Lekkerland AG & Co. KG bilanzierten Vermögenswerten und Schulden sowie zu Erträgen und Aufwendungen erfolgt in Tausend Euro (T€). Es wird darauf hingewiesen, dass bei der Verwendung von gerundeten Beträgen und Prozentangaben aufgrund kaufmännischer Rundung Differenzen auftreten können.

Weiter wird darauf hingewiesen, dass der nicht fortgeführte Geschäftsbereich entsprechend den Vorschriften des IFRS 5 „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte und aufgegebene Geschäftsbereiche“ in der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung, der Kapitalflussrechnung sowie im Anhang umgegliedert wurde und gesondert dargestellt wird.

Zum 1. Januar 2013 wurde der IAS 19 (revised 2011) angewendet. Entsprechend der Regelungen des IAS 8 wurde die Anwendung des IAS 19 (revised 2011) retrospektiv vorgenommen. Die entsprechenden Vorjahreszahlen wurden angepasst.

Zudem wurde der IAS 36 vorzeitig angewendet.

1.1 Anwendung neuer Rechnungslegungsvorschriften und Interpretationen im Geschäftsjahr 2013

Standard/Interpretation	Kurze Erläuterung der Änderung	Anwendungs- pflicht für Ge- schäftsjahre ab	Auswirkungen auf Lekkerland
IFRS 1 IFRS-Erstanwender	Die erste Änderung ersetzt die Verweise auf den festen Umstellungszeitpunkt „1. Januar 2004“ durch „Zeitpunkt des Übergangs auf IFRS“. Die zweite Änderung gibt Anwendungsleitlinien, wie bei der Darstellung von IFRS-konformen Abschlüssen vorzugehen ist, wenn ein Unternehmen für einige Zeit die IFRS-Vorschriften nicht einhalten konnte, weil seine funktionale Währung starker Hochinflation unterlag. Weiterhin gibt es Änderungen bezüglich unterverzinslicher Kredite der öffentlichen Hand, hierbei gibt es Erleichterungen für Erst-anwender.	01.01.2013	Keine
IFRS 7 Finanzinstrumente: Angaben	Die Änderung erfordert Angaben zu allen bilanzierten Finanzinstrumenten, die im Einklang mit IAS 32 saldiert werden. Zusätzlich werden auch Angaben zu allen bilanzierten Finanzinstrumenten gefordert, die einer durchsetzbaren Globalverrechnungs- oder ähnlichen Vereinbarungen unterliegen, auch wenn sie nach IAS 32 nicht saldiert werden.	01.01.2013	Keine
IFRS 13 Bemessung des beizulegenden Zeitwerts	Durch IFRS 13 werden die bestehenden Leitlinien zur Bemessung des beizulegenden Zeitwerts in den einzelnen IFRS-Verlautbarungen durch einen einzigen Standard ersetzt. Die Auswirkungen werden unter Ziffer 8 dargelegt.	01.01.2013	Ja
IAS 1 Darstellung des Abschlusses	Die Darstellung des sonstigen Gesamtergebnisses wurde dahingehend geändert, dass Zwischensummen für die Posten gefordert werden, die recycelt werden können, und diejenigen, die nicht recycelt werden. Recycelt werden die Währungskursdifferenzen sowie die Beträge aus der Cashflow-Hedge-Rücklage, nicht recycelt werden grundsätzlich die Beträge aus der Pensions-Rücklage.	01.07.2012	Ja
IAS 12 Ertragsteuern	Dabei handelt es sich um „quasi permanente Differenzen“ zwischen der Steuer- und der IFRS-Bilanz, wobei es zu Abweichungen zwischen den beiden Latenzierungen kommt, wenn ein Vermögensgegenstand unterschiedlich bewertet wurde. Es gilt nunmehr die widerlegbare Vermutung, dass die Realisierung eines Buchwerts nicht durch Nutzung, sondern durch die Veräußerung erfolgt.	01.01.2013	Keine
IAS 19 Leistungen an Arbeitnehmer	Hauptänderungen: Der Ansatz von Änderungen in der Nettoschuld (dem Nettovermögen) aus leistungsorientierten Plänen einschließlich der sofortigen Erfassung von leistungsorientierten Kosten, der Aufgliederung von leistungsorientierten Kosten nach Bestandteilen, dem Ansatz von Neubewertungen im sonstigen Gesamtergebnis sowie Planänderungen, Plankürzungen und Erfüllungen wird vorgeschrieben. Die Auswirkungen der Anwendung des IAS 19 (revised 2011) auf den vorliegenden Konzern-Abschluss sind im Abschnitt 4.18 dargestellt.	01.01.2013	Ja
IAS 36 Wertminderungen von Vermögenswerten	Angabe von Informationen zur Ermittlung des erzielbaren Betrags von wertgeminderten Vermögenswerten, sofern dieser auf dem beizulegenden Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten basiert.	01.01.2014	Keine
Annual Improvements Projects 2009–2011 Änderungen und Klarstellungen an verschiedenen IFRS	IFRS 1: Aktivierte Fremdkapitalkosten in Bezug auf qualifizierte Vermögenswerte IAS 1: Angabe von Vorjahresvergleichsinformationen IAS 16: Klassifizierung und Bilanzierung von Ersatzteilen IAS 32: Klarstellung zur Bilanzierung von Steuereffekten für die Ausschüttungen an Inhaber von Eigenkapitalinstrumenten IAS 34: Klarstellung der Zwischenberichterstattung hinsichtlich Vergleichsinformationen der vorangegangenen Perioden	01.01.2013	Keine
IFRIC 20 Abraumkosten in der Produktionsphase einer über Tagebau erschlossenen Mine	Es wird klargestellt, ab wann Abraumkosten aus der Produktion als Vermögenswert anzusetzen sind, wie die Erstbewertung des Vermögenswerts aus der Abraumaktivität auszusehen hat und wie die Folgebewertung des Vermögenswerts aus der Abraumaktivität vorzunehmen ist.	01.01.2013	Keine

1.2 Künftig anzuwendende Rechnungslegungsvorschriften und Interpretationen des IASB

Standard/Interpretation		Kurze Erläuterung der Änderung	Anwendungs- pflicht für Ge- schäftsjahre ab	Auswirkungen auf Lekkerland
IFRS 10	Konzernabschlüsse	Der Standard ersetzt die Konsolidierungsleitlinien in IAS 27 und SIC-12 durch die Einführung eines einzigen Konsolidierungsmodells für alle Unternehmen auf der Grundlage von Beherrschung unabhängig von der Art des Investitionsempfängers.	01.01.2014	Zurzeit keine
IFRS 11	Gemeinsame Vereinbarungen	IFRS 11 ersetzt IAS 31 Anteile an Joint Ventures. Die Möglichkeit der Anwendung der Quotenkonsolidierung bei der Bilanzierung von gemeinschaftlich beherrschten Unternehmen wurde abgeschafft. Darüber hinaus werden mit IFRS 11 gemeinschaftlich beherrschte Vermögenswerte abgeschafft, es bleiben nur gemeinsame Geschäftstätigkeit und Joint Ventures erhalten.	01.01.2014	Zurzeit keine
IFRS 12	Angaben zu Beteiligungen an anderen Unternehmen	Mit IFRS 12 werden verbesserte Angaben sowohl zu konsolidierten als auch zu nicht konsolidierten Unternehmen gefordert, bei denen ein Unternehmen engagiert ist. Da der neue Standard neben den zuvor bestandenen Erläuterungspflichten neue Angabepflichten formuliert, werden die Konzernangaben zu diesem Unternehmenskreis künftig umfassender sein.	01.01.2014	Ja
IAS 27	Konzern- und separate Abschlüsse	Die Vorschriften für separate Abschlüsse bleiben unverändert Bestandteil des geänderten IAS 27. Die anderen Teile des IAS 27 werden durch IFRS 10 ersetzt.	01.01.2014	Keine
IAS 28	Anteile an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures	Enthält Folgeänderungen, die sich aus der Veröffentlichung von IFRS 10, 11 und 12 ergeben.	01.01.2014	Keine
Amendments zu IFRS 10, 12, IAS 27	Investmentgesellschaften	Durch die Änderung wird eine Ausnahme in Bezug auf die Konsolidierung von Tochterunternehmen gewährt, wenn das Mutterunternehmen die Definition einer „Investmentgesellschaft“ erfüllt.	01.01.2014	Keine
IAS 32	Finanzinstrumente: Ausweis	Die Änderungen stellen lediglich eine Klarstellung der bisherigen Saldierungsregeln dar.	01.01.2014	Keine
IAS 39	Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung	Durch die Änderung bleiben Derivate trotz einer Novation weiterhin als Sicherungsinstrument in fortbestehenden Sicherungsbeziehungen designiert.	01.01.2014	Keine

2 Angaben zum Konsolidierungskreis

2.1 Einbezogene Gesellschaften des Konsolidierungskreises 2013

In den Konzern-Abschluss der Lekkerland AG & Co. KG zum 31. Dezember 2013 sind neben der Lekkerland AG & Co. KG alle Gesellschaften nach den Vorschriften über die Vollkonsolidierung einbezogen, auf die nach dem Control-Prinzip gemäß IAS 27 ein beherrschender Einfluss ausgeübt werden kann und die für die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns von Bedeutung sind. Im Geschäftsjahr 2013 hielt die Lekkerland AG & Co. KG an allen vollkonsolidierten Beteiligungsunternehmen unmittelbar oder mittelbar die Mehrheit der Anteile.

Der Konsolidierungskreis zum 31. Dezember 2013 umfasst neben der Lekkerland AG & Co. KG folgende in- und ausländische Tochtergesellschaften:

Vollkonsolidierte Gesellschaften:	31.12.2013
Name und Sitz	Anteil in %
Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG, Frechen, Deutschland	100,00
TRIMEX Transit Import Export Carl Nielsen GmbH & Co. KG, Frechen, Deutschland	100,00
cofact financial services GmbH, Elz, Deutschland	100,00
Lekkerland information systems GmbH, Frechen, Deutschland	100,00
MEDIAPPOINT GmbH, Frechen, Deutschland	100,00
CSG Convenience Service GmbH, Bochum, Deutschland	75,20
Lekkerland Europa Holding GmbH, Frechen, Deutschland	100,00
und deren Tochtergesellschaften:	
Lekkerland (Schweiz) AG, Brunegg, Schweiz	100,00
Europrocurement AG, Basel, Schweiz	100,00
Lekkerland Holding-Gesellschaft mbH, Ternitz, Österreich	100,00
Lekkerland Handels- und Dienstleistungs GmbH, Ternitz, Österreich	100,00
Lekkerland Finanzierungs Gesellschaft mbH, Ternitz, Österreich	100,00
Convivo GmbH, Schwechat, Österreich	100,00
Lekkerland Česká republika, s.r.o., Horní Počernice, Tschechische Republik (i.L.)	100,00
Lekkerland Finance B.V., Son, Niederlande	100,00
Gilden Holding B.V., Son, Niederlande	100,00
Lekkerland Beheer N.V., Son, Niederlande	100,00
Lekkerland Nederland B.V., Son, Niederlande	100,00
Convenience Concept Holding B.V., Son, Niederlande	100,00
Lekkerland Vending Services B.V., Son, Niederlande	100,00
Convenience Concept B.V., Son, Niederlande	100,00
Sutrans N.V., Temse, Belgien	100,00
Conway Vending Services N.V., Temse, Belgien	100,00
Conway – The Convenience Company België N.V., Temse, Belgien	100,00
Conway – The Convenience Company S.A., Quer, Spanien	70,00
Convenience Concept SL Spain, Quer, Spanien	70,00

Vollkonsolidierte Gesellschaften:	31.12.2013
Name und Sitz	Anteil in %
Lekkerland Polska S.A., Warschau, Polen (i.L.)	100,00
Lekkerland Polska Holding GmbH, Frechen, Deutschland	100,00
Assoziierte Gesellschaften:	
Emere AG, Buchs, Schweiz	50,00

Mit Ausnahme der CSG Convenience Service GmbH haben alle übrigen in die Konsolidierung einbezogenen deutschen Gesellschaften von der gesetzlich vorgesehenen Erleichterungsmöglichkeit gemäß § 264 Abs. 3 beziehungsweise § 264b HGB dahingehend Gebrauch gemacht, dass sie auf die Erstellung eines Anhangs und eines Lageberichts sowie auf die Veröffentlichung ihrer jeweiligen Einzelabschlüsse zum 31. Dezember 2013 nach nationalem Recht verzichtet haben. Dies gilt entsprechend für die Prüfung der jeweiligen Einzelabschlüsse mit Ausnahme der Lekkerland AG & Co. KG, der Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG, der cofact financial services GmbH und der Lekkerland information systems GmbH.

Gesellschaften mit lediglich unwesentlichem Informationsgehalt für wirtschaftliche Entscheidungen, wie beispielsweise diverse Komplementärgesellschaften, Verwaltungsgesellschaften und geringfügig operativ tätige Gesellschaften, werden nicht konsolidiert, sofern sämtliche auf dieser Basis von der Konsolidierung ausgeschlossenen Unternehmen zusammengenommen von untergeordneter Bedeutung für die Darstellung der wirtschaftlichen Lage des Konzerns sind.

Die aus Wesentlichkeitsgründen nicht in den Konsolidierungskreis aufgenommenen Unternehmen werden zu jedem Abschlussstichtag daraufhin untersucht, ob eine geänderte Einschätzung der Wesentlichkeit zu einer Konsolidierung führt.

2.2 Veränderungen des Konsolidierungskreises

Erstmals in den Konzern-Abschluss einbezogen wurde die in 2013 gegründete Einkaufskooperation Emere AG mit Sitz in der Schweiz. Die Einbeziehung in den Konzern-Abschluss erfolgt gemäß IAS 28 nach der Equity-Methode. Aufgrund der Gründung im Laufe des Geschäftsjahres hat die Emere AG ein verlängertes Geschäftsjahr bis zum 31. Dezember 2014 und hat zum 31. Dezember 2013 einen vorläufigen Jahresabschluss erstellt.

Die nachstehenden Gesellschaften sind im Geschäftsjahr 2013 liquidiert worden und somit aus dem Konsolidierungskreis ausgeschieden: die Lekkerland Convenience Distributie SRL, Chiajna, Rumänien, die Univer-Cel SARL, Meyreuil, Frankreich sowie die drei niederländischen Gesellschaften Tandem Holding Maastricht B.V., Tandem Retail B.V., Tandem Dienstverlening B.V.

3 Konsolidierungsgrundsätze

Unternehmenszusammenschlüsse werden gemäß IFRS 3 ab 2008 nach der Erwerbsmethode bilanziert. Danach werden die Anschaffungskosten eines erworbenen Tochterunternehmens auf die erwor-

benen, identifizierbaren und zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögenswerte und Schulden sowie auf Eventualschulden zum Erwerbszeitpunkt verteilt. Der Erwerbszeitpunkt ist gemäß IFRS 3 der Tag, an dem die Beherrschung des Reinvermögens und der Geschäftstätigkeit des entsprechenden Unternehmens unmittelbar oder mittelbar auf die Lekkerland AG & Co. KG als Erwerber übergeht. Ein verbleibender aktivischer Unterschiedsbetrag ist als Geschäfts- oder Firmenwert, ein verbleibender passivischer Unterschiedsbetrag nach erneuter Beurteilung der Bewertung entsprechend dem Vorgehen in IFRS 3.34 unmittelbar erfolgswirksam zu erfassen. Geschäfts- oder Firmenwerte sind nicht planmäßig abzuschreiben, sondern entsprechend den Vorschriften in IAS 36 mindestens einmal jährlich auf Werthaltigkeit zu prüfen und gegebenenfalls auf den niedrigeren erzielbaren Betrag abzuwerten.

Anteile an nicht konsolidierten Tochtergesellschaften werden in Übereinstimmung mit IAS 39 zu Anschaffungskosten oder zum niedrigeren Zeitwert bewertet.

Konzerninterne Gewinne und Verluste, Erträge und Aufwendungen sowie zwischen konsolidierten Tochterunternehmen bestehende Forderungen und Schulden werden ebenso eliminiert wie Eventualverbindlichkeiten und Haftungsverhältnisse.

In Vermögenswerten enthaltene Zwischenergebnisse aus konzerninternen Lieferungen und Leistungen werden eliminiert.

Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge, auf aufgedeckte stille Reserven und Lasten im Rahmen von Unternehmenserwerben sowie auf die Folgewirkungen aus der Fortschreibung der entsprechenden Vermögenswerte und Schulden werden latente Steuern gemäß IAS 12 ermittelt.

Fremdwährungsumrechnung

Abschlüsse, die in fremder Währung aufgestellt sind, und Transaktionen in fremder Währung werden nach dem Konzept der funktionalen Währung wie folgt umgerechnet, wobei die jeweilige funktionale Währung der Konzern-Gesellschaften der jeweiligen Landeswährung entspricht:

Gemäß IAS 21 werden in den Einzelabschlüssen der in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften Geschäftsvorfälle in fremder Währung mit dem Kurs zum Zeitpunkt der Erstverbuchung bewertet. Gewinne und Verluste aus Kursänderungen zwischen Erstverbuchung und am Bilanzstichtag bilanzierten Forderungen und Verbindlichkeiten werden erfolgswirksam erfasst.

Die Abschlüsse von Konzern-Unternehmen, deren funktionale Währung von der Berichtswährung des Konzerns (€) abweicht, werden nach der modifizierten Stichtagskursmethode nach IAS 21 umgerechnet. Im Konzernabschluss werden die Vermögenswerte und Schulden der Konzern-Unternehmen von der jeweiligen Landeswährung in € mit den Mittelkursen am Bilanzstichtag umgerechnet. Die Gewinn- und Verlustrechnungen der ausländischen Konzern-Unternehmen werden zu Jahresdurchschnittskursen umgerechnet, die aufgrund nicht wesentlicher Kursschwankungen im Konzern den Kurs zum Transaktionszeitpunkt approximieren. Die Differenzen

zwischen den beiden Kursen werden in einer Währungsumrechnungsrücklage, welche unter den übrigen Rücklagen – im Posten „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“ – ausgewiesen wird.

4 Angaben zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden bei Lekkerland

Der Konzern-Abschluss basiert auf dem Grundsatz der fortgeschriebenen historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten, soweit bestimmte Vermögenswerte und Schulden nicht zwingend zum Zeitwert anzusetzen sind.

4.1 Gliederung der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung

Die Bilanz wird entsprechend den Vorschriften von IAS 1 aufgestellt und nach der Fristigkeit der ausgewiesenen Vermögenswerte und Schulden gegliedert. Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem Umsatzkostenverfahren aufgestellt. Einzelne Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung, die aus Gründen der Übersichtlichkeit zusammengefasst sind, werden im Anhang näher aufgeschlüsselt und erläutert.

4.2 Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte werden mit den fortgeführten Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten bilanziert. Sämtliche immateriellen Vermögenswerte – mit Ausnahme von Geschäfts- oder Firmenwerten – weisen eine bestimmbare Nutzungsdauer auf und werden deshalb planmäßig entsprechend ihrer wirtschaftlichen Nutzungsdauer abgeschrieben.

Geschäfts- oder Firmenwerte werden nach IFRS 3.32 mit dem Wert angesetzt, der sich als Überschuss der Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses über den Anteil des Erwerbers an den beizulegenden Zeitwerten der identifizierbaren Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden des erworbenen Unternehmens ergibt. Dabei wird der Betrag aller nicht beherrschenden Anteile an dem erworbenen Unternehmen beziehungsweise im Falle eines sukzessiven Erwerbs der Betrag der bereits dem Erwerber zuzuordnenden Eigenkapitalanteile zum beizulegenden Zeitwert berücksichtigt.

