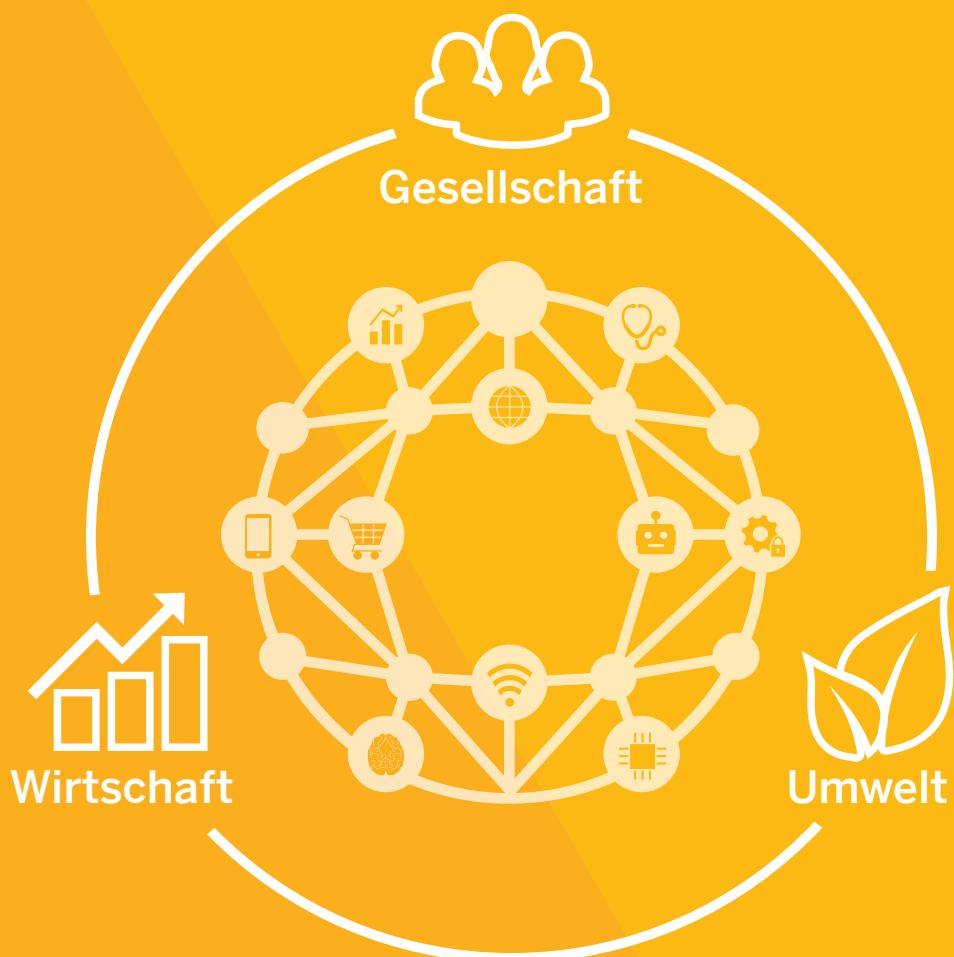


# Wertsteigerung durch Innovation

SAP Integrierter Bericht 2016





# Inhalt

Über diesen Bericht .....	4
Kennzahlen .....	6

## **An unsere Stakeholder** 8

Brief des Vorstandssprechers.....	9
Der SAP-Vorstand .....	12
Investor Relations.....	14
Corporate-Governance-Bericht .....	18
Bericht des Aufsichtsrats .....	22
Vergütungsbericht .....	29
Versicherung der gesetzlichen Vertreter .....	46
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers.....	47

## **Zusammengefasster Konzernlagebericht** 53

Allgemeine Informationen zum Lagebericht.....	54
Der SAP-Konzern im Überblick .....	55
Strategie und Geschäftsmodell.....	56
Produkte, Forschung und Entwicklung und Services.....	60
Sicherheit und Datenschutz .....	69
Kunden .....	71
Steuerungssystem .....	74
Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement .....	82
Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen .....	90
Finanzielle Leistung: Rückblick und Analyse.....	93
Grundlagen Corporate Governance.....	113
Risikomanagement und Risiken.....	116
Prognosen und Chancen.....	146
Ereignisse nach dem Abschlussstichtag .....	154

## **Konzernabschluss nach IFRS und Konzernanhang** 155

Konzernabschluss nach IFRS .....	156
Konzernanhang .....	162
Bericht des Vorstands zum internen Kontrollsystem für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss .....	239

<b>Zusätzliche Informationen zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung</b>	<b>240</b>
Verknüpfung von finanziellen und nicht finanziellen Indikatoren .....	241
Wesentlichkeit .....	251
Dialog mit Stakeholdern .....	254
Ethisches Geschäftsverhalten.....	257
Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien.....	260
Menschenrechte und Arbeitsstandards.....	263
Nachhaltigkeit in der Lieferkette .....	265
Abfall und Wasser.....	267
Politische Mitgestaltung .....	269
Auszeichnungen .....	270
Mitgliedschaften.....	272
Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung .....	273
Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung .....	275
GRI-Index und UN Global Compact – Fortschrittsbericht .....	282
Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter zum Integrierten Bericht der SAP für das Geschäftsjahr 2016.....	288
Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung.....	289
<b>Zusätzliche Informationen</b>	<b>292</b>
Fünfjahresübersicht .....	293
Glossar .....	297
Finanzkalender und Adressen .....	310
Finanz- und Nachhaltigkeitspublikationen.....	311
Impressum.....	312

# Über diesen Bericht

## Inhalt

Seit 2012 stellen wir unsere wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Leistung in einem integrierten Bericht dar („Integrierter Bericht der SAP“), der unter [www.sapintegratedreport.de](http://www.sapintegratedreport.de) verfügbar ist. Der Integrierte Bericht der SAP 2016 enthält eine umfassende und integrierte Darstellung unserer Unternehmensleistung im Jahr 2016 auf Basis finanzieller und nicht finanzieller Informationen und steht online zur Verfügung.

Zu den finanziellen Informationen im Integrierten Bericht der SAP zählen unser Konzernabschluss, unser zusammengefasster Konzernlagebericht sowie bestimmte aus dem internen Berichtswesen abgeleitete Finanzkennzahlen. Die dargestellten nicht finanziellen Daten betreffen Themen, die wir aus unserer Wesentlichkeitsanalyse ableiten. Dazu gehören ethisches Geschäftsverhalten, Klimaschutz und Energiemanagement, Menschenrechte und digitale Rechte, Humankapital, Innovation sowie die Auswirkungen auf die Gesellschaft.

Der Integrierte Bericht der SAP orientiert sich an den Vorschlägen zum Berichtsinhalt, die im International Integrated Reporting Framework des International Integrated Reporting Council (IIRC) gegeben werden.

## Grundlagen der Darstellung

Der zusammengefasste Konzernlagebericht wird gemäß § 315 und § 315a HGB sowie nach den Deutschen Rechnungslegungsstandards Nr. 17 und 20 aufgestellt. Er stellt außerdem einen Managementbericht gemäß dem Practice Statement „Management Commentary“ der International Financial Reporting Standards (IFRS) dar.

Unser Konzernabschluss wird nach IFRS aufgestellt. Das interne Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung gewährleistet die Zuverlässigkeit der im Konzernabschluss dargestellten Informationen. Die Effektivität des internen Kontrollsyste ms für die Finanzberichterstattung ist von unserer Geschäftsleitung bestätigt worden.

Die im integrierten Bericht enthaltenen Kennzahlen und Angaben zur gesellschaftlichen und ökologischen Leistung werden in Übereinstimmung mit der Kernoption der von der Global Reporting Initiative (GRI) erarbeiteten internationalen G4-Leitlinien erstellt. Bei der Bestimmung der Berichtsinhalte orientieren wir uns an den entsprechenden GRI-Grundsätzen (Nachhaltigkeitskontext, Einbeziehung von Stakeholdern, Wesentlichkeit und Vollständigkeit). Den Grundsatz des Nachhaltigkeitskontexts wenden wir in verschiedener Hinsicht an, indem wir etwa globale Themen und Trends wie den

Klimawandel und demografische Veränderungen betrachten. So bewerten wir unsere Treibhausgasemissionen im Zusammenhang mit den Emissionen der gesamten Informations- und Kommunikationstechnologiebranche und konzentrieren uns hierbei insbesondere auf das Emissionssenkungspotenzial der Branche. Im Hinblick auf den Vollständigkeitsgrundsatz sind wir uns bewusst, dass wir diesen Grundsatz durch die Berichterstattung über unsere eigenen Aktivitäten befolgen, aber noch an der Entwicklung von Verfahren arbeiten, um unsere Auswirkungen durch unsere Lösungen zuverlässig quantifizieren zu können. Darüber hinaus befolgen wir bei der Erstellung der nicht finanziellen Informationen die Grundprinzipien Inklusivität, Wesentlichkeit und Reaktivität.

Treibhausgasemissionen werden auf der Basis des Greenhouse Gas Protocol berechnet.

## Daten

Sämtliche finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen und Angaben für die Berichtsperiode werden mithilfe von SAP-Softwarelösungen berichtet und von den jeweils zuständigen Unternehmensbereichen bereitgestellt.

Der Berichtszeitraum ist das Geschäftsjahr 2016. Der Bericht deckt die SAP SE sowie alle Tochterunternehmen des SAP-Konzerns ab. Um ihn so aktuell wie möglich zu halten, haben wir die bis zum Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers und der Versicherung der gesetzlichen Vertreter vom 22. Februar 2017 verfügbaren relevanten Informationen berücksichtigt. Der Bericht ist in deutscher und in englischer Sprache verfügbar.

## Unabhängige Prüfung und Bewertung

Unser Konzernabschluss sowie unser zusammengefasster Konzernlagebericht sind von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüft worden (siehe *Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers*). Zudem hat die KPMG eine betriebswirtschaftliche Prüfung (Assurance) ausgewählter Kennzahlen und Angaben zur nicht finanziellen Leistung durchgeführt. Hierzu wurden der International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 und 3410 („Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements“), zwei einschlägige Prüfstandards für Nachhaltigkeitsberichterstattung, zugrunde gelegt. Nicht Bestandteil der Prüfung sind die Inhalte auf der öffentlichen SAP-Webseite, auf die im Integrierten Bericht der SAP verwiesen wird. Den Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers als auch die Bescheinigung über eine

unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung hinsichtlich der nicht finanziellen Angaben und Kennzahlen finden Sie in den Abschnitten *Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers* und *Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung*.

Weitere Informationen zu unserer Wesentlichkeitsanalyse und der damit verbundenen Einbeziehung von Stakeholdern finden Sie in den Abschnitten *Wesentlichkeit* und *Dialog mit Stakeholdern*.

## Konzept und Umsetzung

Zur Gestaltung und Erstellung dieses Berichts nutzen wir die Software SAP S/4HANA und die Anwendung SAP BusinessObjects Disclosure Management.

# Kennzahlen

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	Δ in %
<b>Umsatzerlöse</b>			
Cloud Subskriptionen und Support (IFRS)	2.993	2.286	31
Cloud Subskriptionen und Support (Non-IFRS)	2.995	2.296	30
Softwarelizenzen (IFRS)	4.860	4.835	1
Softwarelizenzen (Non-IFRS)	4.862	4.836	1
Softwaresupport (IFRS)	10.571	10.093	5
Softwaresupport (Non-IFRS)	10.572	10.094	5
Cloud und Software (IFRS)	18.424	17.214	7
Cloud und Software (Non-IFRS)	18.428	17.226	7
Umsatzerlöse (IFRS)	22.062	20.793	6
Umsatzerlöse (Non-IFRS)	22.067	20.805	6
Anwendungen, Technologie & Services Segmenteinlöse	19.920	18.963	5
SAP-Geschäftsnetzwerke Segmenteinlöse	1.925	1.616	19
Anteil planbarer Umsätze (in %, IFRS)	61	60	3
Anteil planbarer Umsätze (in %, Non-IFRS)	61	60	3
<b>Operative Aufwendungen</b>			
Cloud-Subskriptions - und - Supportkosten (IFRS)	-1.313	-1.022	29
Cloud-Subskriptions - und - Supportkosten (Non-IFRS)	-1.066	-789	35
Softwarelizenz- und - Supportkosten (IFRS)	-2.182	-2.291	-5
Softwarelizenz- und - Supportkosten (Non-IFRS)	-1.944	-2.008	-3
Cloud- und Softwarekosten (IFRS)	-3.495	-3.313	5
Cloud- und Softwarekosten (Non-IFRS)	-3.010	-2.797	8
Umsatzkosten (IFRS)	-6.583	-6.245	5
Umsatzkosten (Non-IFRS)	-5.985	-5.562	8
Forschungs- und Entwicklungskosten (IFRS)	-3.044	-2.845	7
<b>Ergebnisse und Margen</b>			
Cloud Subskription und Support Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	56,1	55,3	1
Cloud Subskription und Support Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, Non-IFRS)	64,4	65,6	-2
Software- und Support-Bruttomarge (in %, IFRS)	85,9	84,7	1
Software- und Support-Bruttomarge (in %, Non-IFRS)	87,4	86,6	1
Cloud und Software Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	81,0	80,8	0
Cloud und Software Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, Non-IFRS)	83,7	83,8	0
Gesamt-Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	70,2	70,0	0
Gesamt-Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, Non-IFRS)	72,9	73,3	-1
Anwendungen, Technologie & Services Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	74	74	-1
SAP-Geschäftsnetzwerke Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	67	68	-1
Betriebsergebnis (IFRS)	5.135	4.252	21
Betriebsergebnis (Non-IFRS)	6.633	6.348	4
Operative Marge (Betriebsergebnis in % vom Umsatz, IFRS)	23,3	20,5	14
Operative Marge (Betriebsergebnis in % vom Umsatz, Non-IFRS)	30,1	30,5	-1

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	Δ in %
Free Cashflow	3.627	3.001	21
Nettoliquidität	-3.153	-5.615	-44
Außenstandsdauer der Forderungen (Days of Sales Outstanding, DSO, in Tagen)	74	71	4
Eigenkapitalquote (Eigenkapital in % der Bilanzsumme)	60	56	6
Effektive Steuerquote (IFRS, in %)	25,3	23,4	8
Effektive Steuerquote (Non-IFRS, in %)	26,8	26,1	3
<b>Auftragseingänge</b>			
New Cloud Bookings	1.147	874	31
Abgegrenzte Umsätze auf Cloud-Subskriptionen und -Support (IFRS, zum Stichtag) <sup>1)</sup>	1.271	957	33
Anzahl On-Premise Softwaretransaktionen (in Orders)	57.291	57.439	0
Anteil der Softwareaufträge größer 5 Mio. € (in % vom Gesamtauftragsvolumen Software)	29	27	7
Anteil der Softwareaufträge kleiner 1 Mio. € (in % vom Gesamtauftragsvolumen Software)	38	40	-5
<b>Kapitalmarktorientierte Kennzahlen</b>			
Ergebnis je Aktie, unverwässert (in €)	3,04	2,56	19
Ergebnis je Aktie, unverwässert (Non-IFRS, in €)	3,90	3,77	3
Dividende je Stammaktie <sup>2)</sup> (in €)	1,25	1,15	9
Marktkapitalisierung <sup>1)</sup> (in Mrd. €)	101,73	90,18	13
<b>Mitarbeiter und Personalaufwand</b>			
Mitarbeiter <sup>1), 3)</sup>	84.183	76.986	9
Personalaufwand pro Mitarbeiter – ohne anteilsbasierte Vergütungen (in Tsd. €)	117	126	-7
Anteil weiblicher Mitarbeiter (in %)	32	31	5
Frauen in Führungspositionen <sup>1)</sup> (gesamt, in % aller Mitarbeiter)	24,5	23,6	4
Index für Mitarbeiterengagement (in %)	85	82	4
Betrieblicher Gesundheitskulturindex (Business Health Culture Index, BHCI, in %)	78	75	4
Leadership Trust Index (LTI, in %)	57	52	10
Mitarbeiterbindung (in %)	93,7	91,8	2
<b>Kunden</b>			
Kunden-Net-Promoter-Score (in %)	19,2	22,4	-14
<b>Umwelt</b>			
Treibhausgasemissionen (in kt)	380	455	-16
Energieverbrauch (in GWh)	950	965	-2
Energieverbrauch in Rechenzentren (in GWh)	243	249	-2

<sup>1)</sup> Die Werte beziehen sich jeweils auf das Jahresende.

<sup>2)</sup> Vorgeschlagene Dividende unter Berücksichtigung des Bestands an eigenen Aktien zum Jahresende.

<sup>3)</sup> Umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte.



# An unsere Stakeholder

Brief des Vorstandssprechers.....	9
Der SAP-Vorstand .....	12
Investor Relations.....	14
Corporate-Governance-Bericht .....	18
Bericht des Aufsichtsrats .....	22
Vergütungsbericht .....	29
Versicherung der gesetzlichen Vertreter .....	46
Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers.....	47

# Brief des Vorstandssprechers



## Liebe Leserinnen und Leser,

es ist mir eine große Ehre, Ihnen im Namen der 84.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SAP unseren integrierten Bericht für das Jahr 2016 vorlegen zu dürfen. Unser starker finanzieller, gesellschaftlicher und ökologischer Erfolg gibt uns Rückhalt; wir stehen fester als je zuvor hinter unseren Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, unserer Vision und Strategie. Als führender Anbieter für digitale Unternehmensplattformen steht bei uns *Wertsteigerung durch Innovation* im Fokus. Wir möchten als Unternehmen etwas bewirken und haben uns das Ziel gesetzt, Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie zum Wohl aller Menschen zu stärken. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit unseren ehrgeizigen Zielen und unseren Werten die Weichen für eine noch erfolgreichere Zukunft gestellt haben.

## Unsere Ergebnisse

Unser Einsatz und unsere Ergebnisse sprechen für sich: Seit 2010 haben sich unser Umsatz, unser Betriebsergebnis und unser Marktwert jeweils mehr als verdoppelt. Die Zahl unserer Kunden hat sich verdreifacht. Seit dem Einstieg ins Cloud-Geschäft haben wir uns zum Unternehmenssoftware-Anbieter mit den meisten Cloud-Nutzern entwickelt. Vor allem aber haben wir mit SAP HANA eine völlig neue Datenarchitektur geschaffen und damit ein neues Zeitalter eingeläutet.

Diesen Erfolgskurs haben wir auch 2016 fortgesetzt. Erneut verzeichneten wir starke Softwareerlöse, ein schnelles Wachstum in der Cloud und eine Steigerung des Betriebsergebnisses. Bei unseren Cloud-Erlösen (Non-IFRS) erzielten wir ein Wachstum von 31 %. Unsere Cloud- und

Softwareerlöse stiegen um 8 % und unser Betriebsergebnis (IFRS) um 20 %, während unser Non-IFRS-Betriebsergebnis auf einen Rekordwert von 6,6 Mrd. € anwuchs. Die New Cloud Bookings erhöhten sich im Gesamtjahr 2016 um 31 %. Das bedeutet, dass zu unserem Cloud-Geschäft von 3 Mrd. € mehr als 30 % hinzukommen. Auch der Blick in die Zukunft verspricht Positives: Unser Cloud-Backlog, der das Volumen der noch nicht in Rechnung gestellten Verträge wiedergibt, stieg um 47 % auf 5,4 Mrd. € an. Dadurch sind unsere zukünftigen Cloud-Erlöse deutlich besser planbar.

Unserem Unternehmen und unseren Mitarbeitern geht es gut. In diesem integrierten Bericht zeigen wir auch nicht-finanzielle Kennzahlen und deren finanzielle Auswirkungen. So ist beispielsweise das Engagement unserer Mitarbeiter so hoch wie nie. Unser betrieblicher Gesundheitskulturindex belegt, dass unsere Mitarbeiter gesünder sind als je zuvor. Im Rahmen unseres Social-Sabbatical-Programms und unseres Freiwilligemonats engagieren sie sich außerdem stärker in gemeinnützigen Projekten. Zudem haben wir im vergangenen Jahr unsere Treibhausgasmissionen stärker verringert als geplant und decken den Strombedarf unserer Rechenzentren und Gebäude auch weiterhin vollständig aus erneuerbaren Energien. Aufgrund dieser Erfolge führen wir bereits das zehnte Jahr in Folge die gesamte Softwarebranche im Dow Jones Sustainability Index an. Zudem haben wir unser Engagement für Vielfalt und Inklusion weiter intensiviert und für unsere Bemühungen um Geschlechtergleichstellung als erstes internationales IT-Unternehmen die EDGE-Zertifizierung erhalten.