Die Werthaltigkeitsprüfung des Geschäfts- oder Firmenwerts erfolgt planmäßig einmal jährlich zum 31. Oktober und immer dann, wenn ein Anhaltspunkt für eine Wertminderung vorliegt. Die Werthaltigkeitsprüfung erfolgt in der Art, dass der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit (Cash Generating Unit – CGU) mit ihrem Buchwert einschließlich des Geschäfts- oder Firmenwerts verglichen wird. Der erzielbare Betrag ist der höhere der beiden Werte aus Fair Value abzüglich Veräußerungskosten der CGU und deren Nutzungswert. Lekkerland ermittelt hierzu zunächst den Fair Value abzüglich Veräußerungskosten anhand allgemein anerkannter Bewertungsverfahren. Sollte der Fair Value abzüglich Veräußerungskosten einen Geschäfts- oder Firmenwert nicht decken können, wird in einem zweiten Schritt der Nutzungswert berechnet. Diese Berechnung erfolgt in Übereinstimmung mit IAS 36 aus der Sicht des Manage-

ments, wobei Restrukturierungsaufwendungen oder noch nicht begonnene Erst- und Erweiterungsinvestitionen nicht mit in die Berechnung einbezogen werden.

Eine spätere Zuschreibung einmal gebildeter Wertminderungsaufwendungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte ist nicht zulässig.

Geschäfts- oder Firmenwerte des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs

Geschäfts- oder Firmenwerte im nicht fortgeführten Geschäftsbereich existieren nach den im Vorjahr vorgenommenen Wertminderungen nicht mehr. Im Vorjahr wurden sowohl der restliche der CGU Polen zugeordnete Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 4.050 T€ sowie der restliche der CGU Tschechien zugeordnete Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe von 713 T€ vollständig abgewertet.

Geschäfts- oder Firmenwerte der fortgeführten Geschäftsbereiche

Die Bewertung der fortgeführten CGUs im Segment Restliches Westeuropa erfolgt weiterhin auf Basis der erwarteten zukünftigen diskontierten Cashflows basierend auf den Planungen der jeweiligen CGUs. Der Planungshorizont beträgt hier, wie im Vorjahr, drei Jahre, wobei das letzte Jahr im Sinne einer ewigen Rente für den Folgezeitraum fortgeschrieben wird. Im Rahmen der Planungen wurde das Umsatzwachstum entsprechend den jeweiligen Marktbedingungen angesetzt, die Rohertragsentwicklung trägt der Sortimentsstruktur Rechnung. Die Aufwendungen wurden entsprechend der Umsatzentwicklung unter Berücksichtigung von möglichen Einsparpotenzialen und Kostensteigerungen geplant. Der Umsatzentwicklung wurde insbesondere auch bei der Fortschreibung des Working Capitals Rechnung getragen. Die Investitionen entsprechen dem Volumenzuwachs unter Berücksichtigung der Werterhaltung und Vermeidung von Investitionsstaus.

Die Wachstumsraten der CGUs wurden unter Berücksichtigung der Markteinschätzung aus gesamtwirtschaftlichen Marktdaten abgeleitet und betragen 1%. Der Kapitalisierungszinssatz wird als durchschnittlicher gewichteter Kapitalkostensatz unter Anwendung des Capital Asset Pricing Models ebenfalls aus Daten des Kapitalmarkts abgeleitet. Die so landesindividuell ermittelten Zinssätze lagen zwischen 4,9% und 8,6% (Vorjahr: zwischen 4,4% und 8,6%). Die im historischen Vergleich derzeit niedrigen Renditen deutscher Staatsanleihen haben sich am Markt gebildet und führen zu entsprechend niedrigen Basiszinssätzen. Aufgrund der unverändert beobachtbaren erhöhten Unsicherheiten an den Kapitalmärkten und der damit einhergehenden gestiegenen Risikoaversion hat Lekkerland, wie im Vorjahr, im Geschäftsjahr 2013 in den relevanten Euro-Ländern eine Marktrisikoprämie von 6,0% und somit einen Wert innerhalb der empfohlenen Bandbreiten verwendet.

Falls der Buchwert den so ermittelten erzielbaren Betrag übersteigt, wird auf den dieser CGU zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwert eine Wertminderung in Höhe des Differenzbetrags erfasst.

Übersteigt der ermittelte Abwertungsbedarf den der CGU zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwert, werden die übrigen Vermögenswerte der CGU im Verhältnis ihrer Vermögenswerte abgeschrieben. Eine Wertminderung darf jedoch nur dann erfolgen, wenn hierdurch der jeweilige Buchwert nicht unter dem Fair Value abzüglich Veräußerungskosten beziehungsweise dem jeweiligen Nutzungswert liegt.

Die jeweiligen Planungsparameter, getrennt nach den wesentlichen Goodwill-CGUs, sind in der unten stehenden Tabelle zusammengefasst dargestellt:

	Geschäfts- oder Firmenwerte 31.12.2013	Kapitalisierungszinssatz 2013	Kapitalisierungszinssatz 2012	Wachstumsrate ewige Rente 2013	Wachstumsrate ewige Rente 2012	Detailplanungszeitraum 2013	Detailplanungszeitraum 2012
	in T€	in %	in %	in %	in %	Jahre	Jahre
Goodwill-CGU							
Niederlande	50.805	5,8	6,0	1,0	1,0	3	3
Österreich	8.481	5,8	6,0	1,0	1,0	3	3
Belgien	4.897	6,7	6,8	1,0	1,0	3	3
Spanien	3.303	8,6	8,6	1,0	1,0	3	3
Übrige	1.589	4,9–5,8	4,4–6,0	1,0	1,0	3	3
	69.075						

Zum 31. Dezember 2013 ergaben sich keinerlei Hinweise, die einen erneuten Werthaltigkeitstest notwendig gemacht hätten. Auch führte die Summe aller in der CGU Österreich umgesetzten Maßnahmen dazu, dass im Berichtsjahr ein deutlicher Überwert vorhanden ist und eine Wertminderung nicht erforderlich wurde.

Bilanzierte **Kundenstämme und Markenrechte aus Unternehmenserwerben** werden linear über fünf bis zwölf Jahre abgeschrieben. Der Abschreibungszeitraum entspricht der Periode, in der ein künftiger wirtschaftlicher Nutzen zufließt. Die Abschreibungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter den Vertriebskosten gezeigt, vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 6.4.

Sonstige entgeltlich erworbene Kundenstämme sind zu Anschaffungskosten nach IAS 38 bilanziert und werden planmäßig über drei bis zehn Jahre nach der linearen Methode abgeschrieben.

Entgeltlich erworbene sonstige immaterielle Vermögenswerte werden mit ihren Anschaffungskosten, vermindert um planmäßige lineare Abschreibungen, bewertet. Die zugrunde gelegte Nutzungsdauer beträgt drei bis fünf Jahre.

Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte (Software) werden mit ihren Herstellungskosten aktiviert, sofern die Aktivierungskriterien gemäß IAS 38 erfüllt werden. Ein immaterieller Vermögenswert wird gemäß IAS 38.21 angesetzt, wenn ein künftiger wirtschaftlicher Nutzenzufluss aus dem Vermögenswert wahrscheinlich ist und die Anschaffungs- oder Herstellungskosten verlässlich bewertet werden können. Die Herstellungskosten umfassen entsprechend IAS 38 alle dem Entwicklungsprozess direkt oder indirekt zurechenbaren Kosten. Bei der Abgrenzung der zu aktivierenden Aufwendungen werden die Entwicklungsstunden sowie anteilige Stunden im Rahmen der Inbetriebnahme der Software einbezogen. Aktivierte selbst erstellte Vermögenswerte werden planmäßig linear über einen Zeitraum von drei bis fünf Jahren abgeschrieben.

Für die genannten einzelnen **immateriellen Vermögenswerte mit bestimmbarer Nutzungsdauer** werden nach IAS 36 zum Bilanzstichtag zusätzlich zu den planmäßigen Abschreibungen Wertminderungen erfasst, wenn der erzielbare Betrag (Recoverable Amount) unter den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten liegt. Eine Zuschreibung wird bei Fortfall der Gründe einer in Vorjahren vorgenommenen außerplanmäßigen Abschreibung maximal bis zu den fortgeführten Anschaffungs- beziehungsweise Herstellungskosten vorgenommen. Entsprechend IAS 36 wird eine Prüfung der Buchwerte vorgenommen, wenn Anzeichen (Triggering Events) für eine Wertminderung beziehungsweise Wertaufholung vorliegen.

4.3 Sachanlagen und Leasing

Vermögenswerte des Sachanlagevermögens, die im Unternehmen länger als ein Jahr genutzt werden und die Ansatzkriterien nach IAS 16 erfüllen, werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten entsprechend IAS 16.16 und IAS 16.22, vermindert um planmäßige lineare Abschreibungen entsprechend ihrer wirtschaftlichen Nutzungsdauer, angesetzt. Die Anschaffungskosten umfassen dabei den Kaufpreis sowie alle erforderlichen direkt zurechenbaren Kosten, um die Vermögenswerte in einen betriebsbereiten Zustand zu versetzen.

Gebäude werden über einen Zeitraum von 15 bis 30 Jahren, andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung über drei bis 15 Jahre abgeschrieben. Ladeneinbauten und Betriebsvorrichtungen in angemieteten Gebäuden werden über die Laufzeit des Mietvertrags oder die gegebenenfalls kürzere wirtschaftliche Nutzungsdauer abgeschrieben.

Leasinggegenstände werden in Übereinstimmung mit IAS 17 dem Leasingnehmer zugerechnet, wenn dieser die wesentlichen mit dem Eigentum verbundenen Chancen und Risiken trägt (Finanzierungsleasing). Sofern die Voraussetzungen für ein **Finanzierungs-Leasingverhältnis** vorliegen, erfolgt eine Aktivierung in Höhe des Barwerts der Mindestleasingzahlungen oder in Höhe des niedrigeren beizulegenden Zeitwerts. In gleicher Höhe wird eine Verbindlichkeit aus dem Leasingverhältnis passiviert. Die Abschreibungen erfolgen planmäßig nach der linearen Methode über die Laufzeit des Leasingverhältnisses. Der Zinsanteil der Leasingzahlungen wird aufwandswirksam im Finanzergebnis gezeigt, der Tilgungsanteil vermindert die Verbindlichkeiten aus dem Leasingverhältnis. Bei der Berechnung der Tilgung wird von einem konstanten Zinssatz für die Verzinsung der jeweiligen Restschuld ausgegangen. Zahlungen im Zusammenhang mit einem **Operating-Leasingverhältnis** – in diesem Fall wird der Leasinggegenstand dem Leasinggeber zugerechnet – werden entsprechend IAS 17 aufwandswirksam in der Periode verrechnet, in der die Leistung in Anspruch genommen wird.

Sofern erforderlich, werden auf einzelne Sachanlagen zusätzlich zu den planmäßigen Abschreibungen **Wertminderungen** nach IAS 36 auf den erzielbaren Betrag (Recoverable Amount) vorgenommen. Bei Fortfall der Gründe erfolgt eine entsprechende Zuschreibung maximal bis zu den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten.

4.4 Finanzanlagen

Unter den Finanzanlagen werden Finanzinstrumente sowie Darlehen erfasst, die Lekkerland plant, langfristig zu halten. Dieser Posten enthält im Wesentlichen als „Zur Veräußerung verfügbar“ klassifizierte Instrumente an nicht konsolidierten Gesellschaften. Diese werden zu Anschaffungskosten bewertet.

4.5 Aktive und passive latente Steuern sowie tatsächliche Steuern

Die Bilanzierung latenter Steuern erfolgt nach dem Temporary Concept im Sinne von IAS 12. Demzufolge setzt Lekkerland auf temporäre Unterschiede (Temporary Differences) zwischen dem Ansatz von Vermögenswerten und Schulden im IFRS-Konzernabschluss und den entsprechenden Werten in der Steuerbilanz (Tax Bases) passive oder aktive latente Steuern an, soweit hieraus künftige Steuerbe- oder Steuerentlastungen zu erwarten sind. Bei den deutschen Personengesellschaften umfassen diese Tax Bases sowohl die Werte des Gesamthandvermögens als auch des steuerlichen Ergänzungsbilanzvermögens der einzelnen Gesellschafter. Abweichungen aus Sonderbilanzen werden als permanente Differenzen behandelt. Auf diese Differenzen werden keine latenten Steuern angesetzt. Darüber hinaus werden latente Steuern auf Verlustvorträge aktiviert, soweit ein steuerlicher Ausgleich mit zukünftig zu erwartenden Gewinnen wahrscheinlich ist.

Die Berechnung der latenten Steuern erfolgt unter Zugrundelegung der Steuersätze der jeweiligen betroffenen Länder, die zum Realisierungszeitpunkt voraussichtlich Gültigkeit haben. Diese basieren auf den am Bilanzstichtag gültigen beziehungsweise verabschiedeten Regelungen.

Die tatsächlichen Steuererstattungsansprüche und Steuerschulden für laufende und frühere Perioden werden mit dem Betrag bemessen, in dessen Höhe eine Erstattung von der Steuerbehörde beziehungsweise eine Zahlung an die Steuerbehörde erwartet wird. Der Berechnung des Betrags werden die Steuersätze und Steuergesetze zugrunde gelegt, die zum Abschlussstichtag in den Ländern gelten, in denen der Konzern tätig ist und zu versteuerndes Einkommen erzielt.

Der Ausweis aktiver und passiver latenter Steuern erfolgt grundsätzlich getrennt. Eine Saldierung erfolgt in den Fällen, in denen die Effekte aus der Umkehrung zeitlich zusammenfallen und eine Aufrechnung von aktiven und passiven latenten Steuern gegenüber der gleichen Finanzbehörde möglich und durchsetzbar ist. Der Ausweis tatsächlicher Ertragsteuern erfolgt entsprechend unter den Posten Ertragsteuerforderungen beziehungsweise Ertragsteuerrückstellungen oder -verbindlichkeiten. Zu weiteren Erläuterungen wird auf die Ziffern 5.2 und 6.8 verwiesen.

4.6 Vorräte

Unter den Vorräten werden neben zum Verkauf bestimmten Handelswaren Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe bilanziert. Die Vorräte werden zu Anschaffungskosten nach IAS 2 angesetzt. Die Anschaffungskosten umfassen den Kaufpreis, Einfuhrzölle und andere Steuern, Transport- und Verbringungskosten sowie sonstige Kosten, die der Beschaffung unmittelbar zugerechnet werden können. Skonti, Rabatte und sonstige nachträgliche Anschaffungspreisminderungen werden von den Anschaffungskosten abgezogen. Die Ermittlung der Anschaffungskosten erfolgt dabei nach der gleitenden Durchschnittskostenmethode. Vermögenswerte des Vorratsvermögens werden zum Abschlussstichtag entsprechend IAS 2 abgewertet, soweit ihr Nettoveräußerungswert niedriger ist als ihr Buchwert. Zur besonderen bilanziellen Behandlung von Telefonkarten wird auf die Ausführungen unter Ziffer 4.15 verwiesen.

4.7 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, sonstige und finanzielle Vermögenswerte

Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und den sonstigen Vermögenswerten handelt es sich entsprechend IAS 39 um ausgereichte Kredite und Forderungen, die mit den (fortgeführten) Anschaffungskosten angesetzt werden. Die ebenfalls unter den finanziellen Vermögenswerten ausgewiesenen Swaps werden entsprechend IAS 39 mit dem Zeitwert angesetzt. Zweifelhafte Einzelorderungen werden auf den voraussichtlich noch zu realisierenden, niedrigeren Wert abgeschrieben. In Abhängigkeit von der Überfälligkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen beziehungsweise der Bonität der betroffenen Debitoren werden darüber hinaus Wertabschläge vorgenommen, die sich an den Erfahrungswerten der Vergangenen orientieren.

Forderungen, sonstige und finanzielle Vermögenswerte mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr werden in der Bilanz als kurzfristig ausgewiesen. Bei einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden diese dementsprechend als langfristig gezeigt.

4.8 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

Unter den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten werden Kassenbestände und Guthaben bei Kreditinstituten bilanziert. Im Zusammenhang mit bestehenden Cash-Pool-Vereinbarungen bestehende Kontokorrentverbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten werden, wenn die Voraussetzungen nach IAS 32.42 gegeben sind, mit den entsprechenden Guthaben saldiert. Die unter den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten ausgewiesenen Posten werden zum Nominalwert bilanziert. Der Wertansatz entspricht dem Zeitwert nach IAS 39.

4.9 Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital

Die Lekkerland AG & Co. KG als Konzern-Mutter ist in der Rechtsform einer Personenhandelsgesellschaft entsprechend den deutschen handelsrechtlichen Vorschriften organisiert. Die Gesellschafter einer Personenhandelsgesellschaft haben regelmäßig ein gesetzliches Kündigungsrecht. Die Kommanditeinlagen (Kapitalanteile) und die gesamthänderisch gebundene Rücklage (gebundene Konzern-Rücklagen), die nach HGB als Eigenkapital zu klassifizieren sind, stellen derzeit nach IAS 32.17 ff. Fremdkapital dar, sind dementsprechend nach IAS 39 zu bewerten und werden im Konzernabschluss unter dem Posten „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“ ausgewiesen. Das ausgewiesene IFRS-Nettovermögen entspricht dem Zeitwert. Dies gilt auch für erwirtschaftete Konzern-Ergebnisse und für die Währungsumrechnungsrücklage, die unter den übrigen Rücklagen ausgewiesen wird. Die Verrechnungskonten der Gesellschafter, auf denen zugewiesene Entnahmen gutgeschrieben werden, werden unter den sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Der Ausweis der nicht beherrschenden Anteile erfolgt aus Gründen der Übersichtlichkeit ebenfalls unter dem Posten „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“.

4.10 Rückstellungen

Rückstellungen werden für Außenverpflichtungen des Konzerns angesetzt, die hinsichtlich Höhe und Fälligkeit der Verpflichtungen mit Unsicherheiten behaftet sind, bei denen ein Abfluss von finanziellen Ressourcen jedoch hinreichend wahrscheinlich und deren Höhe zuverlässig ermittelbar ist.

Pensionsrückstellungen werden gemäß IAS 19 für leistungsorientierte Pläne gebildet. In den Fällen, in denen ein leistungsorientierter Plan nicht als solcher bilanziert werden kann, weil die erforderlichen Informationen fehlen, wird dieser Plan als beitragsorientierter Plan behandelt. Die Bewertung leistungsorientierter Pläne erfolgt nach dem Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode). Danach werden bei der Ermittlung des Verpflichtungsumfangs sowohl die am Bilanzstichtag verdienten Renten und erworbenen Anwartschaften als auch erwartete künftige Gehalts- und Renten-

steigerungen sowie Fluktuation berücksichtigt. Aufgrund des IAS 19 (revised 2011) wurden die Pensionsverpflichtungen retrospektiv nach den Regelungen des IAS 8 ab dem 1. Januar 2012 nicht mehr unter der Anwendung der Korridormethode bilanziert. Sämtliche versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste werden im kumulierten sonstigen Ergebnis gezeigt und werden auch in der Zukunft nicht mehr ergebniswirksam werden können. Der Zinsanteil bei der Berechnung der Pensionsverbindlichkeiten wird wie bisher auch schon im Finanzergebnis gezeigt, nun jedoch unter den geänderten Anforderungen an den Zinssatz für das Planvermögen. **Ähnliche Verpflichtungen** mit Versorgungscharakter werden in der Bilanz ebenfalls unter den Pensionsrückstellungen erfasst und nach IAS 19 (revised 2011) zum Barwert bewertet. Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden in der Bilanz unter den langfristigen Rückstellungen gezeigt. Zu den verwendeten versicherungsmathematischen Parametern wird auf die Erläuterungen unter Ziffer 5.9 verwiesen.

Die **Ertragsteuerrückstellungen** und die **sonstigen Rückstellungen** werden in Übereinstimmung mit IAS 12, IAS 37 beziehungsweise IAS 19 (revised 2011) unter Berücksichtigung aller erkennbaren Risiken und ungewissen Verpflichtungen gegenüber Dritten bemessen. Die Bildung erfolgt, soweit gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtungen existieren, die aus Ereignissen der Vergangenheit resultieren, und es wahrscheinlich ist, dass die Begleichung der Verpflichtung zu einem zuverlässig ermittelbaren zukünftigen Abfluss finanzieller Ressourcen führen wird. Die Bewertung der Rückstellungen erfolgt zum voraussichtlichen Erfüllungsbetrag unter Berücksichtigung des Betrags mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit (Best Estimate). Langfristige sonstige Rückstellungen werden abgezinst. Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr werden in der Bilanz als kurzfristig und mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr als langfristig gezeigt.

4.11 Verbindlichkeiten

Als **Verbindlichkeiten** werden die am Konzern-Bilanzstichtag der Höhe und der Fälligkeit nach feststehenden Außenverpflichtungen angesetzt, deren Erfüllung zu einem finanziellen Ressourcenabfluss führen wird.

Finanzverbindlichkeiten und wesentliche sonstige langfristige Verbindlichkeiten werden nach IAS 39.43 beziehungsweise IAS 39.47 mit den (fortgeführten) Anschaffungskosten bewertet. In den Folgeperioden anfallende Zinsen werden erfolgswirksam im Finanzergebnis der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing werden zum Zeitpunkt der Erstbewertung mit dem Barwert der Mindestleasingraten oder dem niedrigeren beizulegenden Zeitwert nach IAS 17.20 ausgewiesen. In den Folgeperioden werden die Zahlungen in ihren Tilgungs- und Zinsanteil aufgeteilt, wobei nach IAS 17.25 von einem konstanten Zinssatz für die Verzinsung der Restschuld ausgegangen wird. Kurzfristige Verbindlichkeiten werden nach IAS 39.43 zum Rückzahlungsbetrag angesetzt.

Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von bis zu einem Jahr werden in der Bilanz als kurzfristig und mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr als langfristig gezeigt.

4.12 Eventualverbindlichkeiten

Eventualverbindlichkeiten sind mögliche Verpflichtungen gegenüber Dritten, die auf vergangenen Ereignissen beruhen, bei denen ein künftiger Ressourcenabfluss jedoch so unsicher ist, dass ein Ansatz in der Bilanz als Rückstellung nach IAS 37 ausgeschlossen ist.

Im Falle eines Unternehmenszusammenschlusses werden gemäß IFRS 3.23 übernommene Eventualverbindlichkeiten zum Erwerbszeitpunkt angesetzt, selbst wenn der Ressourcenabfluss mit wirtschaftlichem Nutzen unwahrscheinlich ist, um diese Verpflichtung zu erfüllen.

4.13 Derivative Finanzinstrumente

Soweit sich für den Konzern aus Transaktionen Risiken ergeben, im Wesentlichen sind dies Zins- oder Währungsrisiken, werden derivative Finanzinstrumente insbesondere in Form von Zins-/Währungs-Swaps (Cross-Currency-Swaps) in Anspruch genommen. Für solche Risiken werden Cashflow-Hedges gebildet und, soweit die Effektivität nachgewiesen ist, Zeitwertänderungen der Derivate bis zur Realisierung ergebniswirksamer Effekte aus den gesicherten Grundgeschäften unter Berücksichtigung latenter Steuereffekte im sonstigen Ergebnis erfasst. In der Bilanz erfolgt der Ausweis in der Cashflow-Hedge-Rücklage unter den übrigen Rücklagen. Für alle im laufenden Geschäftsjahr bilanzierten Cashflow-Hedges konnte die Effektivität nachgewiesen werden.

Zur Absicherung des Wechselkursrisikos aus anderen Geschäftsvorfällen werden im Einzelfall gegebenenfalls auch Devisentermingeschäfte abgeschlossen.

Alle derivativen Finanzinstrumente sind laufzeitadäquat gemäß IAS 39 zum Zeitwert bilanziert. Negative Zeitwerte der Swaps in Zusammenhang mit den US-\$-Anleihen werden unter den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen, positive Zeitwerte unter den finanziellen Vermögenswerten. Der Ausweis von positiven oder negativen Beträgen aus externen Swap-Vereinbarungen für Darlehen in Fremdwährung erfolgt entsprechend ihrer Laufzeit unter den finanziellen Vermögenswerten oder Finanzverbindlichkeiten.

4.14 Verwendung von Annahmen und Schätzungen und Ermessensausübungen bei der Anwendung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

Bei der Aufstellung des Konzern-Abschlusses sind Annahmen getroffen und Schätzungen verwendet worden, die sich auf Ausweis und Höhe der bilanzierten Vermögenswerte, Schulden, Erträge und Aufwendungen ausgewirkt haben. Diese Annahmen und Schätzungen beziehen sich im Wesentlichen auf wirtschaftliche Nutzungsdauern und Werthaltigkeitsbeurteilungen, insbesondere der unter den immateriellen Vermögenswerten bilanzierten Geschäfts- oder Firmenwerte, Kundenstämme und Markenrechte sowie auf die Bewertung von Rückstellungen und latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge sowie von Eventualverbindlichkeiten. Die tatsächlichen Werte können in Einzelfällen von den getroffenen Annahmen und Schätzungen abweichen. Änderungen werden zum Zeitpunkt einer besseren Erkenntnis erfolgswirksam berücksichtigt. Zu weiteren

Angaben und zu den getroffenen Ermessensausübungen bei der Anwendung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden vergleiche Erläuterungen zu den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und zu den einzelnen Posten der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung.

4.15 Behandlung von Electronic Value (e-va) in der Konzern-Bilanz und in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Für Vermittlungsleistungen im Zusammenhang mit dem Erwerb und der Weiterveräußerung von Electronic Value (e-va) werden in den Umsatzerlösen lediglich die erhaltenen Provisionen und in den Kosten des Umsatzes die an die Kunden gewährten Provisionen, nicht aber die Nennwerte der Electronic Value Cards, ausgewiesen. Korrespondierend mit der Darstellung in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung werden Guthaben mit den entsprechenden Verbindlichkeiten saldiert. Etwaige per Saldo verbleibende Vermögenswerte werden unter den sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten ausgewiesen.

4.16 Ertrags- und Aufwandsrealisierung

Erträge und Aufwendungen der Perioden werden – unabhängig vom Zeitpunkt der Zahlung – berücksichtigt, wenn sie realisiert sind. Die Erfassung von Erträgen erfolgt nach IAS 18 zum Zeitpunkt der Leistungserbringung aus dem Verkauf von Handelswaren beziehungsweise des Entstehens eines sonstigen Anspruchs, sofern die Höhe der Erträge zuverlässig ermittelbar ist und der wirtschaftliche Nutzen wahrscheinlich zufließen wird. Aufwendungen werden mit der Inanspruchnahme einer Leistung beziehungsweise zum Zeitpunkt ihrer wirtschaftlichen Verursachung erfasst. Zeitraumbezogene Aufwendungen und Erträge werden berücksichtigt, soweit sie auf die Periode entfallen.

4.17 Segmentberichterstattung

Gemäß IFRS 8 werden die Geschäftssegmente auf Basis der internen Organisations- und Berichtsstruktur abgegrenzt, aufgrund derer von den verantwortlichen Unternehmensinstanzen Entscheidungen über die Allokation von Ressourcen getroffen und die Bewertung ihrer Ertragskraft überprüft werden. Zum Zwecke der Unternehmenssteuerung ist Lekkerland nach Ländern organisiert, in denen der Konzern operativ tätig ist. Neben Deutschland sind die Aktivitäten des Konzerns schwerpunktmäßig auf das restliche Westeuropa in den Benelux-Ländern, in Spanien, in Österreich und in der Schweiz gerichtet. Die operative Geschäftstätigkeit wurde in Osteuropa zum Ende des Jahres 2013 eingestellt. Für die polnische und tschechische Gesellschaft wurde die Liquidation eröffnet, die rumänische Tochtergesellschaft wurde im Geschäftsjahr liquidiert. Das Segment Osteuropa wird für das Geschäftsjahr 2013 gemäß IFRS 5 als nicht fortgeführter Geschäftsbereich dargestellt. Danach ergeben sich wie bisher die berichtspflichtigen Geschäftssegmente Deutschland, Restliches Westeuropa und Osteuropa.

4.18 Anpassungen gemäß IAS 8

Infolge von IAS 19 (revised 2011) hat der Konzern seine Rechnungslegungsmethode geändert, die in Verbindung mit den leistungsorientierten Plänen für Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses stehen. Die Änderung wurde rückwirkend vorgenommen und hat Auswirkungen sowohl auf die Konzern-Bilanz, Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung und Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung als auch auf die Konzern-Kapitalflussrechnung und bedeutet eine Abkehr von der bisher angewandten Korridormethode. Insgesamt wird dadurch erstmalig die vollständige Vorsorgeverpflichtung in der Bilanz angesetzt. Die Umstellung erfolgt unter Berücksichtigung latenter Steuern über das sonstige Ergebnis. Diese zulasten des sonstigen Ergebnisses erfassten Beträge werden künftig nicht wieder über die Gewinn- und Verlustrechnung verrechnet werden.

Das sich durch die rückwirkende Anpassung geänderte Ergebnis 2012 beruht insbesondere auf der geänderten Zinsberechnung, der Erfassung von administrativem Aufwand sowie dem Wegfall der Verrechnung aus dem Korridor, während die versicherungsmathematischen Gewinne oder Verluste selbst über das sonstige Ergebnis den übrigen Rücklagen zugeführt werden.

Bei der rückwirkenden Anwendung neuer Standards verlangt IAS 8 die zusätzliche Angabe der Eröffnungsbilanz der frühesten Vergleichsperiode. Entsprechend ist eine Bilanz zum 1. Januar 2012 angegeben sowie die entsprechenden Anpassungen in Folgeperioden.

Zum Erstanwendungszeitpunkt auf den 1. Januar 2012 erfolgte die vollständige Erfassung der Pensionsverpflichtung mit den folgenden Effekten:

Anpassung gemäß IAS 19 (revised 2011)

in T€	31.12.2011	IAS 8	01.01.2012 angepasst
Aktiva:			
Aktive latente Steuern	9.809	333	10.142
Passiva:			
Übrige Rücklagen	9.181	-1.673	7.508
Rückstellungen (langfristig)	19.383	2.006	21.389

Zum 31. Dezember 2012 ergaben sich die in der folgenden Tabelle dargestellten Änderungen der jeweils betroffenen Positionen:

Anpassung gemäß IAS 19 (revised 2011)

in T€	31.12.2012	IAS 8	31.12.2012 angepasst
Aktiva:			
Aktive latente Steuern	7.325	952	8.277
Passiva:			
Erwirtschaftetes Konzern-Kapital	18.694	-150	18.544
Übrige Rücklagen	6.805	- 4.865	1.940
Rückstellungen (langfristig)	18.438	5.967	24.405
Gewinn- und Verlustrechnung:			
Verwaltungskosten	118.103	306	118.409
Zinsaufwendungen	15.839	-178	15.661
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	18.564	22	18.586

5 Erläuterungen zur Bilanz

5.1 Immaterielle Vermögenswerte, Sachanlagen sowie Finanzanlagen

Einen Überblick über die immateriellen Vermögenswerte geben die nachstehenden Tabellen:

Immaterielle Vermögenswerte

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Geschäfts- oder Firmenwerte	69.075	69.094
Kundenstämme	15.496	14.571
Sonstige immaterielle Vermögenswerte		
Markenrechte	0	3.287
Softwareentwicklungskosten	4.717	6.255
Geleistete Anzahlungen	18.260	4.259
Übrige	5.713	7.351
	28.690	21.152
	113.261	104.817

Die Geschäfts- oder Firmenwerte bestehen zum Bilanzstichtag im Einzelnen in folgenden Ländern:

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Geschäfts- oder Firmenwerte		
Niederlande	50.805	50.805
Österreich	8.481	8.481
Belgien	4.897	4.897
Spanien	3.303	3.303
Übrige	1.589	1.608
	69.075	69.094

Im Vorjahr wurden die **Geschäfts- oder Firmenwerte** nach wechselkursbedingten Anpassungen der CGU Polen und der CGU Tschechien in Höhe von 4.050 T€ beziehungsweise 713 T€ wertgemindert. Die Veränderung der übrigen Geschäfts- oder Firmenwerte resultiert aus wechselkursbedingten Anpassungen.

Im Rahmen von Unternehmenskäufen wurden **Kundenstämme** und **Markenrechte** mit einer begrenzten wirtschaftlichen Nutzungsdauer zum Erwerbszeitpunkt sowie sonstige entgeltlich erworbene Kundenstämme der Konzern-Gesellschaften aktiviert.

Die Nettobuchwerte der **Kundenstämme** entwickelten sich wie folgt. Zu den Markenrechten vergleiche die Erläuterungen zu den sonstigen immateriellen Vermögenswerten.

	Nut- zungs- dauer	Buchwert 31.12.2012	Verän- derung 2013	Abschrei- bung 2013	Buchwert 31.12.2013
	Jahre	T€	T€	T€	T€
Kundenstämme					
aus Erstkonsoli- dierung der Lekkerland Europa Holding GmbH und deren Tochter- gesellschaften zum 01.01.2004	5-12	10.225	0	3.408	6.817
aus Erstkonsoli- dierung der Gesellschaften in Österreich zum 01.03.2005	12	2.794	0	670	2.124
aus Erstkonsoli- dierung der Tandem-Gruppe zum 01.01.2010	7	947	-711	236	0
aus Erwerb Kundenstamm Spanien 01.05.2013	10	0	4.470	337	4.133
aus Erwerb Kundenstamm Schweiz 01.06.2013	5	0	1.061	177	884
Übrige	3-5	605	1.132	199	1.538
		14.571	5.952	5.027	15.496

Die Kundenstämme in der Schweiz, Spanien sowie die übrigen Kundenstämme resultieren aus entgeltlich erworbenen Kundenstämmen in den einzelnen Ländern.

Die **sonstigen immateriellen Vermögenswerte** gliedern sich wie folgt auf:

	Nut- zungs- dauer	Buchwert 31.12.2012	Verän- derung 2013	Abschrei- bung 2013	Buchwert 31.12.2013
	Jahre	T€	T€	T€	T€
Sonstige immaterielle Vermögenswerte					
Markenrechte					
aus Erstkonsoli- dierung der Lekkerland Europa Holding GmbH und deren Tochter- gesellschaften zum 01.01.2004	10	3.287	-92	3.195	0
Softwareentwick- lungskosten	3-5	6.255	2.040	3.578	4.717
Geleistete Anzahlungen	-	4.259	14.001	0	18.260
Übrige	3-5	7.351	1.297	2.935	5.713
		21.152	17.246	9.708	28.690

Bei den Veränderungen der Markenrechte handelt es sich um wechsellkursbedingte Wertanpassungen.

Bei der Veränderung der geleisteten Anzahlungen handelt es sich im Wesentlichen um geleistete Anzahlungen im Rahmen des europäischen Projekts Become One.

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte bezüglich der fortgeführten Geschäftsbereiche in Höhe von insgesamt 14.734 T€ (Vorjahr: 14.734 T€) erfasst. Davon wurden unter den Vertriebskosten einschließlich Abschreibungen von Kundenstämmen und Markenrechten aus Unternehmenskäufen 7.905 T€ (Vorjahr: 7.709 T€) und den Verwaltungskosten 6.829 T€ (Vorjahr: 7.025 T€) ausgewiesen.

Die Abschreibungen und Wertminderungen auf immaterielle Vermögenswerte, die den nicht fortgeführten Geschäftsbereich betreffen, betragen 627 T€ (Vorjahr: 4.073 T€). Im Vorjahr wurden zudem Wertminderungsaufwendungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte in Höhe von 4.763 T€ erfasst. Die Abschreibungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung in Summe unter dem Posten „Konzern-Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich“ ausgewiesen.

Die in der Konzern-Bilanz der Lekkerland AG & Co. KG zusammengefassten Posten werden in den folgenden Konzern-Anlagenspiegeln aufgegliedert. Die Konzern-Anlagenspiegel vermitteln eine Übersicht über die Bewegungen vom 1. Januar 2012 bis 31. Dezember 2013:

**Konzern-Anlagenspiegel
für das Geschäftsjahr 2012**

	Anschaffungs- und Herstellungskosten					
	01.01.2012	Zugänge	Umbuchungen*	Währungs- differenzen	Abgänge	31.12.2012
in T€						
Immaterielle Vermögenswerte						
Geschäfts- oder Firmenwerte	92.565	0	-22.404	295	0	70.456
Kundenstämme	81.946	24	-10.538	228	0	71.660
Konzessionen gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	87.237	5.374	-5.448	24	9.810	77.377
Geleistete Anzahlungen	6.342	3.959	-6.042	0	0	4.259
	268.090	9.357	-44.432	547	9.810	223.752
Sachanlagen						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	33.210	1.089	-371	63	687	33.304
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	167.709	11.334	-12.262	617	12.303	155.095
Finanzierungsleasing						
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	42.948	0	0	0	12.998	29.950
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	70.563	20.143	-2.331	132	10.150	78.357
Anlagen im Bau	422	1.520	-268	0	41	1.633
	314.852	34.086	-15.232	812	36.179	298.339
Finanzanlagen						
Anteile an verbundenen nicht konsolidierten Unternehmen sowie an Gemeinschaftsunternehmen	12.883	626	0	1	94	13.416
Sonstige Finanzanlagen	1.409	265	7.000	0	7.555	1.119
	14.292	891	7.000	1	7.649	14.535
Summe	597.234	44.334	-52.664	1.360	53.638	536.626

* Der Saldo der Umbuchungsspalte betrifft die Umgliederung von Vermögenswerten in den Posten „Vermögenswerte aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich“ (vergleiche Erläuterungen 5.12).

für das Geschäftsjahr 2013

	Anschaffungs- und Herstellungskosten						
	01.01.2013	Zugänge	Umbuchungen	Veränderung des Konsolidierungs- kreises	Währungs- differenzen	Abgänge	31.12.2013
in T€							
Immaterielle Vermögenswerte							
Geschäfts- oder Firmenwerte	70.456	0	0	-1.362	-19	0	69.075
Kundenstämme	71.660	4.656	1.021	242	4	353	77.230
Konzessionen gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten	77.377	1.258	2.091	0	-108	13.078	67.540
Geleistete Anzahlungen	4.259	16.535	-2.534	0	0	0	18.260
	223.752	22.449	578	-1.120	-123	13.431	232.105
Sachanlagen							
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	33.304	647	146	0	-22	33	34.042
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	155.095	13.609	719	-21	-38	6.078	163.286
Finanzierungsleasing							
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	29.950	0	0	0	0	0	29.950
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattungen	78.357	8.808	0	0	-62	6.521	80.582
Anlagen im Bau	1.633	487	-1.443	0	0	-3	680
	298.339	23.551	-578	-21	-122	12.629	308.540
Finanzanlagen							
Anteile an verbundenen nicht konsolidierten Unternehmen sowie an Gemeinschaftsunternehmen	13.416	311	0	0	0	0	13.727
Sonstige Finanzanlagen	1.119	161	0	0	0	628	652
	14.535	472	0	0	0	628	14.379
Summe	536.626	46.472	0	-1.141	-245	26.688	555.024