Ganz im Sinne unserer Gründer, und insbesondere unseres Aufsichtsratsvorsitzenden Hasso Plattner, ruhen wir uns jedoch nie auf unseren Erfolgen aus. Wir werden weiterhin konsequent unsere Innovationsstrategie verfolgen und bleiben zuversichtlich, dass die SAP langfristig profitables Wachstum erzielen kann.

## Unsere Herausforderungen und Chancen

Als wir 2014 unser neues Handlungsprinzip „Run Simple“ vorstellten, gab es auch viele kritische Stimmen. SAP-Software, so der Einwand, sei alles andere als einfach. Und es stimmt: Unsere hoch entwickelte Software sucht in der IT-Branche ihresgleichen. Sie unterstützt die Geschäftsprozesse der weltgrößten Unternehmen und Einrichtungen in der Wirtschaft, im Gesundheitswesen, im öffentlichen Sektor und in vielen anderen Bereichen. 76% aller Finanztransaktionen weltweit laufen über ein SAP-System, über unsere Geschäftsnetzwerke in der Cloud werden jährlich Handelsumsätze von rund einer Billion US\$ abgewickelt. Damit treiben wir auf der ganzen Welt Innovation erfolgreich voran.

Was war nun der Auslöser für den mutigen Schritt, mit „Run Simple“ auf das Prinzip Einfachheit zu setzen? In diesem noch

jungen Jahrhundert geht es vor allem darum, Komplexität abzubauen. Hierfür bringen wir die besten Voraussetzungen mit, da wir seit nunmehr 45 Jahren Lösungen für komplexe Probleme entwickeln.

Unsere Welt befindet sich in vielerlei Hinsicht im Umbruch:

- Unternehmen aller Branchen müssen sich den Herausforderungen des digitalen Wandels stellen. 55 % der Fortune-500-Unternehmen verbuchen finanzielle Verluste durch neue, disruptive Wettbewerber. In sämtlichen Bereichen – von den Kundenbeziehungen über die Finanzprozesse bis hin zur Lieferkette – ergeben sich für Unternehmen komplexe Veränderungen.
- Die technische Entwicklung schreitet schneller voran denn je. Unternehmen sind deshalb gefordert, frühzeitig auf neue Technologien umzustellen, um nicht den Anschluss an die Konkurrenz zu verlieren.
- Viele Menschen machen sich Sorgen über die möglichen Auswirkungen einer neuen digitalen Wirtschaft. Die öffentliche Diskussion wird folglich sehr intensiv und emotionsgeladen geführt.

Unsere Kunden stehen damit vor einer Fülle an Herausforderungen. Für uns ergibt sich daraus ein klarer Auftrag: Wir müssen Technologien gestalten und anbieten, die aus der Komplexität herausführen und dem Anwender ein einfaches Arbeiten ermöglichen:

- Für Verbraucher, die von Unternehmen erwarten, dass sie sie kennen, ihre Vorlieben verstehen und ihnen personalisierte Angebote bieten;
- Für Mitarbeiter, die den Zusammenhang zwischen ihrer Arbeit und den Unternehmensergebnissen verstehen möchten;
- Für Bürger, für die Transparenz und schnell zugängliche öffentliche Dienstleistungen wichtiger denn je sind.

Unseren Kunden möchte ich diese Botschaft mitgeben: Wir möchten uns noch konsequenter für Ihren Erfolg einsetzen. Um die Komplexität in Ihren Organisationen abzubauen, müssen wir uns noch stärker in Sie hineinversetzen. Es kommt darauf an, Ihre Bedürfnisse zu verstehen und dabei neugierig und bescheiden zu sein. Messen Sie uns deshalb bitte daran, wie gut wir Ihre Unternehmensstrategie und Ihre Herausforderungen kennen. Messen Sie uns daran, wie gut wir Sie bei Ihrer Digitalen Transformation und bei der Umsetzung Ihrer Innovationsstrategie unterstützen. Messen Sie uns daran, wie wir Ihnen helfen, zukunftsweisende Innovationen wie maschinelles Lernen, das Internet der Dinge, die Blockchain-Technologie und andere neue Entwicklungen noch vor Ihren Mitbewerbern einzusetzen.

Und all jenen, die auf verschiedene Weisen an der SAP teilhaben, möchte ich folgende Botschaft mitgeben: Messen Sie uns bitte daran, wie sehr wir auch in Zukunft kundenorientiert handeln

und unseren Wachstumskurs fortsetzen. Messen Sie uns am Erfolg unserer SAP Cloud Platform, unserer digitalen ERP-Anwendungssuite SAP S/4HANA sowie unserer cloudbasierten Geschäftsnetzwerke und Anwendungen. Messen Sie uns daran, wie wir Anwendern mithilfe von Design Thinking und Innovationen ein einfacheres und komfortableres Arbeiten ermöglichen. Messen Sie uns an unserem modernen Service- und Support-Angebot, das wesentlich zu unserem hohen Ansehen und der langjährigen Treue unserer Kunden beiträgt. Messen Sie uns an unserem Einsatz für die Achtung der Menschenrechte und nachhaltiges Wirtschaften und messen Sie uns daran, wie wir unsere soziale Verantwortung wahrnehmen.

Wenn sich unsere Geschäftsergebnisse weiter so positiv entwickeln wie in den vergangenen sieben Jahren, wissen Sie, dass wir diese Versprechen eingehalten haben. Ebenso entscheidend ist unsere ökologische und gesellschaftliche

Bilanz, beispielsweise im Hinblick auf das Engagement unserer Mitarbeiter, die Vielfalt in unserem Unternehmen und unsere Nachhaltigkeit. Wenn wir auch in diesen Bereichen weiter so gute Ergebnisse erzielen, sind wir unserer Vision, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern, einen Schritt nähergekommen. Wir danken Ihnen für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.

Herzlichst

Bill McDermott  
Vorstandssprecher  
SAP SE

# Der SAP-Vorstand



**Bill McDermott**  
Vorstandssprecher



**Luka Mucic**  
Finanzvorstand



**Bernd Leukert**  
Produkte & Innovation



**Robert Enslin**  
Leiter der Vertriebsorganisation



**Stefan Ries**  
Personalvorstand



**Michael Kleinemeier**  
Digital Business Services



**Steve Singh**  
Business Networks & Applications



**Gerhard Oswald**  
Product Quality & Enablement (bis 31. Dezember 2016)

# Investor Relations

**12,9 %**

Kursanstieg der SAP-Aktie  
im Jahr 2016

**1,25 €**

Empfohlene Dividende  
je Aktie

**101,7 Mrd. €**

Marktkapitalisierung  
zum Jahresende 2016

## Turbulentes Jahr für internationale Aktienmärkte

Für ein kräftiges Auf und Ab der Börsenkurse sorgten 2016 unter anderem Chinas schwächelnde Konjunktur, das Votum der Briten für einen EU-Austritt, die US-Wahl, das Referendum in Italien, die Zinsentscheidungen der US-Zentralbank Fed, infolgedessen die starken Wechselkursschwankungen sowie der niedrige Ölpreis. Dennoch knackte die SAP-Aktie erstmals in ihrer Geschichte die 80-€-Marke. Sie hat sich im Jahr 2016 abermals besser entwickelt als die Vergleichsindizes: Ihr Kurs stieg um 12,9 %, während der DAX 30 um 6,9 % zulegte und der EURO STOXX 50 nur um 0,7 %.

## Die SAP-Aktie erreicht neues Allzeithoch

Infolge des Einbruchs des chinesischen Aktienmarktes und eines sinkenden Ölpreises fiel der DAX zum Jahresanfang unter 10.000 Punkte. Indessen erreichte die SAP-Aktie am 12. Januar nach Veröffentlichung erster vorläufiger Geschäftszahlen für 2015 ihr Quartalshoch von 74,25 €. Als Ende Januar ein starker Euro und die Ungewissheit über die US-Zinspolitik den Markt weiter belasteten, sank der DAX unter 9.000 Punkte. Damit einhergehend sank unsere Aktie am 11. Februar auf ihr Jahrestief von 64,90 €.

Nach Bekanntgabe vorläufiger Ergebnisse zum ersten Quartal stieg die SAP-Aktie am 20. April wieder auf 71,09 €. Anfang Mai setzten schwache Unternehmensergebnisse, ein fester Euro und die zunehmende Sorge um einen Brexit die Börsen unter Druck. Infolgedessen bewegte sich der zwischenzeitlich wieder erstarkte DAX erneut unter der 10.000-Punkte-Marke. Der SAP-Kurs blieb hingegen stabil. Am 13. Mai, einen Tag nach der Hauptversammlung, notierte er trotz des Dividendenabschlags von 1,15 € bei 68,49 €.

Am 31. Mai erreichte der Kurs schließlich 72,96 € im Zuge einer Markterholung, ausgelöst durch einen sinkenden Euro und

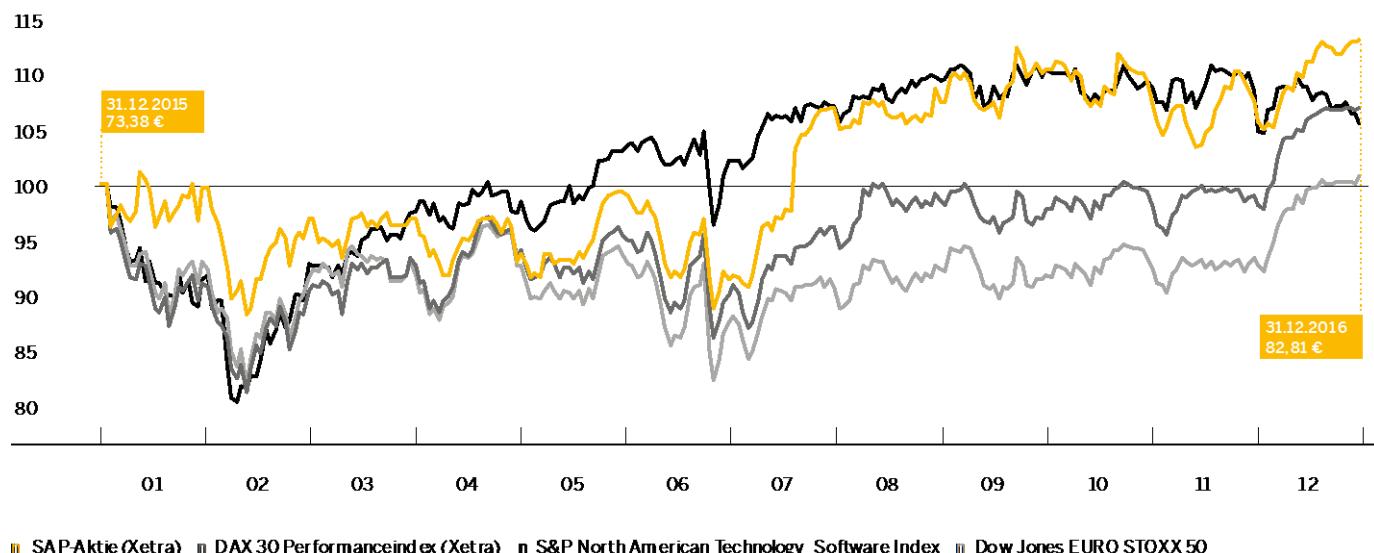
steigende Rohstoffpreise. Am 23. Juni brachen nach dem überraschenden Votum der Briten für einen EU-Austritt die Märkte ein, und die SAP-Aktie fiel am 28. Juni mit 66,40 € auf den tiefsten Kurs seit Februar.

Die Angst vor den Folgen des Brexit belastete Anfang Juli die Börsenstimmung weiterhin. Eine Erholung folgte durch positive Arbeitsmarktdaten aus den USA und die Hoffnung auf weitere Konjunkturhilfen der Notenbanken. Am 20. Juli reagierte der SAP-Aktienkurs sehr positiv auf die Veröffentlichung starker Geschäftszahlen zum zweiten Quartal und kletterte um 5,7 % auf 75,72 €. Dies war bis dato der höchste SAP-Schlusskurs aller Zeiten. Am 2. September überstieg SAP mit einem Schlusskurs von 80,40 € erstmals in der Unternehmensgeschichte die 80-€-Marke. Zusätzlichen Aufschwung erhielt unser Kurs durch positive Analysteneinschätzungen. Die allgemeine Marktsituation wurde Ende September von der Entscheidung der Fed, den Leitzins nicht zu erhöhen, positiv beeinflusst, und die SAP-Aktie erklimm am 22. September 82,36 €.

Auch in den ersten Oktobertagen bewegte sich unser Kurs über 80 €, bevor die Märkte von einem schwachen Start in die Berichtssaison und Sorgen um die chinesische Wirtschaft einen erneuten Dämpfer erhielten. Jedoch konnte die Aktie nach Veröffentlichung starker Geschäftszahlen zum dritten Quartal am 21. Oktober und einer Anhebung der Prognose um 3,7 % auf 81,98 € gewinnen. Anfang November bestimmten Sorgen um den Ausgang der US-Wahl die internationalen Börsen. In diesem gedrückten Sentiment schloss unsere Aktie am 1. November bei 78,52 €. Nach kurzer Panik an den Märkten infolge des überraschenden Wahlausgangs am 8. November erholten sich die Börsen rasch wieder. Anfang Dezember wurden sie von der Entscheidung gegen eine Verfassungsreform in Italien erneut belastet. Die Aussicht auf eine weiterhin lockere Geldpolitik der EZB verlieh den Aktienkursen dann wieder Auftrieb. In diesem positiven Umfeld am Jahresende schloss die SAP-Aktie am 30. Dezember mit einem neuen Allzeithoch von 82,81 €.

**SAP-Aktie im Vergleich zum DAX 30, zum Dow Jones EURO STOXX 50 und zum S&P North American Technology Software Index  
31 Dezember 2015 (= 100 %) bis 31 Dezember 2016**

Prozent



■ SAP-Aktie (Xetra) ■ DAX 30 Performanceindex (Xetra) ■ S&P North American Technology Software Index ■ Dow Jones EURO STOXX 50

## Transparenz für Investoren

Über verschiedene Kanäle stehen wir permanent in Kontakt mit Investoren. Die Geschäftsleitung und das Investor-Relations-Team (IR-Team) der SAP erläuterten im Laufe des Jahres in Gesprächen mit institutionellen Anlegern und Analysten unsere Unternehmensstrategie und Geschäftsentwicklung.

Einen besonderen Höhepunkt unseres globalen IR-Programms bildete 2016 der Capital Markets Day. An dem Event in New York nahmen über 60 Finanzanalysten und Anleger teil. Der SAP-Vorstand erörterte im Detail die starke strategische Marktposition der SAP, gab einen Ausblick in die Zukunft und informierte die Teilnehmer über die für 2016 geplanten Innovationen. Darüber hinaus berichteten zwei SAP-Kunden, Swiss Property und HP Enterprises, wie die SAP sie bei ihrem digitalen Wandel unterstützt. Außerdem führten wir in Walldorf Veranstaltungen für Buy-Side-Analysten durch. Hinzu kamen Veranstaltungen für Investoren und Finanzanalysten auf der CeBIT in Hannover und der Kundenkonferenz SAPPHIRE NOW in Orlando, Florida (USA). Zusätzlich standen wir in einem regelmäßigen Dialog mit sogenannten Socially Responsible Investors (SRIs) und informierten sie über unsere Umwelt-, Sozial- und Corporate-Governance-Richtlinien. SAP-Vertreter sprachen zudem auf diversen Veranstaltungen für Privatanleger. Das IR-Team und die Treasury-Teams setzten ihren regelmäßigen Dialog mit der Gruppe der Anleiheinvestoren fort.

Im Internet finden Anleger zudem ein breites Angebot an Informationen über die SAP und ihre Aktien. Unsere Kommunikationskanäle umfassen unseren Twitter-Feed @sapinvestor, das quartalsweise erscheinende Aktionärs-

Magazin SAP INVESTOR und SMS-Benachrichtigungen. Aktionäre können das IR-Team direkt über eine Telefonhotline und die E-Mail-Adresse investor@sap.com erreichen. Zudem veröffentlichen wir auch eine Übersicht über die aktuellen Analystenschätzungen in Zusammenarbeit mit Vara Research.

Wir übertragen alle wichtigen Anleger-Veranstaltungen mit unseren Vorstandsmitgliedern im Internet und stellen alle relevanten Präsentationen auf der IR-Webseite zur Verfügung.

## Stammdaten der Aktie/ADRs

### Notierung

Deutschland	Berlin, Frankfurt, Stuttgart
USA (ADRs)	New York Stock Exchange

### Börsenkürzel und Tickersymbole

WKN/ISIN	716460/DE0007164600
NYSE (ADRs)	803054204 (CUSIP)
Reuters	SAPG.F or .DE
Bloomberg	SAP GR

### Gewicht in Indizes zum 31.12.2016 (in %)

DAX 30	8,65
Prime All Share	6,50
CDAX	6,81
HDAX	6,89
Dow Jones STOXX 50	2,38
Dow Jones EURO STOXX 50	3,75

## Investition in SAP-Stammaktien – WKN 716460/ISIN DE007164600

Prozent, falls nicht anders bezeichnet			
Anlagebetrag 10.000 €			
Anlagebeginn	31.12.2006	31.12.2011	31.12.2015
Anlagezeitraum	10 Jahre	5 Jahre	1 Jahr
Depotwert in € am 31.12.2016 <sup>1)</sup>	24.153	22.162	11.475
<b>Durchschnittliche Rendite pro Jahr</b>	<b>9,2</b>	<b>17,3</b>	<b>14,7</b>
Vergleichbare Rendite			
des DAX 30 Performance — Total-Return-Index	5,7	14,2	6,9
des REX General Bond — Total-Return-Index	4,3	2,8	2,3
des S&P 500 Composite — Total-Return-Index	9,4	19,5	15,3
des S&P North American Technology Software Index	12,5	20,9	9,4

<sup>1)</sup> Annahme: Reinvestition aller Erträge

Quelle: Datastream

## Investition in SAP-ADRs – 803054204 (CUSIP)

Prozent, falls nicht anders bezeichnet			
Anlagebetrag: 10.000 US\$			
Anlagebeginn	31.12.2006	31.12.2011	31.12.2015
Anlagezeitraum	10 Jahre	5 Jahre	1 Jahr
Depotwert in US\$ am 31.12.2016 <sup>1)</sup>	18.642	17.657	11.100
<b>Durchschnittliche Rendite pro Jahr</b>	<b>6,4</b>	<b>12,0</b>	<b>11,0</b>
Vergleichbare Rendite			
des S&P 500 Composite — Total-Return-Index	6,9	14,7	12,0

<sup>1)</sup> Annahme: Reinvestition aller Erträge

Quelle: Datastream

## Belohnung für Investoren – Dividenden-Ausschüttung von 1,25 € je Aktie

Wir sind der Ansicht, dass unsere Aktionäre angemessen am Ergebnis des Geschäftsjahres 2016 beteiligt werden sollen. Die Dividendenausschüttungen der letzten Jahre betrugen stets mehr als 35 % des jeweiligen Konzerngewinns nach Steuern. Dies wollen wir beibehalten und auch künftig über 35 % des Konzerngewinns nach Steuern ausschütten.

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, die Dividende für das Finanzjahr 2016 um 9 % auf 1,25 € je Aktie zu erhöhen (2015: 1,15 €).

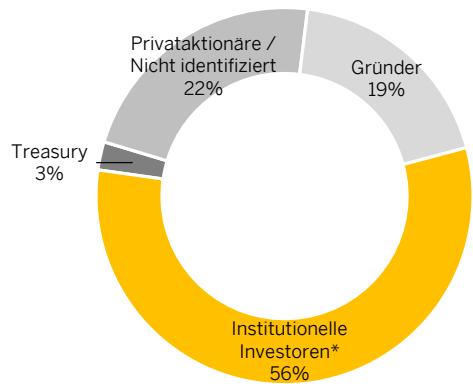
## Grundkapital unverändert

Das Grundkapital der SAP betrug am 31. Dezember 2016 1.228.504.232,00 € (2015: 1.288.504.232,00 €). Dies entspricht 1.228.504.232 Stückaktien mit einem rechnerischen Nennwert von 1 €.