01.01.2012	Abschreibungen					Buchwerte		
	Jahres- abschreibungen/ Wertminderungen	Umbuchungen*	Währungs- differenzen	Abschreibungen auf Abgänge	31.12.2012	31.12.2012	31.12.2011	
19.003	4.763	-22.404	0	0	1.362	69.094	73.562	
60.986	6.663	-10.560	0	0	57.089	14.571	20.960	
68.741	12.144	-10.836	210	9.775	60.484	16.893	18.496	
0	0	0	0	0	0	4.259	6.342	
148.730	23.570	-43.800	210	9.775	118.935	104.817	119.360	
18.749	2.016	-324	36	522	19.955	13.349	14.461	
118.205	15.026	-9.392	463	10.041	114.261	40.834	49.504	
17.971	1.853	0	0	8.900	10.924	19.026	24.977	
42.091	8.639	-1.725	84	9.747	39.342	39.015	28.472	
27	0	0	0	0	27	1.606	395	
197.043	27.534	-11.441	583	29.210	184.509	113.830	117.809	
9.465	0	0	0	0	9.465	3.951	3.418	
314	0	0	0	0	314	805	1.095	
9.779	0	0	0	0	9.779	4.756	4.513	
355.552	51.104	-55.241	793	38.985	313.223	223.403	241.682	

01.01.2013	Abschreibungen					Buchwerte		
	Jahres- abschreibungen	Veränderung des Konsolidierungs- kreises	Währungs- differenzen	Abschreibungen auf Abgänge	31.12.2013	31.12.2013	31.12.2012	
1.362	0	-1.362	0	0	0	69.075	69.094	
57.089	5.026	-29	1	353	61.734	15.496	14.571	
60.484	9.708	0	-16	13.066	57.110	10.430	16.893	
0	0	0	0	0	0	18.260	4.259	
118.935	14.734	-1.391	-15	13.419	118.844	113.261	104.817	
19.955	1.857	0	-19	33	21.760	12.282	13.349	
114.261	13.196	-21	-27	5.119	122.290	40.996	40.834	
10.924	1.361	0	0	0	12.285	17.665	19.026	
39.342	8.807	0	-40	5.218	42.891	37.691	39.015	
27	0	0	0	0	27	653	1.606	
184.509	25.221	-21	-86	10.370	199.253	109.287	113.830	
9.465	0	0	0	0	9.465	4.262	3.951	
314	0	0	0	314	0	652	805	
9.779	0	0	0	314	9.465	4.914	4.756	
313.223	39.955	-1.412	-101	24.103	327.562	227.462	223.403	

Sachanlagen

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten	29.947	32.375
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	78.687	79.849
Anlagen im Bau	653	1.606
	109.287	113.830

Neben Grundstücken und Gebäuden sowie Vermögenswerten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen werden unter dem Posten Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten auch Ladeneinbauten und Betriebsvorrichtungen in angemieteten Gebäuden ausgewiesen.

Die ausgewiesenen Anlagen im Bau betreffen diverse Vermögenswerte der Betriebs- und Geschäftsausstattung.

Bei den Grundstücken, grundstücksgleichen Rechten und Bauten sowie den anderen Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung, die nach IAS 17 als Finanzierungs-Leasingverhältnisse bilanziert werden, handelt es sich zu einem Großteil um geleaste beziehungsweise gemietete Gebäude und um Kraftfahrzeuge. Bei der Bilanzierung werden Verlängerungsoptionen dann mit einkalkuliert, wenn deren Ausübung wahrscheinlich ist. Indexanpassungen werden in der Periode, in der sie anfallen, als Aufwand erfasst. Der Nettobuchwert aus Finanzierungsleasing zum 31. Dezember 2013 beträgt bei den Grundstücken und Gebäuden 17.665 T€ (Vorjahr: 19.026 T€), bei den Kraftfahrzeugen 37.691 T€ (Vorjahr: 39.015 T€). Die Entwicklung der Abschreibungen und der Bruttobuchwerte ist im Anlagen-spiegel dargestellt.

Zu den Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen sowie zu Operating-Leasingverhältnissen vergleiche Erläuterungen unter den Ziffern 5.10 und 7.2.

In der Gewinn- und Verlustrechnung werden die Abschreibungen auf Sachanlagen die fortgeführten Geschäftsbereiche betreffend in Höhe von insgesamt 25.221 T€ (Vorjahr: 25.994 T€) unter den Posten Kosten des Umsatzes in Höhe von 68 T€ (Vorjahr: 69 T€), den Vertriebskosten in Höhe von 17.083 T€ (Vorjahr: 17.113 T€) und den Verwaltungskosten in Höhe von 8.070 T€ (Vorjahr: 8.812 T€) ausgewiesen. Wertminderungsaufwendungen entsprechend IAS 36 lagen sowohl im laufenden Jahr wie im Vorjahr nicht vor.

Die Abschreibungen auf Sachanlagen des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs betragen 2.540 T€ (Vorjahr: 1.540 T€). Im laufenden Jahr wurden Wertminderungsaufwendungen entsprechend IAS 36 in Höhe von 0 T€ (Vorjahr: 181 T€) erfasst. Diese Abschreibungen und Wertminderungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung in Summe unter dem Posten „Konzern-Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich“ ausgewiesen.

Die **Finanzanlagen** enthalten im Wesentlichen Anteile an verbundenen Unternehmen, an denen zwar die Mehrheit der Stimmrechte gehalten wird, bei denen aufgrund ihrer untergeordneten Bedeutung für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns jedoch auf eine Konsolidierung verzichtet wurde.

Unter dem Bilanzposten „Nach der Equity-Methode bilanzierte Finanzanlagen“ wird der Neuzugang der Emere AG in Höhe von 41 T€ als assoziiertes Unternehmen erfasst. Die Emere AG wurde in 2013 gegründet und nach der Equity-Methode bewertet. Die Bilanzsumme beträgt 229 T€, davon 186 T€ Zahlungsmittel und Zahlungsmittel-äquivalente. Die Summe der Verbindlichkeiten beläuft sich auf 90 T€. Zum 31. Dezember 2013 beträgt der Buchwert 69 T€.

5.2 Aktive und passive latente Steuern

Eine Übersicht der gebildeten latenten Steuern ergibt sich aus folgender Tabelle:

in T€	31.12.2013	31.12.2012 angepasst
Steuern auf:		
Kapitalkonsolidierung:		
Latente Steuern auf aufgedeckte stille Reserven		
im Bereich der immateriellen Vermögenswerte	-4.526	-6.423
Latente Steuern auf Folgewirkung im Geschäftsjahr		
im Bereich der immateriellen Vermögenswerte	2.013	2.013
Aus ergebniswirksamen Konsolidierungsbuchungen	-88	-67
	-2.601	-4.477
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	-655	-744
Sachanlagen	281	154
Finanzanlagen	-13	-13
Vorräte	-929	-319
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	-2.182	-2.337
Rückstellungen	1.857	1.810
Verbindlichkeiten	2.353	1.378
Temporäre Differenzen	-1.889	-4.548
Verlustvorträge	22.862	3.866
Gesamt	20.973	-682
Davon:		
Aktive latente Steuern	28.637	8.277
Passive latente Steuern	-7.664	-8.959

Neben den latenten Steuern auf im Rahmen von Unternehmenskäufen aufgedeckte stille Reserven ergab sich bislang als weitere temporäre Differenz der Bewertungsunterschied von Vermögenswerten bei der Lekkerland AG & Co. KG nach IFRS und den Wirtschaftsgütern in den steuerlichen Ergänzungsbilanzen. Im Geschäftsjahr beträgt die aktive latente Steuer auf Bewertungsdifferenzen im Zusammenhang mit immateriellen Vermögenswerten 0 T€ (Vorjahr: 149 T€). Aktive latente Steuern werden auf steuerliche Verlustvorträge angesetzt, sofern deren Nutzbarkeit in der Zukunft durch Verrechnung mit künftigen steuerlichen Gewinnen hinreichend gesichert erscheint. Zum 31. Dezember 2013 bestehen Wertberichtigungen auf latente Steuern auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 4.399 T€ (Vorjahr: 3.018 T€) sowie weitere Wertberichtigungen auf sonstige aktive latente Steuern in Höhe von 170 T€ (Vorjahr: 107 T€).

Die Liquidation des Segments Osteuropa führt unter anderem dazu, dass innerhalb des Konzerns steuerlich abzugsfähige Verluste entstehen. Der hieraus resultierende aktive latente Steueranspruch führt zu einem Steuerertrag von insgesamt 10.817 T€.

2013 wurden im Zusammenhang mit derivativen Finanzinstrumenten 869 T€ (Vorjahr: 954 T€) über das sonstige Ergebnis mit dem Posten „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“ verrechnet – vergleiche hierzu Erläuterungen unter Ziffer 5.10.

In der Gewinn- und Verlustrechnung wurden latente Steuern (Ertrag) in Höhe von –21.220 T€ (Vorjahr: –789 T€) verrechnet. Zu weiteren Erläuterungen, der in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Steuerbeträge und der angesetzten Steuersätze vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 6.8.

5.3 Vorräte

Das Vorratsvermögen gliedert sich wie folgt auf:

Vorräte in T€	31.12.2013	31.12.2012
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	2.874	2.556
Handelswaren		
Food/Non-Food	140.927	143.360
Tabakwaren	155.133	241.200
Sonstige	4.565	5.426
Abzüglich Wertminderungen	–3.133	–2.949
	300.366	389.593

Der Betrag der ergebniswirksam erfassten Wertminderungen beträgt im Geschäftsjahr –184 T€ (Vorjahr: 562 T€).

5.4 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach Wertberichtigungen gliedern sich wie folgt auf:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in T€	31.12.2013	31.12.2012
Food/Non-Food	153.519	142.720
Tabakwaren	239.062	211.849
Provisionen auf Electronic Value (e-va)/Sonstiges	39.123	41.982
	431.704	396.551

Alle vorstehend ausgewiesenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben eine Restlaufzeit von bis zu einem Jahr.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Buchwert	431.704	396.551
Davon: Zum Abschlussstichtag weder wertgemindert noch überfällig	415.466	374.904
Davon: Zum Abschlussstichtag nicht wertgemindert und in den folgenden Zeitbändern überfällig		
< 30 Tage	12.054	14.804
31–90 Tage	1.235	5.635
91–180 Tage	1.363	828
181–360 Tage	1.072	87
> 360 Tage	514	293

Hinsichtlich des nicht wertgeminderten Bestands an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen deuten keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

Zum 31. Dezember 2013 betragen die Wertminderungen insgesamt 7.656 T€ (Vorjahr: 7.822 T€). Ausfallrisiken werden im Inland und in Österreich durch eine Warenkreditversicherung abgesichert, wobei Forderungen gegen bestimmte Großkunden, Zentralregulierer und Kleinstforderungen nicht mitversichert sind.

Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben sich wie folgt entwickelt:

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in T€	31.12.2013	31.12.2012
Stand Wertberichtigungen am 1. Januar	7.822	12.810
Umgliederung gemäß IFRS 5	0	–4.736
Ergebniswirksame Zuführungen	2.523	2.884
Ergebnisneutrale Inanspruchnahme	–1.627	–2.303
Ergebniswirksame Auflösungen	1.062	833
Stand Wertberichtigungen am 31. Dezember	7.656	7.822

Nachfolgend sind die Aufwendungen für die vollständige Ausbuchung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie die Erträge aus dem Eingang auf ausgebuchte Forderungen dargestellt.

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen in T€	31.12.2013	31.12.2012
Aufwendungen für die Ausbuchung von Vermögenswerten	2.011	3.353
Erträge aus ausgebuchten Vermögenswerten	1.628	2.943

5.5 Ertragsteuerforderungen und sonstige Vermögenswerte

Die Ertragsteuerforderungen und sonstigen Vermögenswerte werden in der nachstehenden Tabelle dargestellt:

in T€	31.12.2013	Restlaufzeit < 1 Jahr	Restlaufzeit > 1 Jahr
Ertragsteuerforderungen	4.380	4.380	0
Sonstige Vermögenswerte			
Rückvergütungen/Boni/Pfand	75.793	75.793	0
Sonstige Forderungen gegen Steuerbehörden	11.418	11.418	0
Vertragsabschlussgebühren	10.933	7.197	3.736
Kunden- und Mitarbeiterdarlehen	328	325	3
Debitorische Kreditoren	5.085	5.085	0
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	53	53	0
Darlehen an Minderheitsgesellschaftler	2.563	2.563	0
Übrige	6.020	5.995	25
	112.193	108.429	3.764

in T€	31.12.2012	Restlaufzeit < 1 Jahr	Restlaufzeit > 1 Jahr
Ertragsteuerforderungen	95	95	0
Sonstige Vermögenswerte			
Rückvergütungen/Boni/Pfand	76.468	76.468	0
Sonstige Forderungen gegen Steuerbehörden	27.039	27.039	0
Vertragsabschlussgebühren	6.640	5.447	1.193
Kunden- und Mitarbeiterdarlehen	303	300	3
Debitorische Kreditoren	2.967	2.967	0
Forderungen gegen verbundene Unternehmen	577	577	0
Darlehen an Minderheitsgesellschaftler	6.420	6.420	0
Übrige	18.531	18.507	24
	138.945	137.725	1.220

Das Darlehen an Minderheitsgesellschaftler hat grundsätzlich eine Laufzeit von einem Jahr. Es besteht die Möglichkeit der jährlichen Prolongation.

Sofern Ertragsteuerforderungen und sonstige Vermögenswerte eine Restlaufzeit von mehr als einem Jahr aufweisen, werden sie als langfristig eingestuft, andernfalls sind sie als kurzfristig anzusehen. In der Bilanz erfolgt jeweils ein getrennter Ausweis.

Ertragsteuerforderungen und sonstige Vermögenswerte

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Buchwert	116.573	139.040
Davon: Zum Abschlussstichtag weder wertgemindert noch überfällig	112.590	136.965
Davon: Zum Abschlussstichtag nicht wertgemindert und in den folgenden Zeitbändern überfällig		
< 30 Tage	532	600
31–90 Tage	1.789	183
91–180 Tage	210	239
181–360 Tage	135	861
> 360 Tage	1.317	192

Hinsichtlich des nicht wertberichtigten Bestandes an sonstigen Vermögenswerten deuten keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

2013 betragen die Wertberichtigungen insgesamt 751 T€ (Vorjahr: 688 T€). Sie haben sich wie folgt entwickelt:

Sonstige Vermögenswerte

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Stand Wertberichtigungen am 1. Januar	688	731
Umgliederung gemäß IFRS 5	0	-220
Ergebniswirksame Zuführungen	152	712
Ergebnisneutrale Inanspruchnahme	-83	-520
Ergebniswirksame Auflösungen	6	15
Stand Wertberichtigungen am 31. Dezember	751	688

2013 fielen 87 T€ (Vorjahr: 73 T€) Erträge aus dem Eingang auf ausgebuchte Vermögenswerte an.

5.6 Finanzielle Vermögenswerte

Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die lang- und kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte. Ausgewiesen werden die positiven Zeitwerte aus externen Swap-Vereinbarungen bezüglich US-\$-Anleihen, konzerninternen Darlehen sowie Forderungen aus Finanzierungsleasing. Bei den Leasingforderungen handelt es sich um an Kunden verleaste Automaten für unser Warensortiment.

in T€	31.12.2013	Restlaufzeit < 1 Jahr	Restlaufzeit > 1 Jahr
Marktwerte derivativer Finanzinstrumente (Swaps)	1.154	482	672
Forderungen aus Finanzierungsleasing	2.528	1.085	1.443
	3.682	1.567	2.115

in T€	31.12.2012	Restlaufzeit < 1 Jahr	Restlaufzeit > 1 Jahr
Marktwerte derivativer Finanzinstrumente (Swaps)	7.181	0	7.181
Forderungen aus Finanzierungs- leasing	1.855	471	1.384
	9.036	471	8.565

Die nachstehende Tabelle zeigt die Überleitung der zukünftigen Mindestleasingzahlungen zur Brutto- und Nettoinvestition in Leasingverhältnisse sowie zum Barwert der ausstehenden Mindestleasingzahlungen:

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Zukünftige Mindestleasingraten	3.000	2.206
Zuzüglich: Nicht garantierter Restwert	0	0
Bruttoinvestition in Leasingverhältnisse	3.000	2.206
Abzüglich: Unrealisierter Finanzertrag	472	351
Nettoinvestition in Leasingverhältnisse	2.528	1.855
Abzüglich: Wertberichtigung zweifelhafter Forderungen	0	0
Abzüglich: Barwert des nicht garantierten Restwerts	0	0
Barwert der ausstehenden Mindestleasingzahlungen	2.528	1.855

Die Bruttoinvestition in Leasingverhältnisse sowie der Barwert der ausstehenden Mindestleasingzahlungen sind wie folgt fällig:

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Bruttoinvestition in Leasingverhältnisse	3.000	2.206
fällig < 1 Jahr	1.277	548
fällig zwischen 1 und 5 Jahren	1.723	1.658
fällig > 5 Jahre	0	0
Barwert der ausstehenden Mindestleasingzahlungen	2.528	1.855
fällig < 1 Jahr	1.085	471
fällig zwischen 1 und 5 Jahren	1.443	1.384
fällig > 5 Jahre	0	0

5.7 Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Schecks und Kassenbestand	6.336	10.809
Guthaben bei Kreditinstituten (inklusive Cash-Pool)	198.702	211.807
	205.038	222.616

Zum 31. Dezember 2013 wurden Cash-Pool-Forderungen mit Cash-Pool-Verbindlichkeiten in Höhe von 147.797 T€ saldiert (Vorjahr: 141.916 T€).

5.8 Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital

Die Entwicklung des von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestellten Kapitals und Eigenkapitals ist in der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt.

Kapitalanteile und gebundene Konzern-Rücklagen

Unter den Kapitalanteilen werden die Haftungseinlagen der einzelnen Kommanditisten zusammengefasst ausgewiesen. Eine die Haftsumme übersteigende Einlage sowie Beträge aus nicht entnommenen Jahresüberschüssen werden, sofern dazu ein Beschluss vorliegt, in den gebundenen Konzern-Rücklagen ausgewiesen.

Erwirtschaftetes Konzern-Kapital

Das erwirtschaftete Konzern-Kapital umfasst die in den abgelaufenen Perioden nach Entnahmen der Gesellschafter und Einstellung in die Konzern-Rücklagen sowie nach Abzug von nicht beherrschenden Anteilen verbleibenden Ergebnisse.

Übrige Rücklagen

Unterschied aus der Währungsumrechnung

Unter diesem Posten werden über das sonstige Ergebnis entsprechend IAS 21 auszuweisende Währungsumrechnungen aus der Einbeziehung ausländischer Tochtergesellschaften ausgewiesen, deren Berichtswährung nicht auf Euro lautet.

Cashflow-Hedge-Rücklage

Die Rücklage umfasst Zeitwertveränderungen von als Cashflow-Hedges designierten derivativen Finanzinstrumenten, die bis zur Realisierung ergebniswirksamer Effekte aus den zugehörigen Grundgeschäften einschließlich latenter Steuereffekte erfasst werden.

Pensions-Rücklage

Die Rücklage enthält alle versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste aufgrund des IAS 19 (revised 2011) inklusive der darauf entfallenden latenten Steuern.