## Aktionärsstruktur

Gemäß der Definition der Deutschen Börse – das heißt ohne Aktien im eigenen Bestand – erreichte der Streubesitz zum 31. Dezember 2016 eine Quote von 78,8 % (31. Dezember 2015: 77,5 %).

## Aktionärsstruktur



\* 11 % dieser Anleger sind als Socially Responsible Investors (SRI) eingestuft.

# Corporate-Governance-Bericht

Gute Corporate Governance ist für die SAP grundlegend für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung. Als weltweit agierender Konzern mit einer internationalen Aktionärsstruktur legen wir besonderen Wert auf eine verantwortungsbewusste, transparente und auf nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtete Führung und Kontrolle des Unternehmens. Wir sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance das Vertrauen unserer Aktionäre, Geschäftspartner und Mitarbeiter sowie der Finanzmärkte in unser Unternehmen stärkt.

## Corporate-Governance-Grundlagen bei SAP

Die SAP ist ein international ausgerichtetes Unternehmen mit europäischen Wurzeln in der Rechtsform einer Europäischen Gesellschaft (Societas Europaea, SE). Als SE mit Sitz in Deutschland unterliegt die SAP den europäischen und deutschen SE-Regelungen sowie weiterhin dem deutschen Aktienrecht. Auch in der SAP SE bestehen die wesentlichen Grundzüge der bisherigen Unternehmensverfassung, insbesondere das duale Leitungssystem mit Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Grundsatz der paritätischen Mitbestimmung im Aufsichtsrat, unverändert fort. Als in Deutschland börsennotiertes Unternehmen richtet sich die Corporate Governance der SAP SE nach wie vor nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). In ihrer Entsprechenserklärung nach § 161 AktG erklären Vorstand und Aufsichtsrat der SAP jährlich, ob den Empfehlungen des DCGK entsprochen wurde und wird. Werden Empfehlungen nicht umgesetzt, wird dies ausführlich begründet. Die am 29. Oktober 2016 abgegebene Entsprechenserklärung ist auf der Webseite der SAP SE veröffentlicht. Dort sind auch die Entsprechenserklärungen vorhergehender Jahre sowie Links zu den geltenden sowie zu älteren Fassungen des DCGK verfügbar. Aus der aktuellen Entsprechenserklärung ist ersichtlich, dass wir derzeit von den insgesamt 102 Empfehlungen des aktuellen DCGK fünf nicht befolgen. Zudem folgen wir allen Anregungen des aktuellen DCGK.

Aufgrund ihrer Börsennotierung in den USA erfüllt die SAP auch die Vorgaben der New York Stock Exchange (NYSE) für dort notierte ausländische Unternehmen. Dazu gehören die für Nicht-US-Unternehmen geltenden Regelungen der Corporate-Governance-Standards der NYSE, des Sarbanes-Oxley Act und der US-Börsenaufsichtsbehörde Securities and Exchange Commission (SEC).

## Erklärung zur Unternehmensführung

Der Vorstand der SAP SE hat am 21. Februar 2017 für das Geschäftsjahr 2016 die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 315 Abs. 5 i.V.m. § 289a HGB abgegeben, die auf der Webseite der SAP SE veröffentlicht ist. Sie beinhaltet die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG, relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken und eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat, die Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen sowie die Veröffentlichung der Zielgrößen für den Frauenanteil im Vorstand und in den beiden Führungsebenen unterhalb des Vorstands.

## Vorstand

Der Vorstand der SAP SE besteht derzeit aus sieben Mitgliedern. Er leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Bei der Ausübung seiner Leitungsmacht ist der Vorstand dem Unternehmensinteresse und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet. Die von ihm entwickelte strategische Ausrichtung der SAP stimmt er mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für die konzernweite Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und für ein effektives Risikomanagement- und internes Kontrollsystem. Zu den Verantwortungsbereichen der Vorstandsmitglieder finden Sie auf der Webseite der SAP SE nähere Informationen.

## Aufsichtsrat

Für die SAP SE als europäische Gesellschaft findet das deutsche Mitbestimmungsgesetz keine Anwendung. Größe und Zusammensetzung des Aufsichtsrats ergeben sich vielmehr aus der Satzung der SAP SE und der Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SAP SE. Beide Dokumente finden Sie auf der Webseite der SAP SE.

Der Aufsichtsrat der SAP SE besteht aus 18 Mitgliedern und ist paritätisch mit Vertretern der Anteilseigner und der Arbeitnehmer besetzt. Er bestellt, berät und überwacht den Vorstand. In Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen wird der Aufsichtsrat vom Vorstand eingebunden. Entsprechend sind für Geschäfte von grundlegender Bedeutung sowohl in der Satzung wie auch in einem ergänzenden Katalog des Aufsichtsrats Zustimmungsvorbehalte festgelegt. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Strategie, der Unternehmensplanung, der Geschäftsentwicklung einschließlich

eventueller Abweichungen im Geschäftsverlauf, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance des Unternehmens. Die Arbeitsweise des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse ist in der Erklärung zur Unternehmensführung beschrieben. Weitere Informationen zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zur konkreten Arbeit des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse im Berichtsjahr 2016 finden Sie im *Bericht des Aufsichtsrats*.

## Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Die Mitglieder des Aufsichtsrats der SAP SE verfügen insgesamt über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen, die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben des Aufsichtsrats in unserem weltweit agierenden IT-Unternehmen erforderlich sind. Mindestens ein unabhängiges Mitglied verfügt über Sachverständnis hinsichtlich Rechnungslegung und Abschlussprüfung. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat folgende konkrete Ziele für seine Zusammensetzung festgelegt:

- Der Aufsichtsrat soll auf der Seite der Anteilseigner immer mit mindestens drei internationalen Persönlichkeiten besetzt sein.
- Dem Aufsichtsrat sollen keine Mitglieder angehören, die eine Arbeitnehmer-, Beratungs- oder Organfunktion bei Wettbewerbern innehaben.
- Dem Aufsichtsrat sollen auf der Seite der Anteilseigner mindestens fünf im Sinne von Ziffer 5.4.2 DCGK unabhängige Mitglieder angehören.
- Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen in der Regel nicht älter als 75 Jahre sein.

Wir sind der Überzeugung, dass mit der gegenwärtigen Besetzung alle vorgenannten Zielvorgaben erfüllt sind. Die Mitglieder des Aufsichtsrats, seine Ausschüsse sowie deren Besetzung sind auf der Webseite der SAP SE dargestellt.

## Unabhängigkeit des Aufsichtsrats

Die SAP erachtet die hinreichende Unabhängigkeit ihrer Aufsichtsratsmitglieder als wichtige Grundlage für eine wirkungsvolle Kontrolle und Beratung der Unternehmensführung. Der Aufsichtsrat hat hierzu für die Seite der Anteilseigner gemäß Ziffer 5.4.1 Abs. 2 DCGK eine Mindestzahl von fünf unabhängigen Mitgliedern als Besetzungsziel festgelegt. Darüber hinaus hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 28. Oktober 2016 festgestellt, dass alle Anteilseignervertreter unabhängig im Sinne von Ziffer 5.4.2 DCGK sind und dem Aufsichtsrat auch unter Berücksichtigung der Arbeitnehmervertreter eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder im Sinne dieser Kodexziffer angehört. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats, Erhard Schipporeit, qualifiziert sich aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit als Finanzvorstand eines auch in den USA börsennotierten DAX-Konzerns als unabhängiger Finanzexperte im Sinne von § 100 Abs. 5 AktG.

## Vielfalt (Diversity) im Unternehmen

Für den Aufsichtsrat der SAP SE gilt nach dem Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen (Teilhabegesetz) mit Beginn des Jahres 2016 bei Neubesetzungen eine verbindliche Geschlechterquote von 30 %. Gegenwärtig gehören dem Aufsichtsrat sowohl auf der Seite der Anteilseigner als auch auf der Seite der Arbeitnehmer jeweils zwei Frauen an. Die verbindliche Quote ist bei der Besetzung des Aufsichtsrats zu beachten; die Mandate der aktuell gewählten Mitglieder des Aufsichtsrats bleiben jedoch bis zum Ende ihrer Amtszeit unberührt.

Der Vorstand der SAP SE setzt sich gegenwärtig aus sieben männlichen Mitgliedern zusammen. Auf der Grundlage des Teilhabegesetzes hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 19. März 2015 eine Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand festgelegt. Danach soll dem Vorstand der SAP SE bis zum 30. Juni 2017 eine Frau angehören. Die erste und zweite Führungsebene unterhalb des Vorstands der SAP SE besteht aus dem sogenannten Global Executive Team (GET) und dem sogenannten Senior Executive Team (SET). Entsprechend den Vorgaben des Teilhabegesetzes hat der Vorstand am 30. September 2015 festgelegt, dass der Frauenanteil in der ersten und zweiten Führungsebene bis zum 30. Juni 2017 auf dem Status quo gehalten werden und zu diesem Zeitpunkt in der ersten Führungsebene weiter 23 % und in der zweiten Führungsebene weiter 17 % betragen soll.

Der Vorstand folgt weiterhin der Empfehlung des DCGK, generell bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen auf Vielfalt zu achten und dabei insbesondere eine angemessene Berücksichtigung von Frauen anzustreben. Unterstützend gibt es einen Plan zur Förderung der Vielfalt bei der Besetzung von Führungspositionen. Darüber hinaus hat sich die SAP zum Ziel gesetzt, bis 2017 auf globaler Ebene den Anteil der weiblichen Führungskräfte auf 25 % zu erhöhen. Selbstverständlich gilt die Qualifikation weiterhin als oberstes Auswahlkriterium für jede Position bei der SAP. Der Anteil von Frauen in Führungspositionen liegt zum Ende des Geschäftsjahres 2016 weltweit bei 24,5 %.

## Code of Business Conduct

Zu den bei der SAP angewandten Unternehmensführungspraktiken zählen vor allem unsere Geschäftsgrundsätze für Mitarbeiter und Vorstände (Code of Business Conduct). Mit diesen Geschäftsgrundsätzen verdeutlichen wir den Anspruch, den wir an das Verhalten unserer Mitarbeiter und Vorstände stellen, und machen gleichzeitig die wesentlichen Prinzipien unseres Geschäftsverhaltens gegenüber Kunden, Partnern und Aktionären bekannt. SAP versteht die Geschäftsgrundsätze als Maßstab für die Zusammenarbeit und das Miteinander mit Kunden, Partnern, Lieferanten, Aktionären und Wettbewerbern. Mit der Umsetzung dieser Richtlinien im geschäftlichen Alltag bekennen wir uns zugleich zum Engagement gegen jede Form von unlauterem Wettbewerb, Korruption und Irreführung.

Unsere globale Compliance-Organisation ist damit betraut, weltweit die Einhaltung des Code of Business Conduct und anderer unternehmensinterner Richtlinien zu überwachen, diese Richtlinien regelmäßig zu prüfen und, falls erforderlich, zu aktualisieren und Mitarbeiter Schulungen abzuhalten.

## Umsetzung internationaler Corporate-Governance-Regeln

Infolge der Notierung an der NYSE unterliegt die SAP bestimmten US-amerikanischen Kapitalmarktgesetzen (einschließlich des Sarbanes-Oxley Act) sowie besonderen Regeln der US-Börsenaufsichtsbehörde SEC und der NYSE. Dies hat beispielsweise zur Folge, dass wir gemäß den Anforderungen von Abschnitt 404 und den weiteren Vorschriften des Sarbanes-Oxley Act eine jährliche Prüfung unseres internen Kontrollsysteins für die Finanzberichterstattung durchführen und die im NYSE Listed Company Manual unter Abschnitt 303A geregelten Corporate-Governance-Standards erfüllen, sofern sie auch für Nicht-US-Unternehmen (Foreign Private Issuers) verbindlich sind. Diese von der SAP befolgten Standards erfordern insbesondere die Einrichtung eines Prüfungsausschusses bestehend aus Mitgliedern, die als unabhängig im Sinne des Sarbanes-Oxley Act zu qualifizieren sind, und damit zusammenhängende Berichtspflichten. Als Vorsitzender des Prüfungsausschusses erfüllt Herr Schipporeit zudem die Anforderungen an einen Finanzenxperten (Audit Committee Financial Expert) im Sinne des Sarbanes-Oxley Act.

## Hauptversammlung

Die Aktionäre der SAP SE üben ihre Rechte, insbesondere ihr Auskunfts- und Stimmrecht, in der Hauptversammlung aus. Wir bieten unseren Aktionären und der interessierten Öffentlichkeit die Möglichkeit, über das Internet die gesamte Hauptversammlung der SAP live zu verfolgen. Unsere Aktionäre können ihr Stimmrecht selbst oder durch einen Bevollmächtigten ihrer Wahl oder aber durch einen weisungsgebundenen, von der Gesellschaft bestellten Vertreter ausüben. Zudem haben unsere Aktionäre die Möglichkeit, an der Hauptversammlung über das Internet online teilzunehmen oder ihre Stimmen per Briefwahl abzugeben. Die Einzelheiten hierzu sind in der Einladung zur Hauptversammlung dargestellt. Die gesamte Dokumentation zur Hauptversammlung ist auf der Webseite der SAP SE für jeden Aktionär rechtzeitig verfügbar.

## Transparenz, Kommunikation und Service für Aktionäre

Aktionäre der SAP können sich auf unserer Webseite zeitnah und umfassend über unser Unternehmen informieren und aktuelle wie auch historische Unternehmensdaten abrufen. Die SAP veröffentlicht dort unter anderem regelmäßig die gesamte integrierte Berichterstattung (inklusive der Finanzberichterstattung), wesentliche Informationen über die Organe der Gesellschaft, ihre Corporate-Governance-Dokumentation, ad-

hoc-pflichtige Informationen, Pressemitteilungen sowie meldepflichtige Eigengeschäfte von Führungskräften (Directors' Dealings).

## Rechnungslegung, Risikomanagement und internes Kontrollsysteem

Der Jahresabschluss der SAP SE wird nach den Vorschriften des HGB und der Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Zusätzlich stellen wir einen zu einem Bericht zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht nach den Anforderungen des HGB sowie einen Jahresbericht Form 20-F nach den Anforderungen der US-Börsenaufsichtsbehörde SEC auf. Die Rechnungslegung liegt in der Verantwortung des Vorstands. Der Jahresabschluss und der Konzernabschluss sowie der zusammengefasste Lagebericht und Konzernlagebericht werden vom Aufsichtsrat gebilligt. Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft prüft als der von der Hauptversammlung der SAP SE gewählte Abschluss- und Konzernabschlussprüfer den Jahresabschluss, den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht.

Neben dieser Rechnungslegung für das Gesamtjahr erstellen wir für alle vier Quartale Quartalsmitteilungen nach der Börsenordnung der Frankfurter Wertpapierbörsse sowie zum 30. Juni einen Halbjahresfinanzbericht nach den Vorschriften des Wertpapierhandelsgesetzes. Die Quartalsmitteilungen werden ebenso wie der Halbjahresfinanzbericht vor ihrer Veröffentlichung mit dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats diskutiert.

SAP unterliegt gemäß den einschlägigen Regelungen des Aktien- und Handelsrechts besonderen Anforderungen an ein unternehmensinternes Risikomanagement. Daher reicht unser weltweites Risikomanagement von der Risikoplanung über die Risikoermittlung, -analyse und -bearbeitung bis hin zur Risikominimierung. Darüber hinaus dokumentieren wir die SAP-internen Kontrollmechanismen, insbesondere diejenigen mit Einfluss auf die Finanzberichterstattung, und bewerten regelmäßig ihre Effektivität. Als an der NYSE notiertes Unternehmen lassen wir außerdem jährlich durch unseren Konzernabschlussprüfer KPMG eine Prüfung unseres internen Kontrollsysteins für die Finanzberichterstattung nach den Anforderungen des Abschnitts 404 des Sarbanes-Oxley Act durchführen. Die Prüfung dieses Kontrollsysteins bestätigte die Funktionsfähigkeit des Systems zum 31. Dezember 2016. Im zusammengefassten Lagebericht und Konzernlagebericht geben wir entsprechend den Berichtspflichten gemäß §§ 289 Abs. 5, 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB umfassend Auskunft über die wesentlichen Merkmale des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess und den Konzernrechnungslegungsprozess der SAP.

## **Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat**

Ziffer 6.2 Satz 2 DCGK empfiehlt, dass der Gesamtbesitz an SAP-Aktien getrennt nach Vorstand und Aufsichtsrat im Corporate-Governance-Bericht angegeben werden soll, soweit dieser 1 % der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien übersteigt. In Erfüllung dieser Empfehlung verweisen wir auf den Vergütungsbericht im zusammengefassten Konzernlagebericht 2016, der diese Angaben enthält.

# Bericht des Aufsichtsrats

## Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

der Aufsichtsrat setzte sich im Geschäftsjahr 2016 intensiv mit der Lage und der Entwicklung der SAP SE auseinander und nahm dabei die ihm nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben wahr. Wir haben den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens fortlaufend beraten und seine Geschäftsführung kontinuierlich überprüft und überwacht. Maßstab waren dabei namentlich die Recht-, Ordnungs- und Zweckmäßigkeit sowie die Wirtschaftlichkeit der konzernweiten Geschäftsführung durch den Vorstand. Vorstand und Aufsichtsrat haben sich zudem über die strategische Ausrichtung des Unternehmens abgestimmt und in regelmäßigen Abständen den jeweiligen Stand der Strategiumsetzung erörtert. In alle Entscheidungen des Vorstands, die für das Unternehmen grundlegende Bedeutung haben, waren wir unmittelbar eingebunden.

Der Vorstand berichtete in schriftlicher und mündlicher Form regelmäßig, zeitnah und umfassend. Auf diese Weise konnten wir uns stets über die Planung, die Umsetzung der Strategie, die Geschäftsentwicklung und -lage der SAP einschließlich der Risikolage, das Risikomanagement, die Compliance (das heißt die Einhaltung von Gesetzen, der Satzung und den konzerninternen Richtlinien) sowie über Geschäfte von besonderer Bedeutung für das Unternehmen informieren. Der Vorstand ging hierbei insbesondere auch auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen ein und erläuterte die Gründe für diese Abweichungen.

Gegenstand und Umfang der Berichterstattung des Vorstands wurden den vom Aufsichtsrat gestellten Anforderungen in vollem Umfang gerecht. Zudem stand der Vorstand in den Aufsichtsratssitzungen zur Erörterung der Sitzungsthemen und zur Beantwortung unserer Fragen zur Verfügung. Zur optimalen Wahrnehmung seiner Aufgaben setzt auch der Aufsichtsrat neueste SAP-Technologien ein. So nutzten wir den SAP Digital Board Room, eine innovative analytische Softwarelösung, mit der sich kontextbezogene Kennzahlen für alle Geschäftsbereiche in Echtzeit abrufen lassen. Die Kennzahlen werden auf mehreren interaktiven Bildschirmen präsentiert. Dank dieser Lösung konnten wir bei unseren Sitzungen stets auf der Basis anschaulicher Auswertungen und aktuellster Zahlen diskutieren. Die vom Vorstand erteilten Informationen haben wir auf ihre Plausibilität hin überprüft, kritisch gewürdigt und hinterfragt. Soweit Geschäftsführungsmaßnahmen aufgrund Gesetz, Satzung oder des vom Aufsichtsrat gemäß § 19 SE-Ausführungsgesetz festgelegten Katalogs der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrats bedurften, haben wir die betreffenden Geschäfte eingehend geprüft und mit dem Vorstand diskutiert. Dabei standen der Nutzen, mögliche Risiken und sonstige Auswirkungen des jeweiligen Geschäfts im

Mittelpunkt. Der Aufsichtsrat stimmte allen ihm vom Vorstand zur Zustimmung vorgelegten Geschäften zu.

Über alle wichtigen Ereignisse, die von wesentlicher Bedeutung für die Beurteilung der Lage und Entwicklung sowie für die Leitung der SAP waren, wurde der Aufsichtsratsvorsitzende unverzüglich durch den Vorstandssprecher informiert. Zudem erörterte der Aufsichtsratsvorsitzende in regelmäßigen Gesprächen mit dem Vorstandssprecher die Strategie, die Planung, die aktuelle Geschäftsentwicklung und -lage einschließlich der Risikolage, das Risikomanagement und die Compliance sowie wesentliche Einzelthemen und Entscheidungen. Auf diese Weise wurde der Aufsichtsratsvorsitzende auch zwischen den Sitzungsterminen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse fortlaufend ausführlich unterrichtet.

## Sitzungen und Beschlüsse des Aufsichtsrats

In vier ordentlichen Sitzungen und einer außerordentlichen Sitzung haben wir uns im Geschäftsjahr 2016 mit allen für das Unternehmen relevanten Fragen befasst und unsere Entscheidungen getroffen. Hinzu kam ein im Umlaufverfahren gefasster Beschluss. Es gab im Berichtsjahr kein Aufsichtsratsmitglied, das nur an der Hälfte oder an weniger als der Hälfte der Sitzungen des Aufsichtsrats und der Ausschüsse, denen er angehört, teilgenommen hat. Die durchschnittliche Präsenz bei den Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse lag bei 95 %. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse tagten erforderlichenfalls auch ganz oder zeitweise ohne den Vorstand, um dabei solche Tagesordnungspunkte zu behandeln, die entweder den Vorstand selbst betrafen oder eine interne Diskussion des Aufsichtsrats erforderten. Mithin wurde insbesondere bei drei der Plenumssitzungen zeitweise ohne den Vorstand beraten. Nachfolgend informieren wir Sie über unsere Schwerpunktthemen im abgelaufenen Berichtsjahr.

## Vereinfachung der Prozesse und Strategie 2020

Die Strategie 2020 war Gegenstand unserer ausführlichen Diskussionen mit dem Vorstand, sowohl im Technologie- und Strategieausschuss als auch im Aufsichtsratsplenum. In unseren Sitzungen im Februar und Juli gab der Vorstand uns jeweils einen Überblick über die Initiativen und Projekte zur Umsetzung der Strategie 2020. Ziel der Strategie ist es, SAP als führendes Cloud-Unternehmen zu etablieren, maßgeblich im Hinblick auf Marktanteile, Marktkapitalisierung und Umsatz. Im Juli hörten wir in diesem Zusammenhang einen Bericht des Vorstands zu den Gesamtbetriebskosten (Total Cost of Ownership, TCO) im Cloud-Bereich und gaben unser

konstruktives Feedback zu den vorgestellten Plänen. Der Aufsichtsrat hat zudem kontinuierlich die „Run-Simple“-Initiative der SAP verfolgt, die auf eine Vereinfachung der internen Unternehmensprozesse und den Abbau von Komplexität abzielt. In unserer Juli-Sitzung berichtete der Vorstand anhand von Beispielen über die bisherigen Resultate, die bei den Geschäftsabläufen im Controlling und internen Reporting sowie bei anderen Finanzprozessen erzielt wurden. Gemäß der Vereinfachungsmaxime wurde auch der Prozess zur Erstellung des Jahres- und Konzernjahresabschlusses und des Integrierten Berichts weiter optimiert. Dies ermöglicht der SAP, zukünftig ihren Integrierten Bericht bereits im Februar des neuen Geschäftsjahres zu veröffentlichen. Auch der Aufsichtsrat hat in diesem Zusammenhang seinen Sitzungsturnus ab dem neuen Geschäftsjahr angepasst und seine Arbeitsweise im Hinblick auf die Vorverlegung der Bilanzthemen aus der bisherigen März-Sitzung in die Februar-Sitzung neu strukturiert.

## Personalthemen und Vorstandsvergütung

Der Aufsichtsrat hat sich insbesondere in den beiden ersten Sitzungen des Berichtsjahres mit Personalentscheidungen und mit der Vorstandsvergütung befasst. Sämtliche Personal- und Vergütungsthemen wurden vom Präsidial- und Personalausschuss umfassend vorbereitet und sodann im Plenum verabschiedet.

So haben wir in der Aufsichtsratssitzung am 18. Februar 2016 die Bestellung von Stefan Ries und Steve Singh zu Mitgliedern des Vorstands mit Wirkung zum 1. April 2016 beschlossen. Der Vorstand informierte uns über sein Konzept, bei gleichzeitiger Auflösung des Global Managing Board zukünftig unterschiedliche Führungskräfte in globalen Schlüsselrollen näher in wichtige Managementaufgaben einzubinden. Wir nahmen diesen Entschluss zustimmend zur Kenntnis.

Außerdem haben wir in der Februar-Sitzung turnusgemäß die Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2015 behandelt. Wir legten die Zielerreichung unter Ausübung des uns nach den Planbedingungen zustehenden Ermessens für den Short Term Incentive (STI) 2015 fest. Zudem stellten wir die Gesamtzielerreichung in der sogenannten Ergebnisperiode der Tranche 2015 des RSU Milestone Plan 2015 fest. Als langfristig bemessener variabler Bestandteil der Vergütung der Vorstandsmitglieder sah der im Jahr 2012 eingeführte Plan die jährliche Gewährung virtueller Aktien (sogenannter Restricted Share Units, RSUs) vor, deren Anzahl sich jeweils im Jahr der Zuteilung einer Tranche noch ergebnisabhängig verändert. Ferner befassten wir uns in der Februar-Sitzung mit der Vorstandsvergütung für das Geschäftsjahr 2016. Der Aufsichtsrat legte die finanziellen Zielgrößen (Key Performance Indicators, KPIs) sowie die konkreten Zielvorgaben für die einzelnen KPIs für den STI 2016, einschließlich ihrer Gewichtung untereinander, fest. Außerdem kamen wir zu dem Entschluss, ab 2016 eine stärkere Individualisierung der Vorstandsvergütung in Abhängigkeit von der Funktion und der

Rolle des einzelnen Vorstandsmitglieds vorzunehmen. Zur Überprüfung aller Vorstandsanstellungsverträge holte der Aufsichtsrat deshalb von der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft eine Benchmark-Analyse unter Berücksichtigung der vom Aufsichtsrat festgelegten Peergroup-Unternehmen ein. Die Benchmark-Analyse wurde zunächst vom Präsidial- und Personalausschuss umfassend ausgewertet, und die sich daraus ergebenden Maßnahmen wurden für das Aufsichtsratsplenum vorbereitet. Hierauf hat der Aufsichtsrat in seiner Sitzung am 24. März 2016 beschlossen, bei einzelnen Vorstandsmitgliedern eine von ihrer Rolle abhängige Anhebung ihres Long Term Incentives (LTI) vorzunehmen und grundsätzlich die Festvergütung sowie die Vergütungsbestandteile aus dem STI in der Währung des Heimatlandes zu gewähren, und verabschiedete sodann die individuelle Vorstandsvergütung. Der Aufsichtsrat prüfte dabei pflichtgemäß deren Angemessenheit und stellte fest, dass diese in Höhe und Struktur sowohl nach objektiven Kriterien als auch hinsichtlich der individuellen Aufgaben und Leistungen jedes einzelnen Vorstandsmitglieds angemessen ist. Uns lag dazu eine Bestätigung der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vor. Der LTI-Plan 2016 ist mit den übrigen Elementen des Systems zur Vergütung der Vorstandsmitglieder im *Vergütungsbericht* näher dargestellt.

Nach unserer Überzeugung kann der vom Vorstand eingeleitete komplexe Wandel zu einem führenden Cloud-Unternehmen nur mit einer langfristigen Bindung der Vorstandsmitglieder erfolgreich durchgeführt werden. Deshalb kamen wir in unserer März-Sitzung zudem überein, Bill McDermott, Robert Enslin, Bernd Leukert und Luka Mucic vorzeitig als Mitglieder des Vorstands für die Dauer von fünf Jahren wieder zu bestellen. Im August und im November hat der Präsidial- und Personalausschuss eine Anpassung der Vorstandsanstellungsverträge in Bezug auf die Leaver-Regelungen (das heißt die Regelungen für den Fall des Ausscheidens aus dem Vorstand) des LTI-Plans vorbereitet, die wir im Dezember im Rahmen einer außerordentlichen Telefonkonferenz verabschiedet haben. In beiden Fällen lag uns ein Angemessenheitsgutachten der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft vor.

Neben den zuvor genannten zentralen Inhalten behandelte der Aufsichtsrat in seinen Sitzungen noch folgende Themen:

## Februar-Sitzung

In der Sitzung am 18. Februar 2016 gab uns der Vorstand einen Überblick über das abgelaufene Geschäftsjahr 2015 und informierte uns über die Umsatzentwicklung in den einzelnen Bereichen, den Regionen und den Produktfeldern. Außerdem erläuterte der Vorstand die Wettbewerbssituation der SAP. Wir erörterten ausführlich die vom Vorstand vorgestellte Jahresplanung für das Geschäftsjahr 2016 und erteilten dieser unsere Zustimmung. Überdies setzten wir uns mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung auseinander.

## **März-Sitzung (Bilanzsitzung)**

In seiner Sitzung am 24. März 2016 beschäftigte sich der Aufsichtsrat turnusgemäß mit der Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung der SAP SE für das Geschäftsjahr 2015, mit den von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (KPMG) durchgeführten Abschlussprüfungen und mit dem Vorschlag des Vorstands für die Verwendung des im Geschäftsjahr 2015 erzielten Bilanzgewinns der SAP SE. Der Prüfungsausschuss bereitete alle Themen umfassend vor, für die er im Zusammenhang mit der Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung 2015 zuständig war. Insbesondere berichtete er über Art und Umfang seiner Prüfung der Abschlussunterlagen, deren Billigung er uns empfahl. An der Bilanzsitzung nahm der Abschlussprüfer teil und berichtete eingehend über seine Prüfung, wobei er sich an den mit dem Prüfungsausschuss vereinbarten Prüfungsschwerpunkten orientierte. Er erläuterte seine Prüfungsergebnisse und deren Erörterung in den vorangegangenen Sitzungen des Prüfungsausschusses. Die Prüfungsergebnisse wurden mit dem Aufsichtsrat diskutiert. Dies schloss auch die Beantwortung von Fragen durch den Abschlussprüfer ein. Der Aufsichtsrat erteilte dem Ergebnis der Abschlussprüfung seine Zustimmung. Nach dem abschließenden Ergebnis seiner eigenen Prüfung erhob der Aufsichtsrat keine Einwände und billigte die Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung für das Geschäftsjahr 2015. Wir prüften außerdem den Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands und schlossen uns auf Empfehlung des Prüfungsausschusses diesem Vorschlag an. Anschließend standen verschiedene Corporate-Governance-Themen auf unserer Agenda. Darüber hinaus verabschiedeten wir unsere Beschlussvorschläge zur Tagesordnung für die Hauptversammlung im Mai 2016. Unser Vorschlag an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers für das Geschäftsjahr 2016 erging gemäß der Empfehlung des Prüfungsausschusses.

Der Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte gemäß § 19 SE-Ausführungsgesetz, der Geschäfte definiert, zu deren Durchführung der Vorstand die Zustimmung des Aufsichtsrats benötigt, wurde von uns turnusgemäß überprüft und aktualisiert. Außerdem gab uns der Vorstand einen Überblick zu den Aktivitäten der von der SAP finanzierten Venture-Capital-Fonds. Der Aufsichtsrat stimmte der Finanzierung von zwei weiteren Fonds mit einem Volumen von insgesamt 1 Mrd. US\$ zu, die über den jeweiligen Fonds bis 2022 beziehungsweise 2023 investiert werden sollen.

## **Juli-Sitzung**

In der ordentlichen Sitzung am 14. Juli 2016 befassten wir uns neben den oben genannten Strategiethemen mit den Details der jährlich abzuschließenden Versicherungsverträge zur „Directors & Officers“-Haftpflicht. Wir kamen außerdem überein, dass zukünftig die Begleitung des Budgetprozesses vom Finanz- und Investitionsausschuss zusammen mit dem Prüfungsausschuss

übernommen werden soll und dass die beiden Ausschüsse zu diesem Zweck gemeinsame Sitzungen abhalten werden.

Es folgten der Bericht des Vorstands über den Geschäftsverlauf im zweiten Quartal 2016 und die Beurteilung des gesamten ersten Halbjahres. Der Vorstand unterrichtete uns dabei auf unseren Wunsch insbesondere über die Umsatzentwicklung in den einzelnen Regionen, die Wettbewerbssituation der SAP im Kerngeschäft und im Cloud-Bereich sowie über die Fortschritte im Bereich Gesundheitswesen. Außerdem erhielten wir unter anderem Statusberichte zu den Geschäftsaktivitäten im Segment Geschäftsnetzwerke und zum Thema Internet der Dinge.

## **Oktober-Sitzung**

Unsere Sitzung am 28. Oktober fand im SAP Innovation Center in Potsdam statt, dem vor drei Jahren eröffneten Entwicklungszentrum der SAP für neue Softwaretechnologien. Die Aufsichtsratsmitglieder hatten so Gelegenheit, das SAP Innovation Center zu besichtigen und sich vor Ort über die neuesten Forschungsprojekte sowie über die unterschiedlichen Formen der Entwicklungskooperation mit SAP-Kunden, anderen Forschungseinrichtungen oder Universitäten zu informieren. In der Sitzung berichtete der Vorstand über den Geschäftsverlauf und informierte uns über die aktuelle Personalstrategie. Wir verabschiedeten zudem in Übereinstimmung mit dem Vorstand die turnusgemäß im Oktober 2016 zu veröffentlichte Entschlussserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) gemäß § 161 AktG. Der Aufsichtsrat stellte außerdem fest, dass ihm eine angemessene Anzahl unabhängiger Mitglieder angehört. Danach stand ein umfassender Einblick in die Produktstrategie der SAP im Bereich kleine und mittlere Unternehmen auf der Agenda. Im Anschluss informierte uns der Vorstand über den Aufbau und die Arbeit der internen Datenschutzabteilung, die Projekte zur Umsetzung der neuen EU-Datenschutz-Grundverordnung und andere rechtliche Entwicklungen im Bereich Datenschutz, die für SAP relevant sind.

## **Die Arbeit in den Ausschüssen des Aufsichtsrats**

Die Ausschüsse haben den Aufsichtsrat in seiner Arbeit effektiv unterstützt und ihm über ihre Vorarbeit zu den einschlägigen Tagesordnungspunkten und über ihre Beratungen im Allgemeinen jeweils in den ordentlichen Sitzungen des Gesamtaufsichtsrats berichtet. Im Berichtsjahr waren folgende Ausschüsse des Aufsichtsrats der SAP SE eingesetzt:

- **Präsidial- und Personalausschuss:** Hasso Plattner (Vorsitzender), Wilhelm Haarmann, Andreas Hahn, Margaret Klein-Magar, Lars Lamadé, Bernard Liautaud, Sebastian Sick, Jim Hagemann Snabe
- **Prüfungsausschuss:** Erhard Schipporeit (Vorsitzender), Panagiotis Bissiritsas, Martin Duffek, Klaus Wucherer

- **Finanz- und Investitionsausschuss:** Wilhelm Haarmann (Vorsitzender), Pekka Ala-Pietilä, Panagiotis Bissiritsas, Margret Klein-Magar, Sebastian Sick, Jim Hagemann Snabe
- **Technologie- und Strategieausschuss:** Hasso Plattner (Vorsitzender), Christine Regitz (stellv. Vorsitzende), Pekka Ala-Pietilä, Panagiotis Bissiritsas, Anja Feldmann, Andreas Hahn, Gesche Joost, Margret Klein-Magar, Bernard Liautaud, Pierre Thiollet
- **Ausschuss für Mitarbeiter- und Organisationsangelegenheiten:** Hasso Plattner (Vorsitzender), Martin Duffek, Anja Feldmann, Wilhelm Haarmann, Gesche Joost, Lars Lamadé, Christine Regitz, Robert Schuschnig-Fowler
- **Nominierungsausschuss:** Hasso Plattner (Vorsitzender), Pekka Ala-Pietilä, Bernard Liautaud
- **Sonderausschuss:** Hasso Plattner (Vorsitzender), Pekka Ala-Pietilä, Wilhelm Haarmann, Lars Lamadé, Erhard Schipporeit, Sebastian Sick

Mit Ausnahme des Sonderausschusses waren im Geschäftsjahr 2016 alle vorgenannten Ausschüsse tätig.

Weitere Informationen zu den Ausschüssen des Aufsichtsrats, insbesondere zu den Aufgaben der Ausschüsse im Einzelnen, sind in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB enthalten, die auf der Webseite der SAP zur Verfügung steht: [www.sap.de/investor](http://www.sap.de/investor).

Im Einzelnen befassten sich die Ausschüsse 2016 vor allem mit folgenden Themen:

- Der **Präsidial- und Personalausschuss** trat im vergangenen Geschäftsjahr zu sechs Sitzungen zusammen und hielt eine weitere Sitzung in Form einer Telefonkonferenz ab. Der Ausschuss hat in seinen Sitzungen die Beratungen des Aufsichtsrats und insbesondere dessen oben dargestellten Beschlüsse zur Vorstandsvergütung und zu den Personalentscheidungen vorbereitet. Über diese zentralen Themen hinaus hat sich der Ausschuss mit folgenden Punkten befasst: Zu Beginn des Jahres stand der turnusgemäß zu erstattende Bericht des Compliance-Beauftragten für Insiderrecht einschließlich einer Übersicht über die am 3. Juli 2016 wirksam gewordenen rechtlichen Änderungen im Zusammenhang mit der Marktmisbrauchsverordnung der Europäischen Union auf der Agenda. In der März-Sitzung nahm der Ausschuss den Bericht des Corporate-Governance-Beauftragten entgegen und verabschiedete eine Aktualisierung seiner Geschäftsordnung. Im Juni stimmte der Ausschuss dem Abschluss eines Beratervertrags mit dem ausscheidenden Vorstandsmitglied Gerhard Oswald zu. Im Oktober bereitete der Ausschuss die Beschlüsse des Aufsichtsrats zur Abgabe der Entsprechenserklärung und zur Feststellung der Unabhängigkeit der Aufsichtsratsmitglieder vor und befasste sich mit der Nachfolgeplanung für den Vorstand. Darüber hinaus genehmigte der Ausschuss im abgelaufenen

Geschäftsjahr in drei Fällen die Übernahme eines externen Aufsichtsratsmandats durch ein Vorstandsmitglied.