Ausgleichsposten für nicht beherrschende Anteile

Die Anteile anderer Gesellschafter bestehen bei den folgenden Tochtergesellschaften:

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Conway – The Convenience Company S.A., Quer, Spanien	5.516	8.628
Convenience Concept SL Spain, Quer, Spanien	-218	-166
CSG Convenience Service GmbH, Bochum, Deutschland	106	92
	5.404	8.554

5.9 Rückstellungen

Die lang- und kurzfristigen Rückstellungen setzen sich wie folgt zusammen:

in T€	31.12.2013	Restlaufzeit <1 Jahr	Restlaufzeit >1 Jahr
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	20.033	0	20.033
Ertragsteuerrückstellungen	5.657	5.657	0
Sonstige Rückstellungen	88.615	86.184	2.431
	114.305	91.841	22.464

in T€	31.12.2012 angepasst	Restlaufzeit <1 Jahr	Restlaufzeit >1 Jahr
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	21.769	0	21.769
Ertragsteuerrückstellungen	8.330	8.330	0
Sonstige Rückstellungen	79.852	77.216	2.636
	109.951	85.546	24.405

Die Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen sowie Steuer- und sonstige Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr werden als langfristig eingestuft, Steuer- und sonstige Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von weniger als einem Jahr als kurzfristig. In der Bilanz erfolgt ein getrennter Ausweis von kurz- und langfristigen Rückstellungen.

Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

Bei den Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen handelt es sich um Verpflichtungen in Form von Direktzusagen aus Leistungen im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung. Diese werden auf Basis von erwarteten versicherungsmathematischen Annahmen berechnet. Grundlage dieser Annahmen sind die rechtlichen, wirtschaftlichen und steuerlichen Verhältnisse des jeweiligen Landes. Den versicherungsmathematischen Bewertungen liegen länderspezifische Sterbetafeln zugrunde. Die Verpflichtungen sind teilweise fondsfinanziert. Diese leistungsorientierten Pläne sehen vor, den Versorgungsberechtigten einen monatlichen Rentenanspruch nach Eintritt in den Ruhestand zu gewähren, deren Höhe sich in der Regel nach Betriebszugehörigkeit und den jeweiligen Bezügen der Anspruchsberechtigten bemessen. Der Renteneintritt ist in den einzelnen Ländern unterschiedlich geregelt und richtet sich in der Regel nach dem gesetzlichen Renteneintrittsalter. Eine Ausnahme stellt hier Österreich dar. Hier handelt es sich nicht um eine künftig zu zahlende Altersrente, sondern um ein sogenanntes Übergangsgeld, das lediglich für eine gewisse Zeit nach Austritt oder Übertritt in den Ruhestand gewährt wird. Dieser Anspruch variiert ebenfalls in Abhängigkeit von der Betriebszugehörigkeit und der jeweiligen Gehaltsstufe.

Aus den leistungsorientierten Plänen ist die Lekkerland Gruppe unterschiedlichen Risiken ausgesetzt. Neben den Unwägbarkeiten von Sterbetafeln, Zinsänderungen und dem Währungsrisiko bestehen in den Fällen, in denen den Pensionsverbindlichkeiten ein Planvermögen gegenübersteht, weitere Risiken. Diese resultieren aus

einem allgemeinen Kapitalmarktrisiko und den jeweiligen Risiken aus den unterschiedlichen Anlagestrategien.

In den Fällen, in denen Beiträge in leistungsorientiertes, gemeinschaftliches Planvermögen mehrerer Arbeitgeber geleistet werden, jedoch dieses Planvermögen den einzelnen Unternehmen nicht zuverlässig zugeordnet werden kann, wird keine Rückstellung bilanziert, sondern die Beitragszahlungen werden entsprechend IAS 19.34 in Verbindung mit IAS 19.51 und 52 als laufender Aufwand in Höhe von 2.279 T€ (Vorjahr: 1.832 T€) erfasst. Ein in den Niederlanden implementierter Versorgungsplan ist ein leistungsorientierter Plan. Allerdings liegen keine ausreichenden Informationen vor, den Lekkerland Anteil an dem Barwert der Verpflichtung, dem Planvermögen und den Kosten zu ermitteln. Da eine solche Zuordnung nicht möglich ist, wird dieser Plan als beitragsorientierter Plan bilanziert. Für diesen Fonds liegt der im Rahmen des Abschlusses festgestellte Deckungsbetrag zum 31. Dezember 2013 mit 110,2% über dem zur Abdeckung der Verpflichtung benötigten Deckungsgrad von mindestens 109,0% (gesetzlicher Mindestdeckungsgrad 104,9%). Die in den Vorjahren bestehende Unterdeckung konnte wie geplant bis Ende 2013 beseitigt werden. Die aufgrund der im Vorjahr drohenden Unterdeckung anstehende Rentenkürzung konnte abgewendet werden und es erfolgte eine Rentenerhöhung in Höhe von 0,5%.

Es wurden folgende versicherungsmathematische Parameter berücksichtigt:

in %	2013	2012
Deutschland		
Rechnungszins	2,9	2,7
Gehaltstrend	2,5	2,5
Rententrend	1,7	1,7
Fluktuation	4,5	4,5
Ausland		
Rechnungszins	2,3–3,4	1,9–3,2
Gehaltstrend	1,0–3,5	1,0–3,0
Rententrend	0,0–2,0	0,0–2,0

Die Zinssätze orientieren sich an den Zinssätzen von erstklassigen festverzinslichen Industriefinanzierungen und werden länderspezifisch ermittelt. Es werden solche Anleihen zugrunde gelegt, die kongruent mit der Fristigkeit der erdienten Ansprüche sind. Je nach Anzahl von Anwärtern und Rentnern ergeben sich bezogen auf den Zinssatz länderspezifische Unterschiede und Schwankungen im Zeitablauf.

Die Fluktuation wird im Ausland auf Basis spezifischer Alterstabellen ermittelt.

Der Anteil Deutschlands am Buchwert der Pensionsverpflichtung beträgt 78% (Vorjahr: 75%).

Die Rückstellung für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen zu Nettowerten hat sich wie folgt entwickelt:

in T€	31.12.2013	31.12.2012 angepasst
Rückstellung zum 1. Januar	21.769	18.659
Gezahlte Versorgungsleistungen und Beiträge	-2.241	-2.398
Laufender Dienstzeitaufwand	1.860	1.443
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/ Planänderungen	-21	-610
Zinseffekt	539	707
Administrativer Aufwand/Sonstige Effekte	88	136
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	-1.961	3.832
Buchwert der Pensionsverpflichtung	20.033	21.769

Der Zinseffekt entspricht dem Saldo aus der Aufzinsung der Pensionsverbindlichkeit und der Verzinsung des Planvermögens. Die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste resultieren in Höhe von -467 T€ (Vorjahr: 247 T€) aus erfahrungsbedingten Anpassungen und in Höhe von -1.494 (Vorjahr: 3.585 T€) aus Änderungen finanzieller Annahmen. Für 2014 erwartet der Konzern Zahlungen für Versorgungsleistungen in Höhe von 2.259 T€.

Der Wert der Rückstellung zum Bilanzstichtag lässt sich wie folgt herleiten:

in T€	31.12.2013	31.12.2012 angepasst
Barwert der Pensions- und ähnlichen Verpflichtungen	41.022	43.080
Zeitwert des Planvermögens	-20.989	-21.311
Buchwert der Pensionsverpflichtung	20.033	21.769

Die durchschnittliche Laufzeit der Verpflichtungen liegt bei 22 Jahren.

Die Bruttoverpflichtung vor Saldierung mit dem Planvermögen hat sich im Einzelnen wie folgt entwickelt:

in T€	2013	2012 angepasst
Leistungsorientierte Verpflichtung zum 1. Januar	43.080	34.598
Laufender Dienstzeitaufwand	1.860	1.443
Zinsaufwand	1.084	1.283
Arbeitnehmerbeiträge	517	550
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)	-2.540	7.530
Gezahlte Versorgungsleistungen	-2.829	-1.852
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-21	-543
Sonstiges inklusive Wechselkurseffekten	-129	71
Bruttowert der Pensions- und ähnlichen Verpflichtungen zum 31. Dezember	41.022	43.080
Versicherungsmathematische Barwerte fondsfinanzierter Pensionsverbindlichkeiten	24.551	25.809

Der nachzuverrechnende Dienstzeitaufwand resultiert aus der sukzessiven Anhebung des Renteneintrittsalters in den Niederlanden.

Das Planvermögen zeigt im Detail folgende Entwicklung:

in T€	2013	2012 angepasst
Zeitwert des Planvermögens zum 1. Januar	21.311	15.940
Arbeitgeberbeiträge	1.429	1.476
Zinserträge aus dem Planvermögen	545	577
Arbeitnehmerbeiträge	389	617
Versicherungsmathematische Gewinne (+)/ Verluste (-)	-579	3.698
Auszahlung von Versorgungsansprüchen	-1.891	-931
Wechselkurseffekte bei Plänen in Fremdwahrung	-115	56
Administrativer Aufwand	-100	-122
Zeitwert des Planvermögens zum 31. Dezember	20.989	21.311

Die erwarteten Arbeitnehmerbeiträge zum Planvermögen liegen bei 1.304 T€.

Das Planvermögen setzt sich zum Stichtag wie folgt zusammen:

	2013 T€	2013 %	2012 T€	2012 %
Aktien	3.849	18	3.977	19
Obligationen, Hypotheken, Staatsanleihen	14.665	70	14.699	68
Immobilien	1.756	8	1.387	7
Liquidität	719	4	1.248	6
Zeitwert des Planvermögens	20.989	100	21.311	100

In der Gewinn- und Verlustrechnung wurden folgende Aufwendungen verrechnet:

in T€	2013	2012 angepasst
Zinsaufwand auf Anwartschaftsbarwert	1.084	1.284
Erwartete Erträge aus dem Planvermögen	-545	-577
Zinsaufwand effektiv	539	707
Laufender Dienstzeitaufwand	1.860	1.443
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand/Planänderung	-21	-610
Administrativer Aufwand	105	127
Aufwand für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	2.483	1.667

Die Sensitivitätsanalyse zeigt in der folgenden Tabelle die Verbindlichkeit unter Berücksichtigung der Änderung folgender Parameter:

in T€	31.12.2013
Rechnungszins:	
Rechnungszins + 0,25 %	-1.675
Rechnungszins - 0,25 %	1.758
Lohnsteigerung um 0,25 %	287

Die Sensitivitätsanalyse wurde für Zinssätze, die jeweils um 0,25 % nach oben beziehungsweise unten abweichen, berechnet. Für Gehaltsveränderungen wurde von einer Steigerung von +0,25 % bei der Berechnung der Sensitivität ausgegangen.

Zu den im Geschäftsjahr insgesamt erfolgswirksam verrechneten Aufwendungen für Altersversorgung einschließlich nicht rückstellungspflichtiger Rentenbeiträge wird auf die Erläuterungen zu den Personalaufwendungen unter Ziffer 6.11 verwiesen.

Ertragsteuerrückstellungen

Die Ertragsteuerrückstellungen betreffen Ertragsteuern, die im abgelaufenen Geschäftsjahr geschuldet und noch nicht gezahlt wurden. Zu weiteren Erläuterungen vergleiche Ziffer 6.8.

Sonstige Rückstellungen

Die sonstigen Rückstellungen haben sich wie folgt entwickelt:

in T€	Stand zum 01.01.2013			Währungs- umrech- nung	Verände- rung des Konsoli- dierungs- kreises	Inan- spruch- nahme	Zufüh- rung	Auflö- sung	Stand zum 31.12.2013		
	fällig < 1 Jahr	fällig > 1 Jahr	gesamt						gesamt	fällig < 1 Jahr	fällig > 1 Jahr
Sonstige Rückstellungen											
Personalarückstellungen	19.566	1.738	21.304	-9	0	17.752	18.118	657	21.004	19.154	1.850
Vertrieb/ausstehende Gutschriften	42.603	0	42.603	-156	0	33.783	40.936	5.821	43.779	43.779	0
Einwegpfand	10.945	0	10.945	0	0	371	1.147	10	11.711	11.711	0
Rechts-/Beratungs- und Prüfungskosten	1.559	0	1.559	-1	0	975	1.523	255	1.851	1.851	0
Verpflichtungen aus Mietverträgen, Integration und Reorganisation	16	136	152	-1	0	55	0	16	80	0	80
Übrige	2.527	762	3.289	0	284	1.087	8.424	720	10.190	9.689	501
	77.216	2.636	79.852	-167	284	54.023	70.148	7.479	88.615	86.184	2.431

Die unter den sonstigen Rückstellungen ausgewiesenen Rückstellungen für Personalaufwendungen betreffen im Wesentlichen Verpflichtungen aus Gratifikationen und Tantiemen, Abfindungen, ausstehendem Urlaub und Berufsgenossenschaftsbeiträgen.

Die Vertriebsrückstellungen/Rückstellungen für ausstehende Gutschriften enthalten im Wesentlichen Rückstellungen für Rück-

vergütungen und sonstige zu leistende Zahlungen an Kunden. Die Rückstellung für Einwegpfand wurde für Verpflichtungen aus Pfandrückerstattungen an Kunden und damit in Zusammenhang stehende Entsorgungskosten für Einweggebinde gebildet. Für langfristige Rückstellungen wurden 2013 Zinseffekte in Höhe von 18 T€ (Vorjahr: 21 T€) ergebniswirksam erfasst.

5.10 Finanzverbindlichkeiten

Die lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten setzen sich wie folgt zusammen:

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Anleihen inklusive Swaps und abgegrenzter Zinsen	183.706	186.997
Marktwerte weiterer derivativer Finanzinstrumente (Swaps für Darlehen in Fremdwährung)	872	2.120
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	0	28
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	56.533	59.806
	241.111	248.951

Die Verbindlichkeiten aus Anleihen stellen sich wie folgt dar:

Währung	US-\$-Zinssatz	31.12.2013	€-Zinssatz	Fälligkeit
in T€				
Anleihen inklusive Swaps und abgegrenzter Zinsen				
US-Private-Placement 2005				
55.000	TUS-\$	5,78	39.953	4,193 2015
8.000	T€	-	8.000	4,215 2015
40.000	TUS-\$	5,88	29.057	4,400 2017
US-Private-Placement 2007				
30.000	TUS-\$	6,36	21.793	5,507 2017
30.000	TUS-\$	6,36	21.793	5,553 2017
35.000	TUS-\$	6,46	25.425	5,587 2019
35.000	TUS-\$	6,46	25.425	5,575 2019
Darlehensbetrag zum 31.12.2013			171.446	
Zinsabgrenzung			2.816	
Marktwert Swaps für US-\$-Anleihen			9.444	
			183.706	

Die zum Stichtag ausgewiesenen **Anleihen von insgesamt sieben Tranchen** betreffen die vorgenommenen Privatplatzierungen in den Jahren 2005 und 2007 auf dem US-amerikanischen Markt.

Währung	US-\$-Zinssatz	31.12.2012	€-Zinssatz	Fälligkeit
in T€				
Anleihen inklusive Swaps und abgegrenzter Zinsen				
US-Private-Placement 2005				
55.000	TUS-\$	5,78	41.619	4,193 2015
8.000	T€	-	8.000	4,215 2015
40.000	TUS-\$	5,88	30.269	4,400 2017
US-Private-Placement 2007				
30.000	TUS-\$	6,36	22.702	5,507 2017
30.000	TUS-\$	6,36	22.702	5,553 2017
35.000	TUS-\$	6,46	26.485	5,587 2019
35.000	TUS-\$	6,46	26.485	5,575 2019
Darlehensbetrag zum 31.12.2012			178.262	
Zinsabgrenzung			2.931	
Marktwert Swaps für US-\$-Anleihen			5.804	
			186.997	

Zur Absicherung der sich aus den in US-\$ notierten und mit US-\$ verzinsten Darlehenstranchen ergebenden Währungs- und Zinsrisiken wurden Cross-Currency-Swaps abgeschlossen, die eine analoge Laufzeit zu den Grundgeschäften haben. Im Zuge dieser Swaps ist sowohl der historische Umrechnungskurs von 1,193 US-\$ (beziehungsweise 1,196 US-\$) je 1€ für die Anleihen aus dem Jahr 2005 und von 1,377 US-\$ je 1€ für die Anleihen aus dem Jahr 2007 als auch der auf den umgerechneten Euro-Betrag anzusetzende historische Euro-Zins fixiert worden. Als Folge dessen besteht für die Laufzeit der Darlehenstranchen weder ein Zins- noch ein Währungsrisiko.

Aus der Marktbewertung dieser Swaps ergibt sich für die 2005 und 2007 aufgenommenen Anleihen zum 31. Dezember 2013 ein Ausweis unter den Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 9.444 T€ (Vorjahr: 5.804 T€) sowie ein langfristiger finanzieller Vermögenswert in Höhe von 672 T€ (Vorjahr: 7.084 T€).

Aktive Swaps in Zusammenhang mit konzerninternen Darlehen in Fremdwährung wurden unter den kurzfristigen finanziellen Vermögenswerten in Höhe von 482 T€ (Vorjahr: langfristig 97 T€) bilanziert. Weitere passive Marktwerte von Swaps in Zusammenhang mit konzerninternen Darlehen in Höhe von 872 T€ (Vorjahr: 2.120 T€) werden unter den Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen.

Die 2005 und 2007 begebenen Anleihen als Grundgeschäft sowie die zur Absicherung von Währungs- und Zinsrisiken abgeschlossenen Cross-Currency-Swaps als Sicherungsgeschäft wurden insgesamt als Cashflow-Hedge-Beziehung designiert. Die Bewertung der Sicherungsgeschäfte erfolgt daher grundsätzlich über das sonstige Ergebnis, sodass Marktwertänderungen in der Cashflow-Hedge-Rücklage erfasst wurden.

Zu den Bilanzstichtagen erfolgt eine Umrechnung der Darlehen in Fremdwährung zum Stichtagskurs. Zur Kompensation der Umrechnungsdifferenzen in der Gewinn- und Verlustrechnung wird ein entsprechender Betrag aus dem Posten „Cashflow-Hedge-Rücklage“ erfolgswirksam entnommen beziehungsweise zurückgeführt. Der verbleibende Betrag von 1.345 T€ (Vorjahr: 4.820 T€) spiegelt den Zinsanteil wider. Die auf diesen Betrag zu bildenden und zu bilanzierenden latenten Steuern belaufen sich zum 31. Dezember 2013 auf 336 T€ (Vorjahr: 1.205 T€), sodass insgesamt im Posten „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“ zum Bilanzstichtag 1.008 T€ (Vorjahr: 3.615 T€) ausgewiesen werden.

Die Aufnahme der Anleihen ist an Auflagen gebunden, die während der Laufzeit eingehalten werden müssen. Im Wesentlichen dürfen nur unter bestimmten Voraussetzungen Geschäfte mit nahestehenden Personen nach dem Arm's-Length-Prinzip abgeschlossen werden. Das wesentliche Konzern-Vermögen darf nicht ohne vorherige Zustimmung durch Verschmelzung oder Verkauf auf Dritte übertragen werden und das Geschäftsfeld des Konzerns kann nicht wesentlich geändert werden. Die Belastung von Vermögenswerten beziehungsweise deren Verpfändung ist an Auflagen geknüpft. Darüber hinaus darf das Verhältnis Nettoschulden zu EBITDA nicht größer als 3:1 und das Verhältnis von EBITDA zu Zinsergebnis nicht kleiner als 4:1 sein. Das von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestellte Kapital und Eigenkapital darf 100 Mio.€ nicht unterschreiten. Für die Finanzierung von Vermögenswerten außerhalb des sogenannten Working Capitals darf die Konzern-Gesellschaft Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG weitere Darlehen in Höhe von maximal 7% der Konzern-Bilanzsumme, der Konzern entsprechend maximal 10% der Konzern-Bilanzsumme aufnehmen. Die Darlehensaufnahme zur Finanzierung des Working Capitals seitens der Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG ist darüber hinaus ausgeschlossen. Die oben genannten Covenants wurden alle eingehalten.

Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten aus kurzfristigen Kontokorrentkrediten existierten im laufenden Jahr nicht (Vorjahr: 28 T€). Bestehende Cash-Pool-Verbindlichkeiten wurden wie in den Vorjahren mit Cash-Pool-Forderungen vollständig saldiert – vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 5.7.

Für die zum 31. Dezember 2013 bilanzierten Verbindlichkeiten aus Anleihen ergeben sich folgende Fristigkeiten:

in T€	< 180 Tage	181–360 Tage	1–3 Jahre	4–5 Jahre	> 5 Jahre	Gesamt
Anleihen inklusive Swaps und abgegrenzter Zinsen	2.816	0	53.345	76.677	50.868	183.706

Die Fristigkeiten hinsichtlich der bilanzierten Verpflichtungen aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen stellen sich wie folgt dar:

in T€	< 180 Tage	181–360 Tage	1–3 Jahre	4–5 Jahre	> 5 Jahre	Gesamt
Finanzierungs- leasing						
Mindestleasing- zahlungen	7.079	6.651	24.377	14.475	16.982	69.564
Abzinsung	-1.554	-1.446	-4.365	-2.813	-2.853	-13.031
Barwert	5.525	5.205	20.012	11.662	14.129	56.533

Nachstehend sind die künftigen Cashflows aus den verzinslichen, langfristig ausgelegten Finanzverbindlichkeiten dargestellt. Für die Anleihen werden die tatsächlichen Zahlungsströme unter Berücksichtigung der Absicherung der Zinsen und der Währungseffekte abgebildet.

in T€	Cashflows 2014			Cashflows 2015–2018			Cashflows 2019 ff.			Gesamt
	Zins fix	Zins variabel	Tilgung	Zins fix	Zins variabel	Tilgung	Zins fix	Zins variabel	Tilgung	
Anleihen inklusive Swaps und abgegrenzter Zinsen										
US-Private-Placement 2005:										
Tranche III	1.928	0	0	1.687	0	45.987	0	0	0	49.602
Tranche IV	337	0	0	295	0	8.000	0	0	0	8.632
Tranche V	1.475	0	0	4.242	0	33.529	0	0	0	39.246
US-Private-Placemnt 2007:										
Tranche I	1.200	0	0	3.149	0	21.786	0	0	0	26.135
Tranche II	1.210	0	0	3.176	0	21.791	0	0	0	26.177
Tranche III	1.420	0	0	5.680	0	0	888	0	25.418	33.406
Tranche IV	1.417	0	0	5.670	0	0	886	0	25.425	33.398
	8.987	0	0	23.899	0	131.093	1.774	0	50.843	216.596
Finanzierungsleasing	2.995	5	10.730	7.175	3	31.674	2.853	0	14.129	69.564
	11.982	5	10.730	31.074	3	162.767	4.627	0	64.972	286.160

Der Gesamtbetrag der Tilgungsbeträge der Anleihen beläuft sich auf 181.936 T€. Der Buchwert der Anleihen zum 31. Dezember 2013 ohne abgegrenzte Zinsen in Höhe von 2.816 T€ beträgt 171.446 T€. Der Unterschiedsbetrag in Höhe von 10.490 T€ betrifft den Wechselkursanteil der Swaps. Die abgegrenzten Zinsen sind in den Zinszahlungen 2014 enthalten.

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten stehen zur Finanzierung von langfristigen Vermögenswerten zur Verfügung. Insbesondere Kontokorrentkredite sowie Cash-Pool-Guthaben und -Verbindlichkeiten sind im Lekkerland Konzern Bestandteil der Liquidität und dienen der kurzfristigen Finanzierung insbesondere von möglichen Schubkäufen im Vorratsbereich und können stichtagsbedingt schwanken.

Die bei mehreren Banken abgeschlossenen Kreditlinien betragen per 31. Dezember 2013 rund 102.538 T€ (Vorjahr: 104.058 T€). Die zu entrichtende Verzinsung bei Inanspruchnahme lag zwischen 0,7 und 1,85 Prozentpunkten über dem jeweils gültigen Euribor beziehungsweise dem jeweils gültigen EONIA. Der im Zinsergebnis ausgewiesene Aufwand aus der Inanspruchnahme von Kontokorrentkreditlinien und Cash-Pool-Verbindlichkeiten betrug im Geschäftsjahr 802 T€ (Vorjahr: 1.175 T€), für positive Liquidität wurden Zinserträge in Höhe von 547 T€ (Vorjahr: 808 T€) vereinnahmt.

5.11 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Ertragsteuer- sowie sonstige Verbindlichkeiten

in T€	31.12.2013	Restlaufzeit < 1 Jahr	Restlaufzeit > 1 Jahr
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	749.294	749.294	0
Ertragsteuerverbindlichkeiten	653	653	0
Sonstige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern der Lekkerland AG & Co. KG	1.643	1.643	0
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Unternehmen	2.368	2.368	0
Kreditorische Debitoren	15.354	15.354	0
Lohn- und Kirchensteuer	3.770	3.770	0
Umsatzsteuer	31.166	31.166	0
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	248	248	0
Sozialversicherungsabgaben	1.179	1.179	0
Kautionen	1.191	1.191	0
Zölle	1.672	1.672	0
Sonstige	5.248	4.686	562
	63.839	63.277	562

in T€	31.12.2012	Restlaufzeit < 1 Jahr	Restlaufzeit > 1 Jahr
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	840.986	840.986	0
Ertragsteuerverbindlichkeiten	429	429	0
Sonstige Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern der Lekkerland AG & Co. KG	30.229	30.229	0
Verbindlichkeiten gegenüber nicht konsolidierten Unternehmen	2.869	2.869	0
Kreditorische Debitoren	12.375	12.375	0
Lohn- und Kirchensteuer	3.386	3.386	0
Umsatzsteuer	4.478	4.478	0
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	855	855	0
Sozialversicherungsabgaben	1.632	1.632	0
Kautionen	1.184	1.184	0
Zölle	1.262	1.262	0
Sonstige	5.397	5.397	0
	63.667	63.667	0

Unter den Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern sind die laufenden Verrechnungskonten der Kommanditisten der Lekkerland AG & Co. KG ausgewiesen.

Die zum Stichtag ausgewiesenen Beträge sind in den folgenden Laufzeitbändern fällig:

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

in T€	31.12.2013	31.12.2012
Buchwert	749.294	840.986
Davon: in den folgenden Zeitbändern fällig		
< 30 Tage	701.823	745.954
31–60 Tage	28.390	79.137
61–90 Tage	13.193	11.002
91–180 Tage	5.542	4.739
181–360 Tage	346	154
> 360 Tage	0	0

Ertragsteuer- und sonstige Verbindlichkeiten

in T€	Buchwert	Davon: in den folgenden Zeitbändern fällig		
		< 180 Tage	181–360 Tage	> 360 Tage
31.12.2013	64.492	62.956	974	562
31.12.2012	64.096	62.352	1.744	0

Die zu Rückzahlungsbeträgen ausgewiesenen Verbindlichkeiten entsprechen den Zeitwerten.

5.12 Vermögenswerte aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich sowie Schulden in Verbindung mit nicht fortgeführtem Geschäftsbereich

2012 wurde beschlossen, den Geschäftsbereich Osteuropa nicht weiter fortzuführen und sich von der Lekkerland Convenience Distributie SRL mit Sitz in Chiajna, Rumänien, der Lekkerland Česká republika, s.r.o. mit Sitz in Horní Počernice, Tschechische Republik, und der Lekkerland Polska S.A. mit Sitz in Warschau, Polen, zu trennen. Im Geschäftsjahr 2013 wurde die Lekkerland Convenience Distributie SRL mit Sitz in Chiajna, Rumänien, liquidiert. Die operative Tätigkeit der beiden anderen osteuropäischen Tochtergesellschaften wurde Ende 2013 eingestellt und die Liquidation eröffnet.

Nachstehend werden die Bilanzposten aus der Klassifizierung als nicht fortgeführter Geschäftsbereich einzeln aufgeführt:

Aktiva		
in T€	31.12.2013	31.12.2012
Anlagevermögen	834	4.391
Aktive latente Steuern	0	1
Vorräte	0	21.144
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	19.308	71.046
Sonstige Vermögenswerte	2.192	4.940
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	17.025	24.288
	39.359	125.810
Passiva		
in T€	31.12.2013	31.12.2012
Rückstellungen	21.739	14.591
Finanzverbindlichkeiten	0	4.394
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	8.063	66.315
Sonstige Verbindlichkeiten	1.663	1.174
Passive latente Steuern	0	1
	31.465	86.475

Die Rückstellungen beinhalten unter anderem eine Risikovorsorge im einstelligen Millionenbereich im Zusammenhang mit einer Rechtsstreitigkeit.

6 Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

6.1 Umsatzerlöse

Die Umsatzerlöse resultieren aus dem Großhandel mit Konsumgütern, insbesondere aus den Bereichen Tabakwaren, Nahrungsmittel, Wertartikel und Non-Food-Artikel. Das Verkaufsgebiet erstreckt sich im Wesentlichen auf die Länder, die dem Sitz der konsolidierten Konzern-Unternehmen entsprechen. Der Konzern-Umsatz mit Dritten verteilt sich wie folgt auf die einzelnen Waren- und Kundengruppen:

Umsatzerlöse nach Sortimenten		
in T€	2013	2012
Tabakwaren einschließlich Tabakwarenautomatenpackungen	9.335.401	9.166.924
Food/Non-Food	2.254.485	2.215.074
Provisionen auf Electronic Value (e-va)/ Sonstiges	100.499	102.441
	11.690.385	11.484.439
Umsatzerlöse nach Vertriebslinien		
in T€	2013	2012
Tankstellen	5.909.439	5.898.247
Systemkunden	3.617.119	3.431.475
Regionalkunden	2.163.827	2.154.717
	11.690.385	11.484.439

Die Entwicklung der Umsätze nach Regionen und weitere Erläuterungen zu den Segmenten sind im Rahmen der Segmentberichterstattung unter Ziffer 10 dargestellt.

6.2 Kosten des Umsatzes

Bei den Kosten des Umsatzes handelt es sich im Wesentlichen um Aufwendungen für bezogene Waren. Der Posten enthält des Weiteren neben bezogenen Leistungen auch planmäßige Abschreibungen auf langfristige Vermögenswerte in Höhe von 68 T€ (Vorjahr: 69 T€).

6.3 Sonstige betriebliche Erträge

in T€	2013	2012
Mieteinnahmen aus Untervermietung und Kostenerstattungen	9.052	12.520
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	7.526	7.936
Kostenerstattungen aus der Entsorgung von Einwegverpackungen	9.665	10.075
Währungsdifferenzen	176	216
Erträge aus der Veräußerung der Convenience Concept GmbH, Ratingen	-	62.783
Übrige	10.463	13.336
	36.882	106.866
Davon periodenfremd	13.783	14.847

Die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen betreffen im Wesentlichen Rückvergütungen und Personalarückstellungen. Bei anderen Rückstellungen entlastet die Auflösung die jeweilige Position, zu deren Lasten sie gebildet wurde.

6.4 Vertriebskosten

in T€	2013	2012
Personalaufwand	184.968	187.089
Sonstige Miet- und Gebäudekosten	43.429	43.215
Fahrzeugkosten einschließlich Leasing	35.399	34.708
Frachtkosten	53.653	47.375
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	17.657	17.491
Kosten für Fremdpersonal und sonstige Personalkosten im Vertrieb	24.721	17.936
Werbungskosten	13.585	13.301
Kommunikationskosten	4.897	4.662
Abschreibungen auf Kundenstämme, Markenrechte und sonstige Vermögenswerte aus Unternehmenserwerben	7.331	7.331
Übrige	18.726	15.410
	404.366	388.518
Davon periodenfremd	-57*	-164*

*Die negativen periodenfremden Vertriebskosten resultieren im Wesentlichen aus der Auflösung einer im Vorjahr gebildeten Rückstellung.

Der Anstieg der Frachtkosten resultiert im Wesentlichen aus der Ausweitung der Multitemperatur-Logistik bei der Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG.

Der Anstieg der Kosten für Fremdpersonal ist in Höhe von 5.459 T€ bedingt durch einen geänderten Ausweis der Zeitarbeitskräfte, die im Vorjahr in Höhe von 5.234 T€ unter dem Personalaufwand ausgewiesen wurden.

6.5 Verwaltungskosten

in T€	2013	2012 angepasst
Personalaufwand	52.639	50.080
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	14.899	15.837
EDV-Kosten	23.671	18.197
Rechtsberatungskosten	10.854	7.639
Fahrzeugkosten einschließlich Leasing	2.302	2.233
Währungsdifferenzen	168	109
Werbungskosten	1.098	1.713
Kosten für Fremdpersonal und sonstige Personalkosten	6.043	4.436
Sonstige Miet- und Gebäudekosten	4.058	4.042
Übrige	12.923	14.123
	128.655	118.409
Davon periodenfremd	1.437	1.113

6.6 Sonstige betriebliche Aufwendungen

Bei diesem Posten handelt es sich um einen Sammelposten für solche Aufwendungen, die nicht eindeutig den übrigen Aufwandsposten der Gewinn- und Verlustrechnung zugeordnet werden können.

6.7 Finanzergebnis

in T€	2013	2012 angepasst
Beteiligungsergebnis	194	-37
Gewinnanteil von assoziierten Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden	28	0
Zinsaufwendungen		
Bankzinsen	802	1.175
Leasingzinsen	2.931	3.232
Zinsanteil Pensionsrückstellung	539	707
Sonstige	9.456	10.547
	13.728	15.661
Zinserträge		
Bankzinsen	547	808
Leasingzinsen	229	150
Sonstige	720	843
	1.496	1.801
	-12.010	-13.897
Davon aus Finanzinstrumenten der Bewertungskategorien gemäß IAS 39:		
Zur Veräußerung verfügbar	194	-37
Ausgereichte Kredite und Forderungen	1.496	1.801
Finanzielle Verbindlichkeiten	-13.189	-14.954
	-11.499	-13.190

6.8 Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Unter den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sind die tatsächlich gezahlten beziehungsweise geschuldeten Steuern sowie die latenten Steuern nach IAS 12 ausgewiesen. Der Posten setzt sich im Einzelnen wie folgt zusammen:

in T€	2013	2012 angepasst
Laufende Steueraufwendungen	10.403	19.375
Latente Steuererträge	-21.220	-789
	-10.817	18.586

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag, die sich bei Anwendung eines durchschnittlichen Konzern-Steuersatzes von rund 22 % (Vorjahr: rund 17 %) bezogen auf das Konzern-Ergebnis vor Steuern ergeben hätten, lassen sich wie in der nachstehenden Tabelle dargestellt wie folgt auf den in der Gewinn- und Verlustrechnung ausgewiesenen Betrag überleiten. In der Erhöhung des durchschnittlichen Konzern-Steuersatzes von rund 17 % auf rund 22 % spiegelt sich der Effekt aus einer anderen Gewichtung der Ergebnisse vor Steuern von den eher „Niedrig-Steuersatz-Gesellschaften“ hin zu den Gesellschaften mit einem höheren Steuersatz wider.

in T€	2013	2012 angepasst
Ergebnis vor Steuern	38.852	129.137
Durchschnittlicher Konzernsteuersatz rund	22 %	17 %
Zu erwartender Steueraufwand	8.707	21.640
Ertragsteuerliche Hinzurechnungen/-kürzungen	158	-3.269
Wertberichtigung auf nicht nutzbare steuerliche Verlustvorträge sowie temporäre Differenzen	-514	-285
Laufende Steuerbeträge Vorjahre	-50	562
Latente Steuerbeträge Vorjahre	-5	-2
Sonstige Effekte inklusive Steuersatzänderungen	-19.113	-60
Ausgewiesener Steueraufwand vom Einkommen und vom Ertrag laut Gewinn- und Verlustrechnung	-10.817	18.586
Gesamte effektive Steuerbelastung	-28 %	14 %

Die sonstigen Effekte beinhalten im Wesentlichen die Auswirkung aus dem aktivierten latenten Steueranspruch im Zuge der Liquidation des Segments Osteuropa und der dadurch entstandenen steuerlich abzugsfähigen Verlustvorträge.

Die Muttergesellschaft Lekkerland AG & Co. KG und die übrigen in Deutschland einbezogenen Personenhandelsgesellschaften unterliegen nur der Gewerbesteuerpflicht. Bei den in Deutschland ansässigen Kapitalgesellschaften – sofern keine Ergebnisabführungsverträge bestehen – fällt darüber hinaus noch Körperschaftsteuer in Höhe von 15 % und Solidaritätszuschlag in Höhe von 5,5 % an. Die Berechnung ausländischer Ertragsteuern erfolgt auf Grundlage der in den einzelnen Ländern gültigen Gesetze und Verordnungen. Die Steuersätze für diese Gesellschaften variieren zwischen 14 % und 34 %. Für die latenten Steuern im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen

wird der entsprechende Steuersatz der betroffenen Tochtergesellschaft zugrunde gelegt.

Zur Herleitung aktiver und passiver latenter Steuern auf temporäre Differenzen und steuerliche Verlustvorträge vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 5.2.

6.9 Konzern-Ergebnis aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich

in T€	2013	2012
Umsatzerlöse	943.396	941.007
Aufwendungen	974.790	971.663
Sonstige betriebliche Erträge	1.787	820
Finanzergebnis	-450	-592
Ergebnis vor Steuern	-30.057	-30.428
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	-1
Konzern-Ergebnis nach Steuern aus nicht fortgeführtem Geschäftsbereich	-30.057	-30.427

Diese Ergebnisse sind aufgrund der 100 %-igen Beteiligungsstruktur vollumfänglich dem eigenen Konzernergebnis zuzurechnen.

Die Gewinne aus der Veräußerung von Vermögenswerten des Anlagevermögens aus dem nicht fortgeführten Geschäftsbereich betragen 145 T€.

Aufgrund der Entkonsolidierung der rumänischen Gesellschaft wurde eine Währungsdifferenz in Höhe von 493 T€ ergebniswirksam reklassifiziert.

6.10 Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen*

Die in der Gewinn- und Verlustrechnung verrechneten Aufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

in T€	2013	2012
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	15.361	23.570
Abschreibungen auf Sachanlagen	27.761	27.534
	43.122	51.104

Hinsichtlich weiterer Angaben vergleiche Erläuterungen zu den immateriellen Vermögenswerten und den Sachanlagen unter Ziffer 5.1.

* inklusive nicht fortgeführtem Geschäftsbereich

6.11 Zusätzliche Angaben gemäß HGB

Diese Angaben sind inklusive des nicht fortgeführten Geschäftsbereichs.

Personalaufwand

Die in der Gewinn- und Verlustrechnung verrechneten Aufwendungen setzen sich wie folgt zusammen:

in T€	2013	2012 angepasst
Löhne und Gehälter	208.125	207.419
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung	44.333	43.469
	252.458	250.888
Leistungen für Altersversorgung	16.819	15.856

Die Leistungen für Altersversorgung betreffen Aufwendungen aus Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen und ähnlichen Verpflichtungen in Höhe von 1.944 T€ (Vorjahr: 960 T€) sowie aus Rentenbeiträgen in Höhe von 14.336 T€ (Vorjahr: 14.189 T€), für die keine Rückstellungen gebildet wurden. Diese sind in den Personalaufwendungen enthalten. Darüber hinaus ist auch ein Zinsanteil auf die Pensionsrückstellungen in Höhe von 539 T€ (Vorjahr: 707 T€) enthalten, der im Finanzergebnis gezeigt wird.

2013 wurden im Jahresdurchschnitt im Konzern 5.568 Mitarbeiter exklusive Auszubildende (Vorjahr: 5.807) beschäftigt, davon 2.540 Angestellte (Vorjahr: 2.594) und 3.028 gewerbliche Arbeitnehmer (Vorjahr: 3.213). Der Jahresdurchschnitt wurde dabei als einfacher Durchschnitt der jeweils am 31. März, am 30. Juni, am 30. September und am 31. Dezember beschäftigten Arbeitnehmer, ohne die zu ihrer Berufsausbildung Beschäftigten, ohne Gesellschafter und Geschäftsführer, jedoch unter Einschluss der leitenden Angestellten (Prokuristen und Generalbevollmächtigte) sowie unter Berücksichtigung von Teilzeitkräften berechnet.

Honorare des Abschlussprüfers

Im abgelaufenen Geschäftsjahr fielen Aufwendungen für die Abschlussprüfungsleistungen in Höhe von 388 T€, für andere Bestätigungsleistungen in Höhe von 76 T€, für Steuerberatungsleistungen in Höhe von 1.813 T€ sowie für sonstige Beratungsleistungen in Höhe von 148 T€ an.

7 Sonstige Angaben

7.1 Haftungsverhältnisse und Eventualverbindlichkeiten

Wie im Vorjahr existieren im Konzern keine wesentlichen Haftungsverhältnisse, über die zu berichten wäre. Als Eventualverbindlichkeiten sind mögliche zukünftige Verpflichtungen des Konzerns in Höhe von 0 T€ (Vorjahr: 160 T€) aus Rückkaufgarantien und sonstigen Risiken zu nennen, für die aufgrund der individuellen Eintrittswahrscheinlichkeit gemäß IAS 37 keine Rückstellung gebildet wurde. Für die Eventualverbindlichkeiten wurde der wahrscheinliche Betrag der etwaigen Inanspruchnahme ausgewiesen.

7.2 Operatingleasing

Im Konzern bestehen neben den Finanzierungs-Leasingverhältnissen – vergleiche Erläuterungen zum Anlagevermögen – Miet- beziehungsweise Leasingverhältnisse, die nach IAS 17 als Operating-Leasingverhältnisse zu qualifizieren sind. Hierbei handelt es sich zu einem großen Teil um angemietete Gebäude.

Die finanziellen Verpflichtungen aus Operating-Leasingverhältnissen stellen sich wie folgt dar:

in T€	< 1 Jahr	1–5 Jahre	> 5 Jahre	Gesamt
Operatingleasing				
Leasingzahlungen	29.147	81.984	34.445	145.576

Als Aufwand wurden 2013 Miet- und Leasingzahlungen in Höhe von 26.876 T€ (Vorjahr: 25.115 T€) erfasst. Künftig werden dem Konzern aus Untermietverhältnissen bezogen auf die Restlaufzeit der mit den Untermietern abgeschlossenen Verträge im Zusammenhang mit Operating-Leasingverhältnissen 3.691 T€ (Vorjahr: 4.713 T€) zufließen.

8 Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten

Nachfolgend sind die Buchwerte, die Wertansätze und die beizulegenden Zeitwerte nach Bewertungskategorien des IAS 39 dargestellt.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die sonstigen Vermögenswerte sowie die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente haben vorwiegend kurze Restlaufzeiten. Daher entsprechen die Buchwerte näherungsweise dem Zeitwert. Für die zur Veräußerung verfügbaren Finanzanlagen existieren keine aktiven Märkte. Eine verlässliche Bewertung zum beizulegenden Zeitwert ist nicht möglich, da die Schwankungsbreite der sachgerechten Bemessung erheblich ist und die Eintrittswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Schätzungen innerhalb dieser Bandbreiten nicht auf angemessene Weise beurteilt werden können. Eine Veräußerung ist derzeit nicht geplant.

Die Zeitwerte der nicht börsennotierten Anleihen werden als Barwerte der mit den Schulden verbundenen Zahlungen unter Zugrundelegung der zum Stichtag gültigen Währungskurse sowie US-Marktzinssätze (2013: 2,2 %, 2012: 1,5 %) ermittelt. Den Finanzierungs-Leasingverhältnissen liegen vorwiegend fixe Zinssätze zugrunde, allerdings weichen diese vertraglichen Zinssätze nicht erheblich von den Zinssätzen zum jeweiligen Stichtag ab. Der als Barwert der Mindestzahlungen ausgewiesene Buchwert der Verbindlichkeiten aus Finanzierungs-Leasingverhältnissen entspricht näherungsweise dem Zeitwert. Es ergeben sich somit keine Abweichungen zwischen Buch- und Zeitwert. Kontokorrent- und Cash-Pool-Verbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige Verbindlichkeiten haben nahezu vollständig kurze Restlaufzeiten. Der Buchwert entspricht somit näherungsweise dem Zeitwert.

Erfolgswirksame Effekte aus Finanzinstrumenten ergeben sich insbesondere in Form von Zins- und Beteiligungsergebnissen – zur Aufgliederung nach Bewertungskategorien vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 6.7.

in T€	Bewertungskategorie nach IAS 39	Buchwert 31.12.2013	Wertansatz Bilanz nach IAS 39		Zeitwert 31.12.2013
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Zeitwert	
Aktiva					
Anteile an verbundenen, nicht konsolidierten Unternehmen/ Sonstige Finanzanlagen	Zur Veräußerung verfügbar	4.845	4.845	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Ausgereichte Kredite und Forderungen	431.704	431.704	–	431.704
Sonstige kurz- und langfristige Vermögenswerte ohne Swaps	Ausgereichte Kredite und Forderungen	112.193	112.193	–	112.193
Swaps auf Anleihen und konzerninterne Darlehen*	Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	1.154	–	1.154	1.154
Forderungen aus Finanzierungsleasing	Ausgereichte Kredite und Forderungen	2.528	2.528	–	2.528
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente inklusive Cash-Pool-Forderungen	Ausgereichte Kredite und Forderungen	205.038	205.038	–	205.038
Passiva					
Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital	Finanzielle Verbindlichkeit	144.490	144.490	–	144.490
Anleihen ohne Swaps	Finanzielle Verbindlichkeit	174.262	174.262	191.042	191.042
Swaps auf Anleihen und konzerninterne Darlehen*	Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	10.316	–	10.316	10.316
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	Finanzielle Verbindlichkeit	56.533	56.533	–	56.533
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Finanzielle Verbindlichkeit	749.294	749.294	–	749.294
Sonstige kurz- und langfristige Verbindlichkeiten ohne Swaps	Finanzielle Verbindlichkeit	63.839	63.839	–	63.839

*Diese Finanzinstrumente fallen in vollem Umfang ihrer Buchwerte in die Stufe 2.

in T€	Bewertungskategorie nach IAS 39	Buchwert 31.12.2012	Wertansatz Bilanz nach IAS 39		Zeitwert 31.12.2012
			Fortgeführte Anschaffungs- kosten	Zeitwert	
Aktiva					
Anteile an verbundenen, nicht konsolidierten Unternehmen/ Sonstige Finanzanlagen	Zur Veräußerung verfügbar	4.756	4.756	–	–
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Ausgereichte Kredite und Forderungen	396.551	396.551	–	396.551
Sonstige kurz- und langfristige Vermögenswerte ohne Swaps	Ausgereichte Kredite und Forderungen	138.945	138.945	–	138.945
Swaps auf Anleihen und konzerninterne Darlehen*	Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	7.181	–	7.181	7.181
Forderungen aus Finanzierungsleasing	Ausgereichte Kredite und Forderungen	1.855	1.855	–	1.855
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente inklusive Cash-Pool-Forderungen	Ausgereichte Kredite und Forderungen	222.616	222.616	–	222.616
Passiva					
Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital	Finanzielle Verbindlichkeit	154.908	154.908	–	154.908
Anleihen ohne Swaps	Finanzielle Verbindlichkeit	181.193	181.193	220.099	220.099
Swaps auf Anleihen*	Als Sicherungsinstrument designierte Derivate	5.804	–	5.804	5.804
Verbindlichkeiten aus Finanzierungsleasing	Finanzielle Verbindlichkeit	59.806	59.806	–	59.806
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	Finanzielle Verbindlichkeit	840.986	840.986	–	840.986
Sonstige kurz- und langfristige Verbindlichkeiten ohne Swaps	Finanzielle Verbindlichkeit	63.667	63.667	–	63.667

*Diese Finanzinstrumente fallen in vollem Umfang ihrer Buchwerte in die Stufe 2.

Die Stufen der Fair-Value-Hierarchie und ihre Anwendung auf die Vermögenswerte und Verbindlichkeiten des Konzerns sind im Folgenden beschrieben:

Stufe 1: Es sind notierte Marktpreise für identische Vermögenswerte oder Verbindlichkeiten an aktiven Märkten vorhanden.

Stufe 2: Es existieren andere Informationen als notierte Marktpreise, die direkt oder indirekt beobachtbar sind.

Stufe 3: Informationen für Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die nicht auf beobachtbaren Marktdaten basieren, sind vorhanden.

Derzeit werden im Konzern nur die derivativen Finanzinstrumente zum Fair Value bewertet. Diese Finanzinstrumente fallen in vollem Umfang ihrer Buchwerte in die Stufe 2.

Die beizulegenden Zeitwerte der Swaps basieren auf Marktvergleichsverfahren von Banken. Ähnliche Verträge werden auf aktiven Märkten gehandelt und die Preisnotierung basiert im Wesentlichen auf den am Stichtag zugrunde liegenden Kassakursen und den daraus, mithilfe der laufzeitkongruenten Marktzinsen, errechneten Cashflows. Diese werden auf den jeweiligen Stichtag diskontiert.

9 Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung zeigt, wie sich der Finanzmittelfonds im Laufe des Geschäftsjahres durch Mittelzu- und -abflüsse verändert hat. In Übereinstimmung mit IAS 7 wird zwischen Zahlungsströmen aus operativer, investiver und finanzierender Tätigkeit unterschieden.

Darüber hinaus wird in der Kapitalflussrechnung den Erfordernissen des IFRS 5.33 (c) Rechnung getragen, indem unter den jeweiligen Cashflows der fortgeführten Geschäftsbereiche ein zusammengefasster Ausweis für den nicht fortgeführten Geschäftsbereich enthalten ist. Eine Überleitung der Cashflows zur Veränderung des jeweiligen Finanzmittelfonds ist aufgrund konzerninterner Verrechnungen nicht möglich.

Der in der Kapitalflussrechnung ausgewiesene **Finanzmittelfonds** enthält Barmittel und Bankguthaben sowie jederzeit fällige Kontokorrentverbindlichkeiten gegenüber Banken. Der Finanzmittelfonds entspricht damit per Saldo den ausgewiesenen Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten auf der Aktivseite der Bilanz nach Saldierung von Bankguthaben und -verbindlichkeiten im Zusammenhang mit Cash-Pool-Vereinbarungen sowie passivisch ausgewiesenen Kontokorrentverbindlichkeiten. Zu den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten vergleiche entsprechende Erläuterungen unter Ziffer 5.7, hinsichtlich Kontokorrentverbindlichkeiten vergleiche Ziffer 5.10.

Bei der Ermittlung des **Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit** wurde die indirekte Methode gewählt. Die gezeigten Veränderungen von Bilanzposten ergeben sich grundsätzlich aus der Differenz der Werte zum Stichtag im Vergleich zum Vorjahr.

Der **Cashflow aus der Investitionstätigkeit** setzt sich aus Auszahlungen für Investitionen in immaterielles Anlagevermögen und in Sach- und Finanzanlagen sowie aus Einzahlungen für Abgänge des Anlagevermögens zusammen. Der Cashflow 2013 ist wie in den Vorjahren auch durch laufende Einzahlungen und Auszahlungen im Zusammenhang mit immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen beeinflusst. Im Vorjahr sind hier jedoch insbesondere die Einzahlungen abzüglich des abgegangenen Finanzmittelfonds der Convenience Concept GmbH mit einem Betrag von 68.885 T€ zu nennen. Die Investitionen umfassen nicht die Investitionen für Vermögenswerte, die Gegenstand von Finanzierungs-Leasingvereinbarungen sind. Diese sind entsprechend IAS 7 mit den Veränderungen der Leasingverbindlichkeiten innerhalb der Finanzierungstätigkeit zu saldieren.

Der **Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit** ist durch Auszahlungen an die Anteilseigner der Lekkerland AG & Co. KG, die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten und Zinsein- und -auszahlungen geprägt. Darüber hinaus wurde der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit im Vorjahr durch eine weitere planmäßige Rückzahlung einer Tranche der Anleihen beeinflusst.

Insgesamt ergibt sich 2013 eine Veränderung des Finanzmittelfonds in Höhe von -20.827 T€ (Vorjahr: 34.733 T€).

10 Segmentberichterstattung

In den einzelnen Ländern sind die Aktivitäten des Lekkerland Konzerns schwerpunktmäßig auf den Vertrieb von Food-Waren und Non-Food-Artikeln des täglichen Bedarfs und Tabakwaren sowie auf Vermittlungsleistungen im Zusammenhang mit Electronic Value (e-va) ausgerichtet. Im Tabakwarenbereich bietet der Konzern darüber hinaus Shopsysteme und -einrichtungen für Einzelhändler an. Weiterhin operiert der Konzern seit 2003 mit unterschiedlichen Shopsystemen/-formaten. Die Artikel werden überwiegend an Tankstellenshops sowie an Einzelhändler beziehungsweise Einzelhandelsketten verkauft. Des Weiteren werden Logistikleistungen für die Fast-Food-Gastronomie erbracht.

Die Segmentdaten werden auf der Grundlage der im Konzernabschluss angewendeten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden ermittelt. Forderungen, Verbindlichkeiten, Aufwendungen und Erträge, die aus Transaktionen zwischen den einzelnen Segmenten resultieren, werden in der Segmentberichterstattung in der Spalte „Holdings/Konsolidierung“ eliminiert. Darüber hinaus enthält die Spalte „Holdings/Konsolidierung“ Kosten von übergeordneten Konzern-Funktionen sowie konzernübergreifende Vermögenswerte und -schulden.

Die Umsatzerlöse mit Dritten repräsentieren den Umsatz aus dem Verkauf von Handelswaren. Das Verkaufsgebiet erstreckt sich im Wesentlichen auf die Länder, die dem Sitz der konsolidierten Konzern-Unternehmen entsprechen. Demgemäß werden die Umsätze segmentiert. Die verrechneten Umsatzerlöse resultieren aus Leistungsbeziehungen zwischen den einzelnen Segmenten. Das Segmentvermögen, die Segmentverbindlichkeiten und die Segmentinvestitionen werden ebenfalls auf der Grundlage des Standorts der Konzern-Gesellschaft ermittelt.

Das Betriebsergebnis der Geschäftssegmente wird vom Management getrennt überwacht, um Entscheidungen über die Verteilung der Ressourcen zu fällen und um die Ertragskraft der Segmente zu bestimmen. Segmentbezogen dient dabei das Ergebnis vor Finanzerträgen und -aufwendungen sowie Steuern (EBIT) als zentrale Steuerungsgröße.

Das gesondert ausgewiesene EBITDA entspricht dem Ergebnis vor Berücksichtigung des Finanzergebnisses, vor Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie vor planmäßigen Abschreibungen und Wertminderungsaufwendungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen.

Das Segmentvermögen stellt das operativ notwendige Vermögen der einzelnen Segmente dar. Es umfasst im Wesentlichen die immateriellen Vermögenswerte und zurechenbaren Geschäfts- oder Firmenwerte sowie Markenrechte und Kundenstämme aus Unternehmenszusammenschlüssen, die Sachanlagen und die kurzfristigen Vermögenswerte mit Ausnahme der Ansprüche aus laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie der Zahlungsmittel

und Zahlungsmitteläquivalente. Die aktiven latenten Steuern und die Finanzanlagen stellen ebenfalls keinen Bestandteil des Segmentvermögens dar. In den Segmentschulden sind die operativen Schulden und Rückstellungen der einzelnen Segmente enthalten. Nicht in den Segmentverbindlichkeiten enthalten sind im Wesentlichen das von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestellte Kapital und Eigenkapital, die Finanzverbindlichkeiten sowie Rückstellungen und Verbindlichkeiten aus laufenden Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie aus latenten Steuern. Die Überleitung zur Konzern-Bilanzsumme ist gesondert dargestellt.

Die Investitionen beinhalten die Zugänge an immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen als auch Investitionen aus im Rahmen von Unternehmenskäufen erworbenen Geschäfts- oder Firmenwerten und stillen Reserven. Das Segment Osteuropa wird im Rahmen der Segmentberichterstattung als nicht fortgeführter Geschäftsbereich gezeigt, wobei die Darstellung und Vorgehensweise auch hier unverändert bleibt und die jeweiligen Konsolidierungen in der Spalte „Holdings/Konsolidierung“ gezeigt werden.

Geschäftssegmente	Deutschland		Restliches Westeuropa		Osteuropa (nicht fortgeführt)		Holdings/ Konsolidierung		Konzern*	
	2013	2012 angepasst	2013	2012 angepasst	2013	2012	2013	2012 angepasst	2013	2012 angepasst
in T€										
Umsatzerlöse	7.157.697	6.998.092	4.532.688	4.486.347	943.396	941.007	0	0	12.633.781	12.425.446
Innenumsatzlerlöse/ Erlösschmälerungen (intersegmentär)	6.501	6.151	-1.921	-2.003	0	0	-4.580	-4.418	0	0
(davon Konsolidierung)	7.164.198	7.004.243	4.530.767	4.484.344	943.396	941.007	-4.580 (-4.580)	-4.148 (-4.148)	12.633.781	12.425.446
EBITDA (davon Konsolidierung)	60.876	150.709	46.104	46.656	-27.575	-19.791	-15.030 (0)	-13.272 (0)	64.375	164.302
Abschreibungen** (davon Konsolidierung)	21.522	22.559	18.035	17.784	3.167	3.684	397 (66)	385 (66)	43.121	44.412
Wertminderungsauf- wendungen nach IAS 36	0	0	0	0	0	6.692	0	0	0	6.692
Segmentergebnis (EBIT) (davon Konsolidierung)	39.354	128.150	28.069	28.872	-30.742	-30.167	-15.427 (-66)	-13.657 (-66)	21.254	113.198
Finanzertrag (davon Konsolidierung)	844	880	1.277	1.086	350	319	-437 (-541)	-162 (-533)	2.034	2.123
Finanzaufwand (davon Konsolidierung)	-5.155	-5.728	-3.277	-3.586	-2.764	-4.419	-3.297 (6.424)	-2.879 (8.310)	-14.493	-16.612
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-5.590	-13.054	-6.351	-6.841	0	1	22.758	1.309	10.817	-18.585
Jahresüberschuss vor Ergebniszuweisung									19.612	80.124
Andere Informationen										
Segmentvermögen (davon Konsolidierung)	529.379	584.264	562.323	584.268	22.594	103.025	-21.676 (-40.681)	-25.596 (-37.360)	1.092.620	1.245.961
Überleitung zur Bilanzsumme									260.201	268.365
Summe Aktiva									1.352.821	1.514.326
Segmentverbindlichkeiten (davon Konsolidierung)	488.616	558.346	408.070	447.366	32.117	73.891	27.170 (-22.378)	-30.066 (-8.865)	955.973	1.109.670
Überleitung zur Bilanzsumme									396.848	404.656
Summe Passiva									1.352.821	1.514.326
Investitionen	31.935	33.107	13.785	8.511	0	1.293	280	532	46.000	43.443

* inklusive nicht fortgeführtem Geschäftsbereich

** Bei den Abschreibungen im Segment Osteuropa handelt es sich im laufenden Jahr um Wertminderungen nach IFRS 5.

In den Segmenten Deutschland, Restliches Westeuropa und Osteuropa wurden 2013 Umsätze mit einem Kunden in Höhe von 1.345.099 T€ (Vorjahr: 1.382.897 T€) getätigt.