- Der **Prüfungsausschuss** kam im Berichtsjahr zu fünf Präsenzsitzungen und vier telefonisch abgehaltenen Sitzungen zusammen. Dabei lagen die telefonisch abgehaltenen Sitzungen jeweils kurz vor Veröffentlichung der Quartalsfinanzberichterstattung. In diesen Sitzungen beschäftigte sich der Ausschuss primär mit dem Geschäftsverlauf im jeweiligen Quartal, den Rechnungslegungsprozessen der Quartalsabschlusserstellung, der zur Veröffentlichung anstehenden Quartalsberichterstattung und den Erkenntnissen aus der quartalsweisen Durchsicht ausgewählter umsatzgenerierender Verträge durch den Abschlussprüfer. Schwerpunkte der Präsenzsitzungen im Februar und März waren die Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung für das Geschäftsjahr 2015, inklusive der Rechnungslegungsprozesse, des zugehörigen internen Kontrollsysteams, der wichtigsten Bilanzierungsmethoden und der Abschlussprüfung. In der Februar-Sitzung beschäftigte sich der Ausschuss außerdem mit den Prüfungsschwerpunkten der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung sowie mit dem Bericht der internen Revision zum Vorjahr, der Organisation und den Prozessen der internen Revision und ihrer Prüfungsplanung für 2016. In der März-Sitzung bereitete der Ausschuss zusätzlich die Vorschläge des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl des Abschlussprüfers und zur Ergebnisverwendung vor und beschäftigte sich mit dem Compliance-System der SAP. In der Juli-Sitzung besprach der Ausschuss mit dem Abschlussprüfer die Prüfungsschwerpunkte sowie die Prüfungsgebühren, behandelte die Arbeit der internen Revision im ersten Halbjahr und die Prüfungsplanung für das zweite Halbjahr und beschäftigte sich mit dem internen Kontrollsysteem der SAP. In der Oktober-Sitzung behandelte der Ausschuss den Bericht des Chief Compliance Officer sowie weitere Aspekte des Compliance-Systems und überzeugte sich so von der Funktionsfähigkeit dieses Systems. Am selben Tag hat der Ausschuss, wie unten näher beschrieben, eine gemeinsame Sitzung mit dem Finanz- und Investitionsausschuss abgehalten, um den Beschluss des Aufsichtsrats über die Konzern-Jahresplanung im Februar 2017 vorzubereiten.
- Der **Finanz- und Investitionsausschuss** traf sich im vergangenen Geschäftsjahr zu fünf Präsenzsitzungen, von denen eine gemeinsam mit dem Technologie- und Strategieausschuss und eine gemeinsam mit dem Prüfungsausschuss stattfand. In seiner Sitzung am 17. Februar 2016 gaben Vertreter der Sapphire Ventures dem Ausschuss einen umfassenden Überblick über die Investmentaktivitäten der drei von der SAP finanzierten Venture-Capital-Fonds. Der

Ausschuss empfahl dem Aufsichtsrat, der Finanzierung von zwei weiteren Venture-Capital-Fonds in Höhe von insgesamt 1 Mrd. US\$ zuzustimmen. Zudem behandelte der Ausschuss in der Februar-Sitzung den jährlichen Bericht zu den Beteiligungserwerben der SAP. Am 13. Juli 2016 befasste sich der Ausschuss anhand einer umfassenden Auswertung mit der Sicht der Analysten auf die SAP. Am selben Tag fand außerdem die gemeinsame Sitzung mit dem Technologie- und Strategieausschuss statt. Die beiden Ausschüsse widmeten sich turnusgemäß dem mehrere Jahre umfassenden Überblick über die Entwicklung der großen Akquisitionen und diskutierten die Strategie und das Wettbewerbsumfeld der SAP sowie die Ergebnisse einer Analyse des SAP-Produktportfolios. Im Wege eines Umlaufverfahrens erteilte der Ausschuss im August mehreren vom Vorstand geplanten Finanzierungstransaktionen seine Zustimmung. In der Oktober-Sitzung wurde dem Ausschuss über den organisatorischen Aufbau, das geschäftliche Umfeld und die Beteiligungserwerbe eines Tochterunternehmens berichtet, das Dienstleistungen an nationale Sicherheitsbehörden erbringt. Außerdem wurde der Ausschuss über sonstige im Geschäftsjahr 2016 durchgeführte Beteiligungswerbe und Akquisitionsaktivitäten der SAP informiert. Den Schwerpunkt der gemeinsamen Sitzung mit dem Prüfungsausschuss am 25. Oktober 2016 bildete die Vorstellung und Diskussion der vorläufigen Konzern-Jahresplanung für das Geschäftsjahr 2017. Die Sitzung diente der Vorbereitung der Aufsichtsratssitzung im Februar 2017, in der das Plenum seinen Beschluss über die Zustimmung zur Jahresplanung des Konzerns für 2017 fasste.

- Der **Technologie- und Strategieausschuss** tagte im Geschäftsjahr 2016 in vier Sitzungen, von denen eine, wie zuvor berichtet, gemeinsam mit dem Finanz- und Investitionsausschuss stattfand. Gegenstand der Beratungen waren die wichtigsten technologischen Entwicklungen der Softwarebranche in den nächsten Jahren sowie die Unternehmens- und Produktstrategie der SAP. In seiner Sitzung am 17. Februar 2016 wurde der Ausschuss vom Vorstand über die Marktentwicklung 2015 und deren Auswirkungen auf die SAP im neuen Geschäftsjahr informiert. Im Mittelpunkt standen der strategische Fahrplan sowie die Markteinführungs- und Entwicklungsrioritäten für den Bereich Human Capital Management (HCM), der Software für das Personalmanagement. Außerdem wurde das SAP Startup Focus Program, die Initiative der SAP zur Unterstützung von Start-up-Unternehmen, erläutert. Am 23. März 2016 waren die Systemgesamtkosten von SAP S/4 HANA, die Strategie für den Bereich Analytics und ein Status zur Sybase-Akquisition Gegenstand der Sitzung. Am 27. Oktober befasste sich der Ausschuss mit den Maßnahmen zur Positionierung der Ariba-Produkte, und es wurden der Fahrplan und die Plattform-Architektur für den Bereich des maschinellen Lernens erörtert.
- Der **Ausschuss für Mitarbeiter- und Organisationsangelegenheiten** hielt im Geschäftsjahr 2016 zwei Sitzungen

ab. In seiner Sitzung im September befasste sich der Ausschuss intensiv mit den Maßnahmen zur Rekrutierung der besten Talente und ließ sich ein Update zum Thema Fortbildung und Lernen bei der SAP geben, um zu sehen, ob seine Anregungen aus dem Vorjahr umgesetzt wurden. Dabei unterzog der Ausschuss insbesondere die im Rahmen der SAP Development University – der SAP-internen Akademie zur Aus- und Weiterbildung im Bereich der Softwareentwicklung – angebotenen technischen Lernprogramme einer Bewertung. Die zweite Sitzung fand am 6. Dezember 2016 statt. Der Ausschuss wurde dort über die Ergebnisse der im Sommer 2016 durchgeföhrten SAP Strategy Survey, der Mitarbeiterbefragung zum Thema Verständnis und Umsetzung der SAP-Strategie, und über die Zusammenarbeit mit den Hochschulen zur Förderung und Rekrutierung von Nachwuchskräften informiert. Außerdem standen das neue Mitarbeiteraktienprogramm und die Experten-Laufbahn bei SAP auf der Agenda.

- Der ausschließlich aus Vertretern der Anteilseigner bestehende **Nominierungsausschuss** trat im Berichtsjahr einmal im März zusammen und bereitete den Vorschlag des Aufsichtsrats an die Hauptversammlung zur Wahl von Gesche Joost als Vertreterin der Anteilseigner im Aufsichtsrat vor. Außerdem setzte er sich generell mit seinem Verfahren zur Suche geeigneter Kandidaten für den Aufsichtsrat auseinander.

Dank der kontinuierlichen Berichterstattung der Ausschüsse an den Gesamtaufsichtsrat verfügten wir über eine breite und umfassende Informationsbasis auf allen den Ausschüssen zugewiesenen Gebieten und konnten uns intensiv mit den betreffenden Themen auseinandersetzen.

## Corporate Governance

Der Corporate-Governance-Beauftragte der SAP überwachte die Einhaltung der Empfehlungen des DCGK, deren Befolgung die SAP SE erklärt hat, und berichtete dem Präsidial- und Personalausschuss hierüber umfassend. Über die Umsetzung des DCGK im Einzelnen berichten Vorstand und Aufsichtsrat in ihrem gemeinsamen *Corporate-Governance-Bericht*.

Interessenkonflikte von Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gemäß Ziffer 4.3.4 und 5.5.2 DCGK hätten offengelegt werden müssen, sind nicht aufgetreten. Einige Mitglieder des Aufsichtsrats stehen gegenwärtig oder standen im Berichtsjahr entweder selbst oder mit Unternehmen, in denen sie eine hochrangige Position bekleiden oder an denen sie wesentlich beteiligt sind, mit der SAP in Geschäftsbeziehungen. Die Geschäfte der SAP mit diesen Personen oder Unternehmen erfolgen beziehungsweise erfolgten dabei zu Bedingungen wie unter fremden Dritten. Diese Geschäfte berühren nach unserer Einschätzung, insbesondere aufgrund ihres begrenzten Umfangs und wirtschaftlichen Gewichts, nicht die Unabhängigkeit der betreffenden Mitglieder des Aufsichtsrats und begründen insbesondere keinen wesentlichen und nicht nur

vorübergehenden Interessenkonflikt im Sinne des DCGK. Der Präsidial- und Personalausschuss genehmigte im Berichtsjahr turnusgemäß mehrere Geschäfte mit Vorstandsmitgliedern aus dem Jahr 2015, die jeweils branchenüblichen Standards entsprachen und nicht wesentlich waren. Der Ausschuss genehmigte außerdem den Abschluss eines Beratervertrags mit dem Vorstandsmitglied Gerhard Oswald für die Zeit nach seinem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Andere Verträge mit Vorstands- oder Aufsichtsratsmitgliedern, die eines Beschlusses des Aufsichtsrats bedurft hätten, wurden nicht abgeschlossen.

Im Zusammenhang mit dem zusammengefassten Konzernlagebericht und Lagebericht hat der Aufsichtsrat die Erklärung des Vorstands zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB eingehend geprüft und gebilligt.

## Jahres- und Konzernrechnungslegung für das Geschäftsjahr 2016

Die KPMG hat die Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung der SAP SE für das Geschäftsjahr 2016 geprüft. Die Hauptversammlung hatte die KPMG am 12. Mai 2016 auf Vorschlag des Aufsichtsrats, der einer Empfehlung des Prüfungsausschusses entsprach, zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer gewählt. Die KPMG hatte, bevor der Aufsichtsrat sie der Hauptversammlung als Abschlussprüfer vorschlug, gegenüber dem Aufsichtsratsvorsitzenden und dem Prüfungsausschuss bestätigt, dass keine Umstände bestehen, die ihre Unabhängigkeit als Abschlussprüfer beeinträchtigen oder Zweifel an ihrer Unabhängigkeit begründen könnten. Dabei hat die KPMG auch erklärt, in welchem Umfang im vorausgegangenen Geschäftsjahr Leistungen außerhalb der Abschlussprüfung für das Unternehmen erbracht wurden oder für das folgende Jahr vertraglich vereinbart sind. Der Aufsichtsrat hat mit der KPMG vereinbart, dass diese ihn informiert und im Prüfungsbericht vermerkt, wenn bei der Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen festgestellt werden, die eine Unrichtigkeit der von Vorstand und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum DCGK ergeben. Die KPMG hat den nach den Regeln des HGB aufgestellten Jahresabschluss der SAP SE, den gemäß § 315a HGB auf der Grundlage der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS aufgestellten Konzernabschluss und den zusammengefassten Konzernlagebericht und Lagebericht der SAP SE geprüft und mit uneingeschränkten Bestätigungsvermerken versehen. Damit hat der Abschlussprüfer bestätigt, dass nach seiner Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse der Jahresabschluss und der Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der SAP SE sowie des SAP-Konzerns vermitteln. Weiterhin hat der Abschlussprüfer

bestätigt, dass der zusammengefasste Konzernlagebericht und Lagebericht im Einklang mit dem Jahres- beziehungsweise Konzernabschluss stehen, insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage der SAP SE sowie des SAP-Konzerns vermitteln und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellen. Auch die nach US-amerikanischen Vorschriften erforderliche Prüfung des internen Kontrollsysteins im Hinblick auf die Konzernrechnungslegung hat die KPMG mit der Erteilung eines uneingeschränkten Bestätigungsvermerks abgeschlossen. Hierbei hat der Abschlussprüfer bestätigt, dass die SAP nach seiner Beurteilung in allen wesentlichen Aspekten über effektive Kontrollen im Hinblick auf die Konzernrechnungslegung verfügt. Alle Mitglieder des Prüfungsausschusses und des Aufsichtsrats erhielten rechtzeitig die genannten Abschlussunterlagen und die Prüfungsberichte der KPMG sowie den Vorschlag des Vorstands zur Verwendung des Bilanzgewinns.

Am 20. Februar 2017 hat der Vorstand der SAP die Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung für das Geschäftsjahr 2016, bestehend aus dem Jahresabschluss, dem Konzernabschluss und dem zusammengefassten Konzernlagebericht und Lagebericht, aufgestellt und zur unverzüglichen Weitergabe an den Aufsichtsrat freigegeben.

In der Sitzung des Prüfungsausschusses am 21. Februar 2017 und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats am 22. Februar 2017 erläuterte der Vorstand die Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung sowie seinen Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns. Ferner wurden Fragen der Ausschuss- und Aufsichtsratsmitglieder vom Vorstand beantwortet. In der Sitzung des Prüfungsausschusses wurde zudem der Jahresbericht nach Form 20-F erläutert.

Der Prüfungsausschuss und der Aufsichtsrat haben die Abschlussunterlagen nach ihrer Erläuterung durch den Vorstand unter Berücksichtigung der Prüfungsberichte der KPMG geprüft. Der in der Sitzung des Prüfungsausschusses und in der Bilanzsitzung des Aufsichtsrats anwesende Abschlussprüfer berichtete dort jeweils ausführlich über die Prüfung und die Prüfungsergebnisse und erläuterte den Prüfungsbericht. Dabei informierte der Abschlussprüfer auch darüber, dass seine Prüfung keine wesentlichen Schwächen des internen Kontroll- und des Risikomanagement-Systems bezogen auf den Rechnungslegungsprozess ergeben hat. Der Abschlussprüfer wurde sowohl vom Prüfungsausschuss als auch vom Aufsichtsrat eingehend zu den Prüfungsergebnissen und zu Art und Umfang der Prüfungstätigkeit befragt. Ferner berichtete der Prüfungsausschuss dem Aufsichtsrat über seine eigene Prüfung der Rechnungslegung und Konzernrechnungslegung, seine Diskussionen mit dem Vorstand und dem Abschlussprüfer sowie seine Überwachung des Rechnungslegungsprozesses. Der Ausschuss berichtete ferner, dass er sich im Rahmen seiner Überwachungsfunktion mit der Wirksamkeit des internen Kontroll-, des Risikomanagement- und des internen Revisionssystems des

SAP-Konzerns befasst und sich von der Wirksamkeit der Systeme überzeugt hat.

Der Ausschuss informierte uns auch über seine durch die KPMG erfolgte Unterrichtung, dass keine Umstände vorlagen, die ihre Befangenheit besorgen lassen, und darüber, welche Leistungen von der KPMG außerhalb der Abschlussprüfung erbracht wurden. Der Ausschuss berichtete ferner über seine Überwachung der Unabhängigkeit des Abschlussprüfers unter Berücksichtigung der erbrachten prüfungsfremden Leistungen und seine Einschätzung, dass der Abschlussprüfer die erforderliche Unabhängigkeit besitzt.

Der Prüfungsausschuss und der Aufsichtsrat konnten sich davon überzeugen, dass die Prüfung durch die KPMG ordnungsgemäß durchgeführt wurde. Sie gelangten insbesondere zu der Überzeugung, dass die Prüfungsberichte – wie auch die Prüfung selbst – den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. Der Aufsichtsrat hat daraufhin auf Basis des Berichts und der Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Ergebnis der Abschlussprüfung seine Zustimmung erteilt und, da auch nach dem abschließenden Ergebnis seiner eigenen Prüfung keine Einwände zu erheben waren, den Jahresabschluss, den Konzernabschluss sowie den zusammengefassten Konzernlagebericht und Lagebericht der SAP SE (inklusive der Erklärung des Vorstands zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB) gebilligt. Damit ist der Jahresabschluss festgestellt. Der Aufsichtsrat stimmt in seiner Einschätzung der Lage von Gesellschaft und Konzern mit der vom Vorstand im zusammengefassten Konzernlagebericht und Lagebericht zum Ausdruck gebrachten Einschätzung überein. Den vom Vorstand zuvor erläuterten Vorschlag zur Verwendung des Bilanzgewinns hat der Aufsichtsrat insbesondere unter den Gesichtspunkten der Ausschüttungspolitik, der Auswirkungen auf die Liquidität des SAP-Konzerns sowie der Aktionärsinteressen geprüft – was eine Erörterung mit dem Abschlussprüfer einschloss. Danach stimmte er auf Empfehlung des Prüfungsausschusses dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands zu und schloss sich diesem an. Schließlich verabschiedete der Aufsichtsrat den vorliegenden Bericht an die Hauptversammlung.

## Veränderungen im Aufsichtsrat und im Vorstand

Stefan Ries und Steve Singh sind mit Wirkung zum 1. April 2016 als Mitglieder des Vorstands bestellt worden.

Gerhard Oswald ist nach 36-jähriger Tätigkeit bei SAP – davon 21 Jahre als Mitglied des Vorstands – mit Wirkung zum 31. Dezember 2016 als Vorstandsmitglied aus dem Unternehmen ausgeschieden. Er bleibt SAP als Berater verbunden, sodass das Unternehmen weiterhin von seiner Erfahrung profitieren kann. Wir danken Gerhard Oswald für seine wertvolle, langjährige Leistung zum Wohle der SAP.

Gesche Joost, die zunächst seit Ende Mai 2015 befristet als Mitglied des Aufsichtsrats gerichtlich bestellt war, wurde von

der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 als Vertreterin der Anteilseigner in den Aufsichtsrat gewählt.

Der Aufsichtsrat dankt den Mitgliedern des Vorstands, den Geschäftsführern der Tochtergesellschaften sowie allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihr hohes Engagement und ihre Leistungen im Geschäftsjahr 2016. Außerdem danken wir unseren Kunden und Partnern, die ebenfalls wesentlich zum Erfolg unseres Unternehmens beigetragen haben.

Für den Aufsichtsrat

Prof. Dr. h. c. mult. Hasso Plattner  
(Vorsitzender)

# Vergütungsbericht<sup>1)</sup>

## Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Vergütungsbericht der SAP erläutert die für 2016 geltenden Grundlagen für die Festlegung der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Höhe und Struktur. Darüber hinaus werden Angaben zu den anteilsbasierten Vergütungsinstrumenten für Vorstandsmitglieder und zum Aktienbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat gemacht.

## Vergütung des Vorstands

### Vergütungsstruktur 2016

Die Festlegung der Vergütung des SAP-Vorstands für 2016 orientiert sich an der Größe und der globalen Ausrichtung des Unternehmens sowie an seiner wirtschaftlichen und finanziellen Lage. Darüber hinaus ist sie so bemessen, dass sie international wettbewerbsfähig ist und somit Anreize für eine engagierte und erfolgreiche Arbeit in einem dynamischen Geschäftsumfeld bietet.

Das Vergütungspaket für das jeweilige Vorstandsmitglied wird anhand der individuellen Rolle und Leistung festgelegt. Das Paket setzt sich aus drei Komponenten zusammen:

- einem festen Jahresgrundgehalt,
- einer auf das Geschäftsjahr bezogenen variablen Vergütung (Short Term Incentive, STI) und
- einer langfristigen, variablen Vergütung (Long Term Incentive, LTI), die an den Kurs der SAP-Aktie gebunden ist und sich auf mehrere Jahre bezieht.

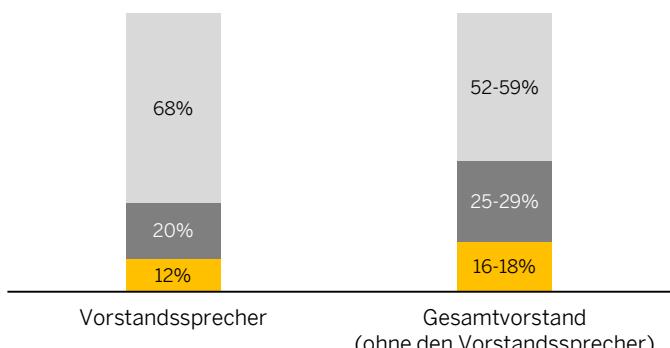
Das Gehalt und die STI-Komponente werden dem Vorstandsmitglied in der Währung seines Heimatlands ausbezahlt, die Bezüge für die LTI-Komponente hingegen in Euro.

Für die feste Vergütung sowie die zwei variablen Vergütungsbestandteile wurde durch den Aufsichtsrat ein Jahreszielgehalt festgelegt. Das Jahreszielgehalt wird durch den Aufsichtsrat jährlich überprüft und gegebenenfalls angepasst. Grundlage dieser Überprüfung bilden die wirtschaftliche Entwicklung der SAP sowie die Vorstandsbezüge vergleichbarer internationaler Unternehmen. Die folgenden Diagramme veranschaulichen das Verhältnis von festen und variablen Vergütungsbestandteilen für die Vorstandsmitglieder im Jahr 2016:

1) Dieser Vergütungsbericht ist integraler Bestandteil des geprüften, zusammengefassten Konzernlageberichts

### Vergütungsstruktur

■ Grundgehalt ■ STI ■ LTI



Für die variablen Vergütungsbestandteile bestimmt der Aufsichtsrat Zielgrößen, die auf den Budgetvorgaben der SAP für das jeweilige Geschäftsjahr beruhen. Die Höhe der variablen Vergütung hängt von der Erreichung bestimmter Zielgrößen (Key Performance Indicators, KPIs) durch den SAP-Konzern ab.

Für die einzelnen Komponenten der Vorstandsvergütung des Geschäftsjahrs 2016 gelten folgende Kriterien:

- Das feste Jahresgrundgehalt wird monatlich als Gehalt ausgezahlt.
- Die Höhe der variablen STI-Komponente wurde auf Basis des STI 2016 ermittelt. Dabei hängt die STI-Vergütung von dem Erreichen dreier festgesetzter Zielgrößen ab: dem währungsbereinigten Wachstum der Cloud- und Software-erlöse (Non-IFRS), dem Wachstum der währungsbereinigten operativen Marge (Non-IFRS) sowie dem währungsbereinigten Auftragseingang aus New Cloud Bookings. Zusätzlich enthält der STI 2016 eine Ermessenskomponente, mit der der Aufsichtsrat zum Ende des Geschäftsjahres 2016 nicht nur die individuelle Leistung des Vorstandsmitglieds, sondern auch die Zukunftsfähigkeit der SAP einbeziehen soll. Berücksichtigt werden die erreichte Steigerung der Marktstellung, der Innovationsleistung, der Kundenzufriedenheit, der Mitarbeiterzufriedenheit (in Bezug auf eine innovative Personalstrategie, eine hervorragende Personalarbeit, die Weiterentwicklung von Führungskräften und die Sozialpartnerschaft) sowie der Arbeitgeberattraktivität. Für die Gesamtzielerreichung der finanziellen Ziele gilt eine Untergrenze von 75 %: Wenn die Summe der gewichteten individuellen Zielerreichung für die finanziellen Ziele unter 75 % (Schwellenwert) liegt, gibt es keine anteilige Auszahlung des Zielbonus. Für die Erreichung der finanziellen Ziele gilt eine Obergrenze von 175 %, für das

ermessensabhängige Ziel eine Obergrenze von 200 %. Zudem ist der Aufsichtsrat berechtigt, bei außergewöhnlichen, nicht vorhersehbaren Ereignissen den Auszahlungsbetrag unter Berücksichtigung des Unternehmensinteresses ex post nach billigem Ermessen nach oben oder unten zu korrigieren.

- Die Höhe der zu zahlenden Vergütung aus dem STI 2016 wurde in der Sitzung des Aufsichtsrats vom 22. Februar 2017 nach Prüfung der Zielerreichung festgelegt. Die Auszahlung des STI 2016 erfolgt nach der ordentlichen Hauptversammlung der SAP im Mai 2017.
- Die Höhe der variablen LTI-Komponente wurde auf Basis des LTI-Plans 2016 ermittelt, der am 1. Januar 2016 in Kraft trat, das Zuteilungsdatum der Tranche 2016 ist jedoch der 24. März 2016. Ziel des LTI Plans 2016 ist es, die Zielerreichung für das Betriebsergebnis widerzuspiegeln, eine langfristige Bindung unserer Vorstandsmitglieder an die SAP sicherzustellen und sie für eine im Vergleich zu den Hauptwettbewerbern (Peer Group) bessere Wertentwicklung der Aktie zu belohnen.

Jährliche Zuteilung von Share Units

- abhängig vom Erreichen des Betriebsergebnisziels
- Zuteilung bewegt sich in einer Spanne zwischen 80 % und 120 %

**60%**  
Die Performance Share Units sind an die Kursentwicklung der SAP-Aktie im Verhältnis zum Peer Group Index und die Anstellungsdauer während der Laufzeit geknüpft.

**40%**  
Die Retention Share Units sind an die Anstellungsdauer während der Laufzeit geknüpft.

4-jährige Laufzeit

Anzahl der unverfallbaren Share Units nach 4 Jahren  
 $\times$   
 Kurs der SAP-Aktie  
 $=$   
**Auszahlung**

- Der LTI-Plan 2016 ist eine jährlich wiederkehrende Vergütungskomponente, die auf den Kurs der SAP-Aktie bezogen ist. Ein vom Aufsichtsrat festgelegter Zuteilungsbetrag wird in virtuelle Aktien, sogenannte Share Units, umgerechnet. Hierfür wird der Zuteilungsbetrag durch den Kurs der SAP-Aktie (berechnet auf Basis eines definierten Durchschnittskurses) dividiert. Der Zuteilungsbetrag wird vom Aufsichtsrat nach eigenem Ermessen für jedes Geschäftsjahr festgelegt und bewegt sich – unter Berücksichtigung der Erreichung des Betriebsergebnisziels für das vorangegangene Geschäftsjahr – zwischen 80 % und 120 % des vertraglichen Zielbetrags. Die Share Units bestehen zu 60 % aus Performance Share Units (PSUs) und zu 40 % aus Retention Share Units (RSUs). Beide Arten von Share Units haben eine Laufzeit von (rund) vier Jahren. Jede endgültig zugeteilte Share Unit gewährt Anspruch auf Zahlung des Betrags (brutto), der dem Kurs der SAP-Aktie nach Ablauf der Laufzeit entspricht. Der Auszahlungsbetrag beträgt maximal das Dreifache des Kurses der SAP-Aktie, der für die Umrechnung des Zuteilungsbetrags in Share Units herangezogen wird. Die Zahl der endgültig zugeteilten PSUs hängt von der Kursentwicklung der SAP-Aktie ab. Wenn die SAP-Aktie während der Laufzeit der PSUs stärker gestiegen ist als ein festgelegter Peer Group Index im gleichen Zeitraum, erhöht sich die Anzahl der PSUs um den Prozentsatz, der dem in Prozentpunkten gemessenen Mehranstieg entspricht. Dieser Prozentsatz verdoppelt sich, wenn, neben einer besseren Entwicklung als dem Peer Group Index, der Kurs der SAP-Aktie am Ende der Laufzeit der PSUs auch über dem Kurs zu Beginn der Laufzeit liegt. Die maximal erreichbare Anzahl an unverfallbaren PSUs für ein Planjahr ist auf 150 % der ursprünglich für das betreffende Jahr zugeteilten PSUs begrenzt. Wenn hingegen die SAP-Aktie während der Laufzeit der PSUs weniger gestiegen ist als der Peer Group Index, verringert sich die Anzahl der PSUs um den Prozentsatz, der in Prozentpunkten gemessenen Differenz entspricht. Alle PSUs verfallen, wenn die Differenz mehr als 50 % beträgt. Wenn der Vorstandsvertrag vor Ende des dritten, dem Jahr der Gewährung der Share Units folgenden Jahres beendet wird, verfallen sowohl die RSUs als auch die PSUs vollständig oder teilweise. Welcher Fall eintritt, hängt von den Umständen des jeweiligen Rücktritts oder der Beendigung des Vorstandsvertrags ab:

- Wenn das Vorstandsmitglied ohne Angabe von Gründen von seinem Posten zurückgetreten ist und vor Ende der Laufzeit der Share Units in selbständiger oder unselbständiger oder in sonstiger Weise für ein Konkurrenzunternehmen der SAP tätig wird oder der Aufsichtsrat den Vorstandsvertrag aus wichtigem Grund kündigt, verfallen sämtliche Share Units.
- Ein Teil der RSUs und PSUs verfällt, wenn das Vorstandsmitglied sein Amt ohne wichtigen Grund niederlegt, aber nicht vor Ende der Laufzeit für ein Konkurrenzunternehmen der SAP tätig wird, oder der Vorstandsvertrag einvernehmlich ausläuft, einvernehmlich

beendet, vom Vorstandsmitglied aus wichtigem Grund gekündigt wird oder das Vorstandsmitglied in den Ruhestand eintritt. Ein einvernehmliches Auslaufen oder Beenden des Vertrags liegt dabei vor, wenn das Vorstandsmitglied nicht wiederbestellt wurde oder die Wiederbestellung nicht annimmt oder ein außerordentlicher Grund gemäß dem Vorstandsanstellungsvertrag vorliegt, d. h. im Fall der dauerhaften Arbeitsunfähigkeit. Der Anteil der RSUs und PSUs, der verfällt, entspricht dabei dem Verhältnis der Planteilnahme zur Planlaufzeit (wenn das Vorstandsmitglied beispielsweise zum 31. Dezember 2016 ausscheidet, würden drei Viertel der 2016 zugeteilten Share Units verfallen). Die übrigen Share Units bleiben erhalten. Außerdem wird die Anzahl der verbleibenden PSUs in Abhängigkeit der Entwicklung der SAP-Aktie im Verhältnis zum Peer Group Index angepasst. Entsprechendes gilt im Todesfall eines Vorstandsmitglieds. In diesem Fall werden die Share Units jedoch zeitanteilig spätestens 90 Tage nach dem Sterbedatum auf der Basis des zu diesem Zeitpunkt anwendbaren Aktienkurses ausbezahlt.

- Gemäß dem Vorstandsvortrag gilt im Fall eines Change of Control allgemein Folgendes:  
Die Share Units werden unverzüglich, spätestens nach 90 Tagen, zeitanteilig auf der Basis des zu diesem Zeitpunkt anwendbaren Aktienkurses ausbezahlt. Zusätzlich werden 50 % der Share Units (die nach rein zeitanteiligen Aspekten eigentlich verfallen wären) ebenfalls auf der Basis des zu diesem Zeitpunkt anwendbaren Aktienkurses ausbezahlt. Die zur Auszahlung kommende, anteilig reduzierte Anzahl der PSUs kann sich darüber hinaus noch ändern, wenn die SAP-Aktie zum Zeitpunkt des Inkrafttretens des Change of Control stärker gestiegen ist als der Peer Group Index. Die restlichen Share Units verfallen.
- Um Benachteiligungen aus den Austrittsbedingungen des LTI-Plans 2016 gegenüber dem bisherigen RSU Milestone Plan auszugleichen, erhalten alle derzeitigen Vorstandsmitglieder einen individuellen Ausgleich in Ergänzung zu den Austrittsbedingungen des LTI-Plans

2016. Der Ausgleichsbetrag ist die Summe aus Teilbeträgen für die Jahre 2016, 2017 und in einem Fall auch 2018. Der jeweilige jährliche Teilbetrag ist an die Zielerreichung von mindestens 60 % des Betriebsergebnisses und ein andauerndes Anstellungsverhältnis des entsprechenden Geschäftsjahrs geknüpft. Der Ausgleichsbetrag wird durch die Zuteilung von PSUs im Austrittsjahr auf Basis des dann gültigen Referenzaktienkurses gewährt. Dabei verfallen PSUs, die bei einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses des Vorstandsmitglieds verfallen würden, in dem Umfang des berechneten Ausgleichsbetrags nicht. Sofern die Anzahl an PSUs, die im Austrittsjahr verfallen würden, geringer ist als der Ausgleichsbetrag, werden die verfallenden PSUs aus dem vorangegangenen Geschäftsjahr und erforderlichenfalls auch aus noch weiter zurückliegenden Geschäftsjahren herangezogen und verfallen nicht.

## Vergütungshöhe 2016

Die Angaben zur Vorstandsvergütung stellen wir gemäß den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) dar. Zudem zeigt die nachfolgende Tabelle eine Überleitungsrechnung nach den im Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 17 (DRS 17) dargelegten Vorgaben von § 314 und § 315 HGB.

Gemäß den Empfehlungen des DCGK sind der Wert der gewährten Zuwendungen für das Berichtsjahr sowie der Zufluss, also der Auszahlungsbetrag für das Berichtsjahr, in den nachstehenden Tabellen aufgeführt. Diese wurden auf Grundlage der im DCGK empfohlenen Referenztabellen erstellt.

Im Gegensatz zu den Berichtsvorschriften des HGB und DRS 17 umfasst der DCGK in der Vergütung des Vorstands auch den Versorgungsaufwand gemäß IAS 19. Zusätzlich erfordert der DCGK die Berichterstattung über den Zielwert der einjährigen variablen Vergütung sowie die minimale und maximale Vergütung, die mit den variablen Vergütungskomponenten erreicht werden kann.

## Vergütung der Vorstandsmitglieder

### Deutscher Corporate Governance Kodex (gewährte Zuwendungen im Geschäftsjahr 2015 und 2016)

Gewährte Zuwendungen Tsd.€	Bill McDermott Vorstandssprecher				Robert Enslin Mitglied des Vorstands				Michael Kleinemeier Mitglied des Vorstands			
	2016 <sup>1)</sup>	2016 (Min)	2016 (Max)	2015 <sup>2)</sup>	2016 <sup>1)</sup>	2016 (Min)	2016 (Max)	2015 <sup>2)</sup>	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015
Festvergütung	1.403,0	1.403,0	1.403,0	1.150,0	854,0	854,0	854,0	700,0	700,0	700,0	700,0	116,7
Nebenleistungen <sup>3)</sup>	1.625,7	1.625,7	1.625,7	1.258,0	474,0	474,0	474,0	103,3	26,9	26,9	26,9	0
<b>Summe</b>	<b>3.028,7</b>	<b>3.028,7</b>	<b>3.028,7</b>	<b>2.408,0</b>	<b>1.328,0</b>	<b>1.328,0</b>	<b>1.328,0</b>	<b>803,3</b>	<b>726,9</b>	<b>726,9</b>	<b>726,9</b>	<b>116,7</b>
Einjährige variable Vergütung	2.382,1	0	4.317,6	1.860,0	1.441,8	0	2.613,3	1.125,8	1.125,8	0	2.040,5	188,1
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>												
LTI-Plan 2016	8.000,3	0	33.129,7	–	2.641,3	0	10.937,5	–	2.476,6	0	10.255,9	–
RSU Milestone Plan 2015	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	315,0
<b>Summe</b>	<b>13.411,1</b>	<b>3.028,7</b>	<b>40.476,0</b>	<b>4.268,0</b>	<b>5.411,1</b>	<b>1.328,0</b>	<b>14.878,8</b>	<b>1.929,1</b>	<b>4.329,3</b>	<b>726,9</b>	<b>13.023,3</b>	<b>619,8</b>
Versorgungsaufwand	571,3	571,3	571,3	682,4	34,7	34,7	34,7	308,0	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung gemäß DCGK</b>	<b>13.982,4</b>	<b>3.600,0</b>	<b>41.047,3</b>	<b>4.950,4</b>	<b>5.445,8</b>	<b>1.362,7</b>	<b>14.913,5</b>	<b>2.237,1</b>	<b>4.329,3</b>	<b>726,9</b>	<b>13.023,3</b>	<b>619,8</b>

### Überleitung zu der Gesamtvergütung nach § 314 (1) Nr. 6a HGB in Verbindung mit DRS 17

Abzüglich der gewährten einjährigen variablen Vergütung	-2.382,1	-1.860,0	-1.441,8		-1.125,8	-1.125,8		-188,1
Zuzüglich der zugeflossenen einjährigen variablen Ist-Vergütung	2.486,9	2.743,5	1.505,2		1.660,5	1.175,3		277,5
Abzüglich der Differenz bei der Bewertung des Zuteilungswerts <sup>4)</sup>	0	0	0		0	0		-51,8
Abzüglich Versorgungsaufwand	-571,3	-682,4	-34,7		-308,0	0		0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>13.515,9</b>	<b>5.151,5</b>	<b>5.474,5</b>		<b>2.463,8</b>	<b>4.378,8</b>		<b>657,4</b>

**Deutscher Corporate Governance Kodex**  
**(gewährte Zuwendungen im Geschäftsjahr 2015 und 2016)**

Gewährte Zuwendungen Tsd.€	Bernd Leukert Mitglied des Vorstands				Luka Mucic Mitglied des Vorstands				Gerhard Oswald Mitglied des Vorstands (bis 31.12.2016)			
	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015
Festvergütung	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0
Nebenleistungen <sup>3)</sup>	12,4	12,4	12,4	11,7	12,1	12,1	12,1	12,1	105,4	105,4	105,4	22,4
<b>Summe</b>	<b>712,4</b>	<b>712,4</b>	<b>712,4</b>	<b>711,7</b>	<b>712,1</b>	<b>712,1</b>	<b>712,1</b>	<b>712,1</b>	<b>805,4</b>	<b>805,4</b>	<b>805,4</b>	<b>722,4</b>
Einjährige variable Vergütung	1.125,8	0	2.040,5	1.125,8	1.125,8	0	2.040,5	1.125,8	1.125,8	0	2.040,5	1.125,8
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>												
LTI-Plan 2016	2.789,6	0	11.551,8	–	2.476,6	0	10.255,9	–	2.086,2	0	8.639,3	–
RSU Milestone Plan 2015	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
<b>Summe</b>	<b>4.627,8</b>	<b>712,4</b>	<b>14.304,7</b>	<b>1.837,5</b>	<b>4.314,5</b>	<b>712,1</b>	<b>13.008,5</b>	<b>1.837,9</b>	<b>4.017,4</b>	<b>805,4</b>	<b>11.485,2</b>	<b>1.848,2</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung gemäß DCGK</b>	<b>4.627,8</b>	<b>712,4</b>	<b>14.304,7</b>	<b>1.837,5</b>	<b>4.314,5</b>	<b>712,1</b>	<b>13.008,5</b>	<b>1.837,9</b>	<b>4.017,4</b>	<b>805,4</b>	<b>11.485,2</b>	<b>1.848,2</b>

**Überleitung zu der Gesamtvergütung nach § 314 (1) Nr. 6a HGB in Verbindung mit DRS 17**

Abzüglich der gewährten einjährigen variablen Vergütung	-1.125,8		-1.125,8	-1.125,8			-1.125,8	-1.125,8			-1.125,8	
Zuzüglich der zugeflossenen einjährigen variablen Ist-Vergütung	1.175,3		1.660,5	1.175,3			1.660,5	1.175,3			1.660,5	
Abzüglich der Differenz bei der Bewertung des Zuteilungswerts	0		0	0			0	0			0	
Abzüglich Versorgungsaufwand	0		0	0			0	0			0	
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>4.677,3</b>		<b>2.372,2</b>	<b>4.364,0</b>			<b>2.372,6</b>	<b>4.066,9</b>			<b>2.382,9</b>	

**Deutscher Corporate Governance Kodex**  
**(gewährte Zuwendungen im Geschäftsjahr 2015 und 2016)**

Gewährte Zuwendungen Tsd.€	Stefan Ries Mitglied des Vorstands (seit 1.4.2016)				Steve Singh Mitglied des Vorstands (seit 1.4.2016)				Gesamtvergütung des Vorstands		
	2016	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016 <sup>1)</sup>	2016 (Min)	2016 (Max)	2015	2016	2016	2015
Festvergütung	525,0	525,0	525,0	–	640,0	640,0	640,0	–	6.222,0	4.066,7	
Nebenleistungen <sup>3)</sup>	13,5	13,5	13,5	–	6,1	6,1	6,1	–	2.276,1	1.407,5	
<b>Summe</b>	<b>538,5</b>	<b>538,5</b>	<b>538,5</b>	<b>–</b>	<b>646,1</b>	<b>646,1</b>	<b>646,1</b>	<b>–</b>	<b>8.498,1</b>	<b>5.474,2</b>	
Einjährige variable Vergütung	845,9	0	1.533,2	–	1.083,3	0	1.963,5	–	10.256,3	6.551,3	
<b>Mehrjährige variable Vergütung</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
LTI-Plan 2016	1.532,1	0	6.491,3	–	1.939,7	0	8.218,0	–	23.942,4	–	
RSU Milestone Plan 2015	–	–	–	–	–	–	–	–	–	315,0	
<b>Summe</b>	<b>2.916,5</b>	<b>538,5</b>	<b>8.563,0</b>	<b>–</b>	<b>3.669,1</b>	<b>646,1</b>	<b>10.827,6</b>	<b>–</b>	<b>42.696,8</b>	<b>12.340,5</b>	
Versorgungsaufwand	0	0	0	–	0	0	0	–	606,0	990,4	
<b>Gesamtvergütung gemäß DCGK</b>	<b>2.916,5</b>	<b>538,5</b>	<b>8.563,0</b>	<b>–</b>	<b>3.669,1</b>	<b>646,1</b>	<b>10.827,6</b>	<b>–</b>	<b>43.302,8</b>	<b>13.330,9</b>	

**Überleitung zu der Gesamtvergütung nach § 314 (1) Nr. 6a HGB in Verbindung mit DRS 17**

Abzüglich der gewährten einjährigen variablen Vergütung	-845,9	–	-1.083,3	–	-10.256,3	–	-6.551,3				
Zuzüglich der zugeflossenen einjährigen variablen Ist-Vergütung	883,1	–	1.131,0	–	10.707,4	–	9.663,0				
Abzüglich der Differenz bei der Bewertung des Zuteilungswerts <sup>4)</sup>	0		0		0		–51,8				
Abzüglich Versorgungsaufwand	0	–	0	–	-606,0	–	-990,4				
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.953,7</b>	<b>–</b>	<b>3.716,8</b>	<b>–</b>	<b>43.147,9</b>	<b>–</b>	<b>15.400,4</b>				

<sup>1)</sup> Die Festvergütung und die einjährige variable Vergütung werden in US-Dollar gewährt. Für die Umrechnung von US-Dollar in Euro wird für die Festvergütung der durchschnittliche Wechselkurs 2016 und für die einjährige variable Vergütung der Jahreschlusskurs 2016 herangezogen.