Umsatzerlöse nach Sortimenten*

in T€	Food/Non-Food		Tabakwaren		Provisionen auf Electronic Value (e-v)/Sonstiges		Konzern	
	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012
Umsatzerlöse	2.345.271	2.328.978	10.181.751	9.987.190	106.759	109.278	12.633.781	12.425.446

*inklusive nicht fortgeführtem Geschäftsbereich

11 Finanzrisiko- und Kapitalmanagement

Ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftstätigkeit des Konzerns ist der Handel mit Tabakwaren, der zu nicht unwesentlichen Sonderbevorratungen führen kann. Wesentliches Ziel ist es darüber hinaus auch, gegebenenfalls schnell und flexibel Chancen für Akquisitionen wahrzunehmen beziehungsweise übernommene Gesellschaften in die operativen und Finanzierungsstrukturen des Konzerns einzubinden. Aufgabe des Finanz- und Kapitalmanagements ist es, einerseits die hierfür erforderliche Liquidität bereitzustellen und die Höhe der Liquidität zu optimieren sowie Zins- und Währungsrisiken zu minimieren. Darüber hinaus ist es Ziel, die Höhe des von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestellten Kapitals und Eigenkapitals, der lang- und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten und des Working Capitals zu optimieren. Das Finanz- und Kapitalmanagement ist dabei Bestandteil des Risikomanagements des Konzerns, das im Business Control System abgebildet ist.

Um jederzeit eine ausreichende Liquidität sicherzustellen, besteht im Konzern die Strategie, zur Finanzierung langfristiger Vermögenswerte entsprechend langfristige Mittel bereitzustellen. Dem Konzern steht hierfür per 31. Dezember 2013 langfristig von den Gesellschaftern zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital in Höhe von insgesamt 144.490 T€ zur Verfügung – vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 5.8. Darüber hinaus wurden, ohne die bereits zurückgezahlten Tranchen, 2005 und 2007 Anleihen in den USA in Höhe von insgesamt 225.000 TUS-\$ sowie 8.000 T€ aufgenommen, daneben bestehen Finanzierungs-Leasingverträge, für die zum 31. Dezember 2013 Verbindlichkeiten in Höhe von 56.533 T€ ausgewiesen werden – speziell zu Fälligkeiten und sonstigen Erläuterungen vergleiche Ziffer 5.10.

Zur Absicherung von Zins- und Währungsrisiken aus den Anleihen wurden Cross-Currency-Swaps abgeschlossen, die als Cashflow-Hedges designiert wurden. Die abgeschlossenen Hedges sind vollständig effektiv. Zins- und Währungskursschwankungen aus Finanzverbindlichkeiten haben somit keinen Einfluss auf das Ergebnis. Die Zins-/Währungs-Swaps sind stets den originären Grundgeschäften zugeordnet, sodass aus diesen Instrumenten keine Risiken resultieren.

Die Finanzierungs-Leasingverträge haben überwiegend fixe Zinssätze, sodass keine wesentlichen Risiken aus Zinsschwankungen bestehen. Fremdwährungsrisiken im Finanzierungsbereich resultieren darüber hinaus aus Darlehen in Fremdwährung, die im Zuge der konzerninternen Finanzierung an Konzern-Gesellschaften ausgereicht werden. Solche Geschäfte werden gesichert und als Cashflow-Hedge designiert. Fremdwährungsrisiken aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Konzern-Gesellschaften in die Konzern-Währung werden nicht gesichert, da diese keinen Einfluss auf die Cashflows des Konzerns haben. Diese Umrechnungsdifferenzen werden erfolgsneutral in einer gesonderten Rücklage im Posten „Von den Gesellschaftern langfristig zur Verfügung gestelltes Kapital und Eigenkapital“ gezeigt. Es existieren im Konzern keine weiteren wesentlichen Fremdwährungsrisiken.

Neben den Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten stehen dem Konzern zur kurzfristigen Finanzierung und Absicherung insbesondere von Lieferantenverbindlichkeiten Kreditlinien von mehreren voneinander unabhängigen Hausbanken in Höhe von insgesamt 102.538 T€ zur Verfügung. Cash-Pooling wird länderübergreifend betrieben und dient zur Optimierung der konzerninternen Finanzierung. Durch die kurzfristigen Finanzmittel wird insbesondere der Liquiditätsbedarf für das Working Capital sichergestellt, dient aber auch zur Finanzierung sonstiger kurzfristiger Vermögenswerte. Daneben wird das Working Capital-Management weiter optimiert. Die Kreditlinien haben flexible Zinssätze, vergleiche Erläuterungen unter Ziffer 5.10. Bei einer hypothetischen vollständigen Ausnutzung der Kreditlinien und einem hypothetischen Anstieg des Jahreszinses von 1% ergäbe sich ein Mehraufwand von 1.025 T€, umgekehrt bedeutet ein Absinken in gleicher Höhe einen entsprechenden Minderaufwand. Der in der Kapitalflussrechnung ausgewiesene Bestand an kurzfristigen Finanzmitteln betrug zum 31. Dezember 2013 insgesamt 205.038 T€ (Vorjahr: 222.588 T€).

Aus dem operativen Geschäft ist der Konzern Ausfallrisiken insbesondere bezogen auf die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen kurzfristigen Vermögenswerten ausgesetzt. Ausfallrisiken wird mittels Einzelwertberichtigungen und pauschalierter Einzelwertberichtigungen Rechnung getragen. Die Außenstände werden laufend überwacht. Ausfallrisiken werden im Inland und in Österreich darüber hinaus durch eine Warenkreditversicherung abgesichert, wobei Forderungen gegen bestimmte Großkunden,

Zentralregulierer und Kleinstforderungen nicht mitversichert sind. Wir sehen kein Forderungsausfallrisiko, das zu einer wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage führen könnte.

12 Angaben über Beziehungen zu und Transaktionen mit nahestehenden Personen und Unternehmen

Kommanditisten der Lekkerland AG & Co. KG sind die Austria Tabak GmbH, Wien (Österreich), die Express SOW Holding GmbH & Co. KG, Mülheim a. d. Ruhr, die EXPRESS MITTE HOLDING GmbH & Co. KG, Elz, die CGL Handel GmbH & Co. KG, Braak, die TL Süd GmbH & Co. KG, Mögglingen, und die EXPRESS NORD-WEST HOLDING GmbH & Co. KG, Lotte, mit einer Kommanditeinlage von insgesamt 40.000 T€. Die Gesellschafter haben 25.612 T€ (Vorjahr: 70.274 T€) entnommen.

Darüber hinaus werden von mittelbaren und unmittelbaren Gesellschaftern der Lekkerland AG & Co. KG Immobilien angemietet und Tätigkeitsvergütungen an diese entrichtet. Die entsprechenden Aufwendungen betragen für 2013 14.323 T€ (Vorjahr: 13.571 T€). Weiterhin werden von diesen Gesellschaftern im Rahmen der Geschäftstätigkeit des Konzerns Tabakwaren bezogen. Die damit verbundenen Einkaufsumsätze beliefen sich für 2013 nach Abzug der Tabaksteuer auf rund 174.185 T€ (Vorjahr: 153.556 T€).

Weiterhin sind im Rahmen der assoziierten Unternehmen ausschließlich Dienstleistungsaufwendungen in Höhe von 118 T€ entstanden.

Persönlich haftende Gesellschafterin der Lekkerland AG & Co. KG ist die Lekkerland AG, Wien (Österreich), mit einem Grundkapital von 400 T€. Als Vorstände der Lekkerland AG, Wien (Österreich), waren im Geschäftsjahr 2013 bestellt:

Michael Hoffmann (Vorsitzender), Chief Executive Officer, Köln
 Michael Gerlif, Chief Financial Officer, Köln (bis 30. April 2013)
 Dr. Edgar C. Lange, Chief Financial Officer, München (seit 1. Mai 2013)
 Kay Schiebur, Chief Supply Chain Officer, Köln
 Patrick Steppe, Chief Sales Officer, Stabroek (Belgien)

Die Vergütungen der Lekkerland AG & Co. KG an die tätigen Vorstände für das Geschäftsjahr 2013 betragen 2.910 T€ (Vorjahr: 2.833 T€).

Für ehemalige Geschäftsführer bestanden zum Bilanzstichtag Pensionsrückstellungen in Höhe von 1.562 T€. Zudem wurden Pensionszahlungen an ehemalige Geschäftsführer in Höhe von 179 T€ geleistet.

Die Lekkerland AG & Co. KG hat einen Aufsichtsrat. An Mitglieder des Aufsichtsrats wurden wie im Vorjahr keine Tätigkeitsvergütungen entrichtet.

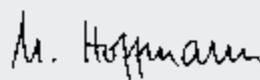
Der Corporate Governance Bericht, der sich auf den Lekkerland Corporate Governance Kodex auf Grundlage des Deutschen Corporate Governance Kodex bezieht, wurde freiwillig vom Vorstand und Aufsichtsrat in Anlehnung an die nach § 161 AktG für Aktiengesellschaften vorgeschriebene Entsprechenserklärung abgegeben und öffentlich unter der Internetadresse www.lekkerland.com zugänglich gemacht.

13 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

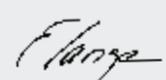
Wesentliche Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, über die nach IAS 10 zu berichten wäre, ergaben sich nicht.

Frechen, den 21. März 2014

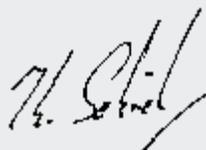
Lekkerland AG, Wien (Österreich)



Michael Hoffmann



Dr. Edgar C. Lange



Kay Schiebur



Patrick Steppe

Bestätigungsvermerk

Wir haben den von der Lekkerland AG & Co. KG, Frechen, aufgestellten Konzern-Abschluss – bestehend aus Konzern-Bilanz, Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Konzern-Gesamtergebnisrechnung, Konzern-Kapitalflussrechnung, Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung und Konzern-Anhang – sowie den Konzern-Lagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis 31. Dezember 2013 geprüft. Die Aufstellung von Konzern-Abschluss und Konzern-Lagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzern-Abschluss und den Konzern-Lagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzern-Abschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzern-Abschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzern-Lagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzern-Abschluss und Konzern-Lagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzern-Abschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzern-Abschlusses und des Konzern-Lageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzern-Abschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen des Gesellschaftsvertrags und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzern-Lagebericht steht in Einklang mit dem Konzern-Abschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Düsseldorf, den 26. März 2014

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



Zender

Zender
Wirtschaftsprüfer

Engel

Engel
Wirtschaftsprüferin

Bericht des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat hat sich während des Geschäftsjahres 2013 in regelmäßigen Sitzungen über die wirtschaftliche Entwicklung und den Gang der Geschäfte sowie über die finanzielle Lage der Gesellschaft und alle wesentlichen Ereignisse informieren lassen. In fünf Aufsichtsratssitzungen hat der Vorstand den Aufsichtsrat über die Markt- und Wettbewerbsentwicklung, daraus resultierende Vertriebsstrategien und deren Perspektiven und Risiken unterrichtet. Die strategische Ausrichtung sowie grundlegende Fragen der Finanz-, Investitions- und Personalplanung wurden im Aufsichtsrat intensiv beraten.

Zur Diskussion und Beratung aktueller geschäftspolitischer Themen stand der Aufsichtsrat darüber hinaus in engem Kontakt mit dem Vorstand. Gemeinsam mit dem Vorstand hat sich der Aufsichtsrat verpflichtet, den in Anlehnung an den Deutschen Corporate Governance Kodex gefassten Lekkerland Corporate Governance Kodex zu beachten. Der Aufsichtsrat hat in dem durch Gesetz und Geschäftsordnung vorgegebenen Rahmen den Vorstand überwacht und beratend begleitet.

Der zum 31. Dezember 2013 aufgestellte Jahresabschluss sowie der Konzern-Abschluss und der Konzern-Lagebericht der Gesellschaft sind im Auftrag des Aufsichtsrats durch die KPMG AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf, geprüft worden. Die Prüfung der KPMG hat ergeben, dass die Buchführung, der Jahresabschluss, der Konzern-Abschluss und der Konzern-Lagebericht den gesetzlichen Vorschriften entsprechen und einen sicheren Einblick in die Vermögens- und Ertragslage der Gesellschaft ermöglichen. Der Abschlussprüfer hat den Abschlüssen seinen uneingeschränkten Bestätigungsvermerk erteilt. Der Aufsichtsrat hat die Ergebnisse seiner Prüfung eingehend mit dem Wirtschaftsprüfer und dem Vorstand erörtert.

Der Aufsichtsrat hat den vom Vorstand vorgelegten Jahresabschluss sowie den Konzern-Abschluss und den Konzern-Lagebericht der Lekkerland AG & Co. KG zum 31. Dezember 2013 geprüft. Er empfiehlt der Gesellschafterversammlung die Feststellung des Jahresabschlusses und die Billigung des Konzern-Abschlusses.

Dem Vorstand, den Geschäftsleitungen der Landesgesellschaften, den Mitarbeitern sowie den Arbeitnehmervertretern aller zum Konzern gehörenden Unternehmen dankt der Aufsichtsrat für ihre große Einsatzbereitschaft und das hohe persönliche Engagement.

Frechen, im April 2014



Lorenz Bresser
Vorsitzender des Aufsichtsrats

Corporate Governance Kodex

Vorstand und Aufsichtsrat der Lekkerland AG & Co. KG haben in Anlehnung an den Deutschen Corporate Governance Kodex einen für die Lekkerland AG & Co. KG gültigen Corporate Governance Kodex verabschiedet. Er enthält – wie der Deutsche Corporate Governance Kodex – den Rahmen und die Handhabung von Prinzipien

guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung bei der Lekkerland AG & Co. KG. Der Lekkerland Corporate Governance Kodex wird auf der Internetseite der Lekkerland AG & Co. KG unter www.lekkerland.com (Verantwortung → Corporate Governance Kodex) veröffentlicht.

Organe der Gesellschaft

Aufsichtsrat

Lorenz Bresser
Rottach-Egern
Vorsitzender

Samuel Pelichet
(ab 3.2.2014)
Genf (Schweiz)

John Fales Eckerberg
(ab 3.2.2014)
Genf (Schweiz)

Marc Rüede
Genf (Schweiz)

Eugen Kohm
Karlsruhe

Hanns-Joachim Pagel
Braak

Jörg Veil
Köln

Alfons Frenk
Osnabrück

Godefridus Vranken
(bis 20.12.2013)
Genf (Schweiz)

Dr. Wolfgang Louzek
(bis 3.2.2014)
Wien (Österreich)

Vorstand

Michael Hoffmann
Köln
Vorsitzender

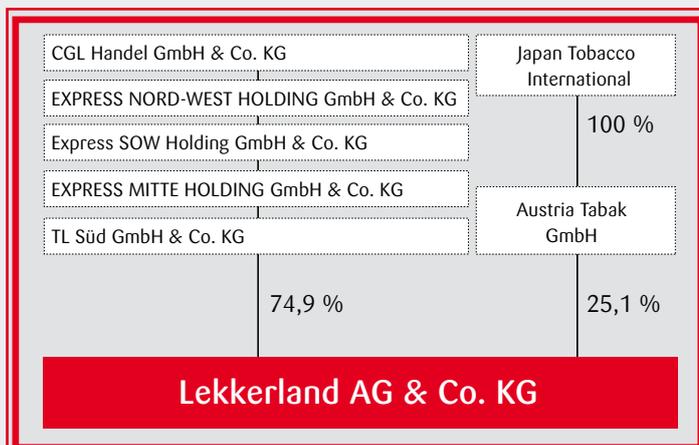
Michael Gerlif
(bis 30.4.2013)
Köln

Dr. Edgar C. Lange
(ab 1.5.2013)
München

Kay Schiebur
Köln

Patrick Steppe
Stabroek (Belgien)

Gesellschaftsstruktur



Zentrale

Lekkerland AG & Co. KG

Europaallee 57
50226 Frechen
Deutschland
Tel.: +49 2234 1821 -0
Fax: +49 2234 1821 -445
E-Mail: info@lekkerland.com
www.lekkerland.com

Landesgesellschaften

Deutschland:

Lekkerland Deutschland GmbH & Co. KG

Europaallee 57
50226 Frechen
Deutschland
Tel.: +49 2234 1821 -0
Fax: +49 2234 1821 -100
E-Mail: info@lekkerland.de
www.lekkerland.de

Niederlande:

Lekkerland Nederland B.V.

Ekkersrijt 7601
5692 HR Son
Niederlande
Tel.: +31 40 264 -4400
Fax: +31 40 264 -4411
E-Mail: info@lekkerland.nl
www.lekkerland.nl

Belgien:

Conway – The Convenience Company België N.V.

Laagstraat 63
9140 Temse
Belgien
Tel.: +32 3 7100 -311
Fax: +32 3 7100 -312
E-Mail: info@conway.be
www.conway.be

Österreich:

Lekkerland Handels- und Dienstleistungs GmbH

Handelsstraße 1
2630 Ternitz
Österreich
Tel.: +43 2630 32970 -0
Fax: +43 2630 32970 -35
E-Mail: info@lekkerland.at
www.lekkerland.at

Schweiz:

Lekkerland (Schweiz) AG

Industriestrasse 1
5505 Brunegg
Schweiz
Tel.: +41 62 8874 -700
Fax: +41 62 8874 -785
E-Mail: info@lekkerland.ch
www.lekkerland.ch

Spanien:

Conway – The Convenience Company S.A.

c/Vega del Henares, parcela no 6
Polígono Industrial de Quer, no 1
19209 Quer
Spanien
Tel.: +34 949 208 -190
Fax: +34 949 200 -489
E-Mail: servicios@conway.es
www.conway.es

Herausgeber

Lekkerland AG & Co. KG
Europaallee 57
50226 Frechen
Deutschland
Tel.: +49 2234 1821 -0
Fax: +49 2234 1821 -445
E-Mail: info@lekkerland.com
www.lekkerland.com

Kontakt

Public Relations

Inga Koenen
Tel.: +49 2234 1821 -175
Fax: +49 2234 1821 -445
E-Mail: inga.koenen@lekkerland.com

Investor Relations

Matthias Cork
Tel.: +49 2234 1821 -730
Fax: +49 2234 1821 -445
E-Mail: investor.relations@lekkerland.com

Fotos

Georg Hilgemann, Berlin
Peter J. Obenaus, Köln
Wolfgang Flamisch, Düsseldorf
Benjamin Horn, Köln
Mark Hammans, Köln

Weitere Fotos mit freundlicher Genehmigung von

Automobil Produktion, Aral AG, Total Deutschland GmbH
sowie aus privaten Quellen

Lekkerland AG & Co. KG
Europaallee 57
50226 Frechen
Deutschland
info@lekkerland.com
www.lekkerland.com