<sup>2)</sup> Der Wert der Festvergütung und der einjährigen variablen Vergütung unterliegt einer vertraglich vereinbarten Währungssicherungsklausel, die zum Jahresende angewandt wird. Der tatsächlich ausgezahlte Betrag kann deshalb den genannten Betrag übersteigen.

<sup>3)</sup> Zuschüsse zu Versicherungen, geldwerte Vorteile, Aufwendungen für doppelte Haushaltsführung, Flüge, Steuern sowie Ausgleichszahlungen aufgrund der Währungssicherungsklausel im Jahr 2016 für 2015.

<sup>4)</sup> Zuteilungswert gemäß DCGK (315,0 Tsd. €) abzüglich Marktwert gemäß § 314 HGB (263,2 Tsd. €).

Die gemäß § 314 HGB ermittelte Gesamtvergütung des Vorstands für 2016 beträgt 43.147,9 Tsd. €. Unter Einbeziehung der Zuteilung für 2015, die 2015 im Rahmen des RSU Milestone Plan 2015 an Michael Kleinemeier (263,2 Tsd. €) nach dessen Berufung in den Vorstand gewährt wurde, beträgt die gemäß § 314 HGB ermittelte Gesamtvergütung des Vorstands für 2015 15.400,4 Tsd. €,

Die für die anteilsbasierte Vergütung angegebenen Werte, die in der Vergütung für 2016 enthalten sind, resultieren aus den folgenden Zuteilungen von RSUs und PSUs im Rahmen des LTI-Plans 2016

**Anteilsbasierte Vergütung im Rahmen des LTI-Plans 2016  
(Zuteilung für das Geschäftsjahr 2016)**

	Anzahl	(RSU) Retention Share Units (40%)	(PSU) Performance Share Units (60%)	Zuteilung für das Geschäftsjahr 2016		
				Marktwert je RSU bei Zuteilung	Marktwert je PSU bei Zuteilung	Gesamtwert bei Zuteilung
		€	€	Tsd. €		
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	122.423	48.969	73.454	66,52	64,57	8.000
Robert Enslin	40.417	16.167	24.250	66,52	64,57	2.641
Michael Kleinemeier	37.898	15.159	22.739	66,52	64,57	2.477
Bernd Leukert	42.687	17.075	25.612	66,52	64,57	2.790
Luka Mucic	37.898	15.159	22.739	66,52	64,57	2.477
Gerhard Oswald (bis 31.12.2016)	31.924	12.770	19.154	66,52	64,57	2.086
Steve Singh (seit 1.4.2016)	23.987	9.595	14.392	65,77	62,61	1.532
Stefan Ries (seit 1.4.2016)	30.368	12.147	18.221	65,77	62,61	1.940
<b>Summe</b>	<b>367.602</b>	<b>147.041</b>	<b>220.561</b>			<b>23.942</b>

**Deutscher Corporate Governance Kodex (Zufluss)**

Zufluss Tsd.€	Bill McDermott Vorstandssprecher		Robert Enslin Mitglied des Vorstands		Michael Kleinemeier Mitglied des Vorstands	
	2016 <sup>1)</sup>	2015	2016 <sup>1)</sup>	2015	2016	2015
Festvergütung	1.403,0	1.150,0	854,0	700,0	700,0	116,7
Nebenleistungen <sup>2)</sup>	1.625,7	1.258,0	474,0	103,3	26,9	0
<b>Summe</b>	<b>3.028,7</b>	<b>2.408,0</b>	<b>1.328,0</b>	<b>803,3</b>	<b>726,9</b>	<b>116,7</b>
Einjährige variable Vergütung	2.743,5	2.036,7	1.660,5	817,3	277,5	–
Mehrjährige variable Vergütung						
RSU Milestone Plan 2015	9.244,7	–	–	–	–	–
SAP SOP 2011	–	–	–	–	–	–
Sonstiges	–	–	–	–	–	–
<b>Summe</b>	<b>15.016,9</b>	<b>4.444,7</b>	<b>2.988,5</b>	<b>1.620,6</b>	<b>1.004,4</b>	<b>116,7</b>
Versorgungsaufwand	571,3	682,4	34,7	308,0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>15.588,2</b>	<b>5.127,1</b>	<b>3.023,2</b>	<b>1.928,6</b>	<b>1.004,4</b>	<b>116,7</b>

## Deutscher Corporate Governance Kodex (Zufluss)

Zufluss Tsd.€	Bernd Leukert Mitglied des Vorstands		Luka Mucic Mitglied des Vorstands		Gerd Oswald Mitglied des Vorstands (bis 31.12.2016)	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Festvergütung	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0	700,0
Nebenleistungen <sup>2)</sup>	12,4	11,7	12,1	12,1	105,4	22,4
<b>Summe</b>	<b>712,4</b>	<b>711,7</b>	<b>712,1</b>	<b>712,1</b>	<b>805,4</b>	<b>722,4</b>
Einjährige variable Vergütung	1.660,5	817,3	1.660,5	621,4	1.660,5	1.232,7
Mehrjährige variable Vergütung						
RSU Milestone Plan 2015	–	–	–	–	3.316,2	–
SAP SOP 2011	–	–	–	–	–	1.126,7
Sonstiges	–	–	–	–	–	–
<b>Summe</b>	<b>2.372,9</b>	<b>1.529,0</b>	<b>2.372,6</b>	<b>1.333,5</b>	<b>5.782,1</b>	<b>3.081,8</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>2.372,9</b>	<b>1.529,0</b>	<b>2.372,6</b>	<b>1.333,5</b>	<b>5.782,1</b>	<b>3.081,8</b>

## Deutscher Corporate Governance Kodex (Zufluss)

Zufluss Tsd.€	Stefan Ries Mitglied des Vorstands (seit 1.4.2016)		Steve Singh Mitglied des Vorstands (seit 1.4.2016)		Gesamtvergütung des Vorstands	
	2016	2015	2016 <sup>1)</sup>	2015	2016	2015
Festvergütung	525,0	–	640,0	–	6.222,0	4.066,7
Nebenleistungen <sup>2)</sup>	13,5	–	6,1	–	2.276,1	1.407,5
<b>Summe</b>	<b>538,5</b>	<b>0</b>	<b>646,1</b>	<b>0</b>	<b>8.498,1</b>	<b>5.474,2</b>
Einjährige variable Vergütung	–	–	–	–	9.663,0	5.525,4
Mehrjährige variable Vergütung						
RSU Milestone Plan 2015	–	–	–	–	12.560,9	–
SAP SOP 2011	–	–	–	–	–	1.126,7
Sonstiges	–	–	–	–	–	–
<b>Summe</b>	<b>538,5</b>	<b>0</b>	<b>646,1</b>	<b>0</b>	<b>30.722,0</b>	<b>12.126,3</b>
Versorgungsaufwand	0	–	0	–	606,0	990,4
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>538,5</b>	<b>0</b>	<b>646,1</b>	<b>0</b>	<b>31.328,0</b>	<b>13.116,7</b>

<sup>1)</sup> Die Festvergütung und die einjährige variable Vergütung werden in US-Dollar gewährt. Für die Umrechnung von US-Dollar in Euro wird für die Festvergütung der durchschnittliche Wechselkurs 2016 und für die einjährige variable Vergütung der Jahreschlusskurs 2016 herangezogen.

<sup>2)</sup> Zuschüsse zu Versicherungen, geldwerte Vorteile, Aufwendungen für doppelte Haushaltungsführung, Flüge, Steuern sowie Ausgleichszahlungen aufgrund der Währungssicherungsklausel im Jahr 2016 für 2015.

# Leistungen an den Vorstand bei Tätigkeitsbeendigung

## Zusagen an den Vorstand für den Fall der Tätigkeitsbeendigung

### Altersversorgung

Mit den einzelnen Vorstandsmitgliedern wurden folgende Vereinbarungen zur Altersversorgung getroffen:

- Michael Kleinemeier, Bernd Leukert, Luka Mucic, Gerhard Oswald und Stefan Ries erhalten Pensionen von der SAP, wenn sie das Pensionierungsalter von 60 Jahren erreicht haben (62 Jahre für Vorstandsmitglieder, die nach dem 1. Januar 2012 bestellt wurden). Voraussetzung hierfür ist, dass sie ihre Tätigkeit als Vorstandsmitglied beendet haben (Altersrente) oder bei Berufs- oder Erwerbsunfähigkeit vor Erreichen des normalen Pensionierungsalters ausscheiden (Invalidenrente, auf Basis einer gesundheitlichen Überprüfung). Außerdem wird bei Tod eines ehemaligen Vorstandsmitglieds eine Witwen- beziehungsweise Witwerrente gezahlt. Die Invalidenrente beträgt 100 % der erreichten Altersrente und wird maximal bis zur Vollendung des 60. Lebensjahres gezahlt und dann durch die Altersrente abgelöst. Die Witwen- beziehungsweise Witwerrente beträgt 60 % der gezahlten Rente oder der Anwartschaft auf Invalidenrente zum Zeitpunkt des Todes. Auf die zugesagten Leistungen besteht ein Rechtsanspruch gegen die Gesellschaft. Laufende Renten werden alljährlich einer Anpassungsprüfung unterzogen und gegebenenfalls entsprechend der Überschussbeteiligung der abgeschlossenen Rückdeckungsversicherung erhöht. Bei Beendigung des Dienstverhältnisses vor Erreichen des Pensionierungsalters von 60 Jahren (62 Jahre für Vorstandsmitglieder, die nach dem 1. Januar 2012 bestellt wurden) wird der Rentenanspruch anteilig im Verhältnis der erreichten Betriebszugehörigkeit (Diensteintritt bis Dienstaustritt) zur maximal möglichen Betriebszugehörigkeit ermittelt. Das zur Anwendung kommende Versorgungssystem der SAP SE ist beitragsorientiert. Der Versorgungsbeitrag beträgt 4 % der anrechenbaren Bezüge bis zur anrechenbaren Beitragsbemessungsgrenze zuzüglich 14 % der anrechenbaren Bezüge oberhalb der anrechenbaren Beitragsbemessungsgrenze. Als anrechenbare Bezüge gelten 180 % des Jahresgrundgehalts. Anrechenbare Beitragsbemessungsgrenze ist die jeweils gültige jährliche Beitragsbemessungsgrenze (West) in der deutschen gesetzlichen Rentenversicherung. Ursprünglich bestand für Gerhard Oswald eine leistungsorientierte Altersversorgung. Diese Altersversorgung wurde zeitgleich mit der Einführung des beitragsorientierten Versorgungssystems im Jahr 2000 abgelöst. Damit ergeben

sich seine Leistungen zum einen aus der bis zum 31. Dezember 1999 auf Basis der bisherigen leistungsorientierten Zusage ermittelten erworbenen Anwartschaft sowie zum anderen aus einem gehaltsabhängigen Versorgungsbeitrag für die Zeit ab dem 1. Januar 2000. Für Gerhard Oswald wurde aufgrund seiner fortgesetzten Vorstandstätigkeit über das 60. Lebensjahr hinaus bis zur Beendigung der Vorstandstätigkeit zum 31. Dezember 2016 die Anwartschaft auf Altersrente durch weitere jährliche Finanzierungsbeiträge erhöht.

- Für Bill McDermott besteht eine Anwartschaft im nach US-amerikanischen Rentenrecht (Employee Retirement Income Security Act, ERISA) als „Non-Qualified Retirement Plan“ eingestuften Teil des Pensionsplans der SAP Amerika. Der „Non-Qualified“-Pensionsplan der SAP Amerika ist ein Cash Balance Plan, der eine monatliche Rentenzahlung oder wahlweise eine Kapitalzahlung im Fall der Pensionierung vorsieht. Der Pensionsplan stellt die Leistung nach Vollendung des 65. Lebensjahres zur Verfügung. Unter bestimmten Voraussetzungen sieht der Pensionsplan auch vorgezogene Leistungen beziehungsweise Leistungen im Fall der Invalidität vor. Der „Non-Qualified“-Pensionsplan der SAP Amerika wurde zum 1. Januar 2009 geschlossen. Die erdiente Anwartschaft innerhalb dieses Plans wird weiterhin verzinst. Darüber hinaus zahlt die SAP für Bill McDermott (2016: 571,3 Tsd. €; 2015: 682,4 Tsd. €) und Robert Enslin (2016: 34,7 Tsd. €; 2015: 308,0 Tsd. €) Versorgungsbeiträge an einen externen Versorgungsplan. Die Höhe der Beiträge der SAP hängt von der Höhe der Beiträge ab, die Bill McDermott und Robert Enslin dem Versorgungsplan zuführen.
- Steve Singh wurde keine Anwartschaft im Pensionsplan der Vorstandsmitglieder zugesagt. Die SAP hat im Geschäftsjahr 2016 für Steve Singh keine Beiträge an einen externen Versorgungsplan entrichtet.

**Leistungsorientierte Pensionsverpflichtung (Defined Benefit Obligation, DBO) insgesamt sowie Rückstellungen für die gegenüber den Vorstandsmitgliedern bestehenden Pensionsverpflichtungen insgesamt**

Tsd. €	Bill McDermott (Vorstandssprecher)	Michael Kleinemeier <sup>1)</sup>	Bernd Leukert <sup>1)</sup>	Luka Mucic <sup>1)</sup>	Gerhard Oswald	Stefan Ries <sup>1)</sup> (seit 1.4.2016)	Summe
DBO per 1.1.2015	1.212,5	–	123,2	102,8	7.221,4	–	8.659,9
./. Verkehrswert Plan Assets per 1.1.2015	–	–	94,6	67,8	4.992,4	–	5.154,8
<b>Rückstellung per 1.1.2015</b>	<b>1.212,5</b>	<b>–</b>	<b>28,6</b>	<b>35,0</b>	<b>2.229,0</b>	<b>–</b>	<b>3.505,1</b>
Veränderung DBO im Jahr 2015	170,0	29,7	129,2	129,9	-171,2	–	287,6
Veränderung Plan Assets im Jahr 2015	–	25,4	145,6	138,0	356,9	–	665,9
DBO per 31.12.2015	1.382,5	29,7	252,4	232,7	7.050,2	–	8.947,5
./. Verkehrswert Plan Assets per 31.12.2015	–	25,4	240,2	205,8	5.349,3	–	5.820,7
<b>Rückstellung per 31.12.2015</b>	<b>1.382,5</b>	<b>4,3</b>	<b>12,2</b>	<b>26,9</b>	<b>1.700,9</b>	<b>–</b>	<b>3.126,8</b>
Veränderung DBO im Jahr 2016	76,7	125,2	199,2	211,9	920,7	257,9	1.791,6
Veränderung Plan Assets im Jahr 2016	–	156,0	149,5	141,8	378,6	116,7	942,6
DBO per 31.12.2016	1.459,2	154,9	451,6	444,6	7.970,9	257,9	10.739,1
./. Verkehrswert Plan Assets per 31.12.2016	–	181,4	389,7	347,6	5.727,9	116,7	6.763,3
<b>Rückstellung per 31.12.2016</b>	<b>1.459,2</b>	<b>-26,5</b>	<b>61,9</b>	<b>97,0</b>	<b>2.243,0</b>	<b>141,2</b>	<b>3.975,8</b>

<sup>1)</sup> Die hier dargestellten Werte stellen nur die Ansprüche dar, die Michael Kleinemeier, Bernd Leukert, Luka Mucic und Stefan Ries aus dem Pensionsplan der Vorstandsmitglieder erhalten werden.

Die nachstehende Tabelle zeigt den jährlichen Rentenanspruch der Vorstandsmitglieder bei Erreichen des geplanten Pensionierungsalters (60 Jahre für erstmals vor 2012 ernannte Vorstandsmitglieder, 62 Jahre für erstmals nach dem 1. Januar 2012 ernannte Vorstandsmitglieder) aus dem Pensionsplan für Vorstandsmitglieder auf Basis der bis zum 31. Dezember 2016 erworbenen Ansprüche aus den beitragsorientierten und den leistungsorientierten Versorgungssystemen der SAP.

**Jährlicher Rentenanspruch**

Tsd. €	Stand per 31.12.2016	Stand per 31.12.2015
Bill McDermott (Vorstandssprecher) <sup>1)</sup>	106,5	106,9
Michael Kleinemeier	5,2	0,7
Bernd Leukert	14,0	8,8
Luka Mucic	12,9	7,8
Gerhard Oswald <sup>2)</sup>	327,4	302,5
Stefan Ries (seit 1.4.2016)	3,6	–

<sup>1)</sup> Die hier dargestellten Ansprüche von Bill McDermott betreffen nur die Ansprüche aus dem Pensionsplan der SAP Amerika.

<sup>2)</sup> Aufgrund der Vertragsverlängerung über den 30. Juni 2014 hinaus stellen diese Werte den Rentenanspruch dar, den Gerhard Oswald auf Basis der bis zum 31. Dezember 2016 (31. Dezember 2015) erworbenen Ansprüche nach Auslaufen des Vorstandsvertrages am 31. Dezember 2016 erhält.

Für diese Ansprüche besteht eine sofortige vertragliche Unverfallbarkeit. Die tatsächlichen Renten bei Erreichen des geplanten Pensionierungsalters werden bei Fortdauer der Vorstandstätigkeit insbesondere durch künftige Finanzierungsbeiträge höher ausfallen als in der Übersicht dargestellt.

## Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

Für die Dauer des nachvertraglichen Wettbewerbsverbots von zwölf Monaten erhält das jeweilige Vorstandsmitglied eine Entschädigung in Höhe von 50 % seiner zuletzt bezogenen durchschnittlichen vertragsgemäßen Leistungen. Hierbei muss sich das Vorstandsmitglied einen anderweitigen Erwerb auf die Entschädigung nach Maßgabe des § 74c HGB anrechnen lassen.

Die folgende Tabelle zeigt die Nettobarwerte der für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot zahlbaren Entschädigungen. Es handelt sich hierbei um die abgezinsten Barwerte der Beträge, die in dem angenommenen Fall gezahlt würden, dass Vorstandsmitglieder das Unternehmen zum regulären Ende ihrer jeweiligen aktuellen Vertragslaufzeit verlassen und dass die durchschnittlichen vertragsgemäßen Leistungen, die sie unmittelbar vor dem Firmenaustritt beziehen, gleich hoch sind wie die im Jahr 2016 bezogene Vergütung. Es ist davon auszugehen, dass die tatsächlichen Entschädigungen für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot von den hier dargestellten Beträgen abweichen werden. Dies hängt vom genauen Zeitpunkt des Firmenaustritts sowie von der Vergütungshöhe und der Zielerreichung zu diesem Zeitpunkt ab.

### Nettobarwert der Wettbewerbsverbotsentschädigungen

Tsd. €	Vertragslaufzeit	Nettobarwert der Wettbewerbsverbotsentschädigung <sup>1)</sup>
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	31.3.2021	6.695,1
Robert Enslin	31.3.2021	2.711,8
Michael Kleinemeier	31.10.2018	2.190,4
Bernd Leukert	31.3.2021	2.316,9
Luka Mucic	31.3.2021	2.161,7
Stefan Ries (seit 1.4.2016)	31.3.2019	1.477,2
Steve Singh (seit 1.4.2016)	31.3.2019	1.858,8
<b>Summe</b>		<b>19.411,9</b>

<sup>1)</sup> Für diese Berechnung wurden die folgenden Abzinsungssätze verwendet: Bill McDermott 0,22 % (2015: 0,18 %), Robert Enslin 0,22 % (2015: 0,18 %), Michael Kleinemeier –0,026 % (2015: 0,50 %), Bernd Leukert 0,22 % (2015: 0,18 %), Luka Mucic 0,22 % (2015: 0,18 %), Stefan Ries –0,01 %, Steve Singh –0,01 %.

## Zusagen an den Vorstand für den Fall der vorzeitigen Tätigkeitsbeendigung

### Abfindungen

Die für alle Vorstandsmitglieder einheitlichen Verträge sehen vor, dass die SAP SE im Fall der vorzeitigen Beendigung des jeweiligen Vorstandsvertrags (zum Beispiel durch Widerruf der Bestellung, Eintritt einer Berufsunfähigkeit oder Change of

Control) eine Abfindung in Höhe des noch ausstehenden, angemessenen abgezinsten Zielgehalts für die gesamte Restlaufzeit des Vertrags zahlt. Der Abfindungsanspruch besteht nicht, wenn das Vorstandsmitglied nicht mindestens ein Jahr als Vorstand in Diensten der SAP stand und sofern das Vorstandsmitglied das Ausscheiden aus den Diensten der SAP zu vertreten hat. Bei der Berufung von Stefan Ries und Steve Singh in den Vorstand verzichtete der Aufsichtsrat auf die einjährige Wartezeit.

Bei Erlöschen oder Entfallen der Bestellung als Vorstandsmitglied aufgrund oder infolge einer Umwandlungs- und/oder Umstrukturierungsmaßnahme oder im Fall eines Change of Control haben die SAP SE und jedes Vorstandsmitglied innerhalb einer Frist von acht Wochen nach Eintreten des Ereignisses das Recht, den Anstellungsvertrag mit einer Frist von sechs Monaten zu kündigen. Ein Change of Control liegt vor bei Entstehen einer Übernahmeverpflichtung nach dem Wertpapiererwerbs- und Übernahmegergesetz (WpÜG) gegenüber den Aktionären der SAP SE, bei einer Verschmelzung der SAP SE mit einem anderen Unternehmen, bei der die SAP SE der untergehende Rechtsträger ist, oder bei Abschluss eines Beherrschungs- und/oder Gewinnabführungsvertrags mit der SAP SE als abhängigem Unternehmen. Ein weiterer Grund für die vorzeitige Beendigung des Vertrags ist der Widerruf der Bestellung des Vorstandsmitglieds als Vorstand der SAP SE im Zusammenhang mit einem Change of Control.

### Nachvertragliches Wettbewerbsverbot

Die oben erläuterten Leistungen für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot gelten auch im Fall der vorzeitigen Beendigung der Vorstandstätigkeit.

### Dauerhafte Erwerbsunfähigkeit

Im Fall einer dauerhaften Erwerbsunfähigkeit endet der Vertrag zum Ende des Quartals, in dem die dauerhafte Erwerbsunfähigkeit festgestellt wurde. Das Vorstandsmitglied erhält das Monatsgrundgehalt für weitere zwölf Monate ab dem Tag, an dem die dauerhafte Erwerbsunfähigkeit festgestellt wurde.

### Leistungen an im Jahr 2016 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

Gerhard Oswald legte zum Ende seiner aktuellen Vertragslaufzeit zum 31. Dezember 2016 seinen Vorstandsposten nieder. Im Zusammenhang mit seinem Ausscheiden erhielt er die folgenden Bezüge:

- Über einen Zeitraum von zwölf Monaten nach seinem Ausscheiden erhält er monatliche Entschädigungen für das nachvertragliche Wettbewerbsverbot in Höhe von insgesamt 1.922.193 €.
- Zur Beendigung des Anstellungsverhältnisses erhielt Gerhard Oswald eine Urlaubsabgeltung für nicht genommenen Urlaub in Höhe von 151,1 Tsd. €.
- Mit Gerhard Oswald ist ein Beratungsvertrag abgeschlossen worden. Auf Basis dieses Vertrags wird er bis Ende Dezember 2018 dem Vorstand und dem Aufsichtsratsvorsitzenden als

strategischer Berater, vor allem für kundenspezifische Themen und in Bezug auf Veranstaltungen für SAP-Kunden, zur Verfügung stehen.

## Leistungen an in Vorjahren ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

An vor dem 1. Januar 2016 ausgeschiedene Vorstandsmitglieder erfolgten im Geschäftsjahr 2016 Pensionszahlungen in Höhe von 1.667,0 Tsd. € (2015: 1.580,0 Tsd. €). Zum Jahresende bestanden für ausgeschiedene Vorstandsmitglieder leistungsorientierte Pensionsverpflichtungen in Höhe von 33.935,0 Tsd. € (2015: 32.758,0 Tsd. €). Zur Bedienung dieser Verpflichtungen kann die SAP auf ein Planvermögen von 26.053,0 Tsd. € (2015: 26.716,0 Tsd. €) zurückgreifen.

## Vom Vorstand gehaltene Vergütungskomponenten mit langfristiger Anreizwirkung

Die Mitglieder des Vorstands halten beziehungsweise hielten während des Jahres anteilsbasierte Vergütungsinstrumente aus dem RSU Milestone Plan 2015 sowie dem Programm SAP SOP 2010 (die in den Vorjahren zugeteilt wurden). Detaillierte Angaben zu Struktur und Maßgaben dieser Programme finden Sie unter Textziffer (27) im Anhang zum Konzernabschluss.

### LTI-Plan 2016

Die nachstehende Tabelle zeigt die Share Units aus Zuteilungen im Rahmen des LTI-Plans 2016, die die Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember 2016 hielten. Der Plan ist ein jährlich wiederkehrendes, auf Barausgleich basierendes langfristiges Anreizsystem mit Auszahlung nach Ablauf der Laufzeit.

### LTI-Plan 2016 (2016 Tranche)

Anzahl Share Units	Bestand am 1.1.2016	Zuteilungen 2016	Retention Share Units (40 %)	Performance Share Units (60 %)	Ausgeübte Share Units	Verfallene Share Units <sup>1)</sup>	Nachteils- ausgleich Performance Share Units <sup>2)</sup>	Bestand am 31.12.2016
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	–	122.423	48.969	73.454	–	–		122.423
Robert Enslin	–	40.417	16.167	24.250	–	–		40.417
Michael Kleinemeier	–	37.898	15.159	22.739	–	–		37.898
Bernd Leukert	–	42.687	17.075	25.612	–	–		42.687
Luka Mucic	–	37.898	15.159	22.739	–	–		37.898
Gerhard Oswald (bis 31.12.2016)	–	31.924	12.770	19.154	–	-23.927	17.038	25.035
Stefan Ries (seit 1.4.2016)	–	23.987	9.595	14.392	–	–		23.987
Steve Singh (seit 1.4.2016)	–	30.368	12.147	18.221	–	–		30.368
<b>Summe</b>	<b>–</b>	<b>367.602</b>	<b>147.041</b>	<b>220.561</b>	<b>–</b>	<b>-23.927</b>	<b>17.038</b>	<b>360.713</b>

<sup>1)</sup> Verfall gemäß der Austrittsbedingungen

<sup>2)</sup> Nachteilsausgleich gemäß LTI-Plan 2016 bei einer Beendigung des Anstellungsverhältnisses

### RSU Milestone Plan 2015

Die nachstehende Tabelle zeigt die RSUs aus Zuteilungen im Rahmen des RSU Milestone Plan 2015, die die Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember 2016 und zum 31. Dezember 2015 hielten. Der Plan ist ein auf Barausgleich basierendes langfristiges Anreizsystem mit Auszahlung nach Ablauf einer

Performanceperiode von einem Jahr und einer zusätzlichen Haltefrist von drei Jahren. Der RSU Milestone Plan 2015 besteht aus vier Plantranchen, die für die Kalenderjahre 2012 bis 2015 zugeteilt werden. Die Restlaufzeit beträgt 0,08 Jahre für die 2013 zugeteilten RSUs, 1,08 Jahre für die 2014 zugeteilten RSUs und 2,08 Jahre für die 2015 zugeteilten RSUs.

## RSU Milestone Plan - Entwicklung 2015/2016

Anzahl RSUs	Bestand am 1.1.2015	Zuteilungen 2015	Performance- bedingte Anpassung	Ausge- übte RSUs	Verfallene RSUs	Bestand am 31.12.2015	Ausge- übte RSUs Tranche 2012	Bestand am 31.12.2016
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	255.050	77.099	36.568	0	-	368.717	-127.425	241.292
Robert Enslin	14.148	27.656	12.329	-	-	54.133	-	54.133
Michael Kleinemeier (seit 1.11.2015)	0	4.622	599	-	-	5.221	-	5.221
Bernd Leukert	14.148	27.656	13.922	-	-	55.726	-	55.726
Luka Mucic	10.757	27.656	13.474	-	-	51.887	-	51.887
Gerhard Oswald	91.490	27.656	13.117	0	-	132.263	-45.709	86.554
<b>Summe</b>	<b>385.593</b>	<b>192.345</b>	<b>90.009</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>667.947</b>	<b>-173.134</b>	<b>494.813</b>

Der Bestand der für das Geschäftsjahr 2015 zugeteilten und nicht verfallenen RSUs am 31. Dezember 2015 ergibt sich durch Multiplikation mit der Gesamtzielerreichung. Die Gesamtzieler-

reichung setzt sich zusammen aus der Addition der Zielerreichung der finanziellen Ziele von 112,96 % und des Anpassungsfaktors, der je nach Planzugehörigkeit individuell errechnet wird.

## RSU Milestone Plan - Entwicklung 2014/2015

Anzahl RSUs	Bestand am 1.1.2014	Zuteilungen 2014	Performance- bedingte Anpassung	Ausgeübte RSUs	Verfallene RSUs	Bestand am 31.12.2014
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	195.562	76.374	-16.886	-	-	255.050
Dr. Werner Brandt (bis 30.6.2014)	70.151	27.396	-	-	27.396	70.151
Gerhard Oswald	70.151	27.396	-6.057	-	-	91.490
Dr. Vishal Sikka (bis 4.5.2014) <sup>1)</sup>	70.151	27.396	-	70.151	27.396	-
Robert Enslin (seit 4.5.2014)	0	18.164	-4.016	-	-	14.148
Bernd Leukert (seit 4.5.2014)	0	18.164	-4.016	-	-	14.148
Luka Mucic (seit 1.7.2014)	0	13.811	-3.054	-	-	10.757
<b>Summe</b>	<b>406.014</b>	<b>208.701</b>	<b>-34.029</b>	<b>70.151</b>	<b>54.792</b>	<b>455.743</b>

<sup>1)</sup> Gemäß der mit Vishal Sikka getroffenen Aufhebungsvereinbarung wurden die für 2012 zugeteilten RSUs nach Abschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2016 auf der Basis eines fixen Aktienkurses von 52,96 € ausgezahlt. Die für 2013 zugeteilten RSUs werden nach Abschluss der ordentlichen Hauptversammlung 2017 auf der Basis eines fixen Aktienkurses von 58,69 € ausgezahlt.

Der Bestand der für das Geschäftsjahr 2014 zugeteilten und nicht verfallenen RSUs am 31. Dezember 2014 ergibt sich durch Multiplikation mit der Zielerreichung in Höhe von 77,89 %.

## RSU Milestone Plan - Entwicklung 2013/2014

Anzahl RSUs	Bestand am 1.1.2013	Zuteilungen 2013	Performance- bedingte Anpassung	Ausgeübte RSUs	Verfallene RSUs	Bestand am 31.12.2013
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	127.425	73.289	-5.152	-	-	195.562
Jim Hagemann Snabe (Vorstandssprecher) <sup>1)</sup>	127.425	73.289	-5.152	195.562	-	-
Dr. Werner Brandt	45.709	26.290	-1.848	-	-	70.151
Gerhard Oswald	45.709	26.290	-1.848	-	-	70.151
Dr. Vishal Sikka	45.709	26.290	-1.848	-	-	70.151
<b>Summe</b>	<b>391.977</b>	<b>225.448</b>	<b>-15.849</b>	<b>195.562</b>	<b>0</b>	<b>406.014</b>

<sup>1)</sup> Gemäß der mit Jim Hagemann Snabe getroffenen Aufhebungsvereinbarung wurden die für 2012 und 2013 zugeteilten RSUs nach Abschluss der ordentlichen Hauptversammlung am 21. Mai 2014 auf der Basis eines fixen Aktienkurses von 52,96 € für die RSUs des Jahres 2012 und von 58,69 € für die RSUs des Jahres 2013 ausbezahlt.

Der Bestand der für das Geschäftsjahr 2013 zugeteilten und nicht verfallenen RSUs am 31. Dezember 2013 ergibt sich durch Multiplikation mit der Zielerreichung in Höhe von 92,97 %.

## RSU Milestone Plan - Entwicklung 2012/2013

Anzahl RSUs	Bestand am 1.1.2012	Zuteilungen 2012	Performance- bedingte Anpassung	Ausgeübte RSUs	Verfallene RSUs	Bestand am 31.12.2012
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	-	95.414	32.011	-	-	127.425
Jim Hagemann Snabe (Vorstandssprecher)	-	95.414	32.011	-	-	127.425
Dr. Werner Brandt	-	34.226	11.483	-	-	45.709
Gerhard Oswald	-	34.226	11.483	-	-	45.709
Dr. Vishal Sikka	-	34.226	11.483	-	-	45.709
<b>Summe</b>	<b>-</b>	<b>293.506</b>	<b>98.471</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>391.977</b>

Der Bestand am 31. Dezember 2012 ergibt sich durch Multiplikation der im Geschäftsjahr 2012 ausgegebenen RSUs mit der Zielerreichung in Höhe von 133,55 %.

## SAP SOP 2010

Die nachstehende Tabelle zeigt die virtuellen Aktienoptionen aus Zuteilungen im Rahmen des SAP SOP 2010 seit Auflage des Programms, die die Vorstandsmitglieder zum 31. Dezember

2016 hielten. Der Ausübungspreis für eine Option entspricht 115 % des Basispreises. Die zugeteilten Optionen haben eine Laufzeit von sieben Jahren und können erstmals nach einer Sperrfrist zu festgelegten Terminen ausgeübt werden. Die Optionen, die im Jahr 2010 begeben wurden, waren damit erstmals ab September 2014 ausübbar, die im Jahr 2011 begebenen Optionen sind erstmals ab Juni 2015 ausübbar.

## Virtuelle Aktienoptionen aus dem SAP SOP 2010

Zuteilungs-jahr	Bestand am 1.1.2016		Ausübungs-preise je Option	Ausge-übte Rechte 2016	Kurs am Aus-übungs-tag		Bestand am 31.12.2016		
	Anzahl Optionen	Restlaufzeit in Jahren			€	Anzahl Optionen	€	Anzahl Optionen	Anzahl Optionen
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	2010	135.714	1,69	40,80	–	–	–	135.714	0,69
	2011	112.426	2,44	48,33	–	–	–	112.426	1,44
<b>Summe</b>	<b>248.140</b>			<b>0</b>	<b>– 248.140</b>				

## Gesamtaufwand für anteilsbasierte Vergütungen

Der Gesamtaufwand für die von Mitgliedern des Vorstands gehaltenen anteilsbasierten Vergütungsinstrumente setzte sich wie folgt zusammen:

### Gesamtaufwand für anteilsbasierte Vergütungen

Tsd. €	2016	2015
Bill McDermott (Vorstandssprecher)	6.525,3	12.291,1
Robert Enslin	1.185,8	1.851,2
Michael Kleinemeier	635,2	364,7
Bernd Leukert	1.237,2	2.208,6
Luka Mucic	1.123,5	2.148,5
Gerhard Oswald (bis 31.12.2016)	2.693,6	3.445,6
Stefan Ries (seit 1.4.2016)	367,5	–
Steve Singh (seit 1.4.2016)	465,3	–
<b>Summe</b>	<b>14.233,4</b>	<b>22.309,7</b>

Die Aufwands erfassung folgt den Regelungen des IFRS 2 (Anteilsbasierte Vergütung) und umfasst ausschließlich Verpflichtungen, die aus der Vorstandstätigkeit resultieren.

## Aktienbesitz des Vorstands

Kein Mitglied des Vorstands hält mehr als 1 % am Grundkapital der SAP SE. Zum 31. Dezember 2016 hielten die Mitglieder des Vorstands insgesamt 85.985 SAP-Aktien (2015: 45.309 SAP-Aktien).

## Sonstige Angaben zum Vorstand

Im Geschäftsjahr 2016 sowie im Vorjahr gewährte SAP keine Vorschüsse auf künftige Gehaltszahlungen oder Kredite an Vorstandsmitglieder und ging keine Haftungsverhältnisse zugunsten dieser Personen ein.

Die Mitglieder von Organen der SAP SE sowie aller Organe der verbundenen Unternehmen im In- und Ausland werden von der SAP SE beziehungsweise den verbundenen Unternehmen von Ansprüchen Dritter im gesetzlich zulässigen Rahmen freigestellt. Zu diesem Zweck unterhält die SAP eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder und leitende Angestellte der SAP (D&O-Versicherung). Sie wird jeweils für ein Jahr abgeschlossen und jährlich verlängert. Die Versicherung deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass der Personenkreis bei Ausübung seiner Führungstätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen wird. Gemäß § 93 Abs. 2 des Aktiengesetzes (AktG) sieht die bestehende D&O-Versicherung einen Selbstbehalt für Vorstandsmitglieder der SAP SE vor.

## Vergütung des Aufsichtsrats

### Vergütungsstruktur

Die Vergütung des Aufsichtsrats der SAP ist in § 16 der Satzung der SAP SE geregelt.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten neben dem Ersatz ihrer Auslagen eine jährliche Grundvergütung von 165,0 Tsd. €. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats erhält eine jährliche Grundvergütung von 275,0 Tsd. €, seine Stellvertreterin 220,0 Tsd. €.

Für die Mitgliedschaft im Prüfungsausschuss erhalten die Aufsichtsratsmitglieder zusätzlich eine feste Vergütung von jährlich 16,5 Tsd. € und für die Mitgliedschaft in einem anderen Ausschuss des Aufsichtsrats 11,0 Tsd. €, soweit der jeweilige Ausschuss im Geschäftsjahr getagt hat. Der Vorsitzende des Prüfungsausschusses erhält 27,5 Tsd. €, und der Vorsitzende eines anderen Ausschusses erhält 22,0 Tsd. €. Die feste Vergütung ist nach Ablauf des Geschäftsjahres zahlbar.

Aufsichtsratsmitglieder, die nicht während des gesamten Geschäftsjahrs im Amt waren, erhalten für jeden angefangenen Monat ihrer Tätigkeit ein Zwölftel der Jahresvergütung.

Entsprechendes gilt für die erhöhte Vergütung für den Vorsitzenden und den oder die Stellvertreter sowie für die Vergütung für den Vorsitz und die Mitgliedschaft in einem Ausschuss.

## Vergütung des Aufsichtsrats 2016

Tsd. €	2016			2015	
	Fester Vergütungsbestandteil	Ausschussvergütung	Gesamt	Fester Vergütungsbestandteil	Ausschussvergütung
Prof. Dr. h. c. mult. Hasso Plattner (Vorsitzender)	275,0	88,0	363,0	275,0	66,0
Margret Klein-Magar (stellvertretende Vorsitzende)	220,0	33,0	253,0	215,4	29,3
Pekka Ala-Pietila	165,0	33,0	198,0	165,0	27,5
Panagiotis Bissiritsas	165,0	38,5	203,5	165,0	32,1
Martin Duffek (seit 20.5.2015)	165,0	27,5	192,5	110,0	18,3
Prof. Anja Feldmann	165,0	22,0	187,0	165,0	22,0
Prof. Dr. Wilhelm Haarmann	165,0	44,0	209,0	165,0	44,0
Andreas Hahn (seit 20.5.2015)	165,0	22,0	187,0	110,0	14,7
Prof. Dr. Gesche Joost (seit 28.5.2015)	165,0	22,0	187,0	110,0	11,0
Lars Lamadé	165,0	22,0	187,0	165,0	22,0
Bernard Liautaud	165,0	33,0	198,0	165,0	22,0
Christine Regitz (seit 20.5.2015)	165,0	22,0	187,0	110,0	14,7
Dr. Erhard Schipporeit	165,0	27,5	192,5	165,0	27,5
Robert Schuschnig-Fowler (seit 20.5.2015)	165,0	11,0	176,0	110,0	7,3
Dr. Sebastian Sick (seit 20.5.2015)	165,0	22,0	187,0	110,0	14,7
Jim Hagemann Snabe	165,0	22,0	187,0	165,0	22,0
Pierre Thiollet (seit 20.5.2015)	165,0	11,0	176,0	110,0	7,3
Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Klaus Wucherer	165,0	16,5	181,5	165,0	16,5
Im Vorjahr ausgeschiedene Aufsichtsratsmitglieder	k. A.	k. A.	k. A.	504,2	59,6
<b>Summe</b>	<b>3.135,0</b>	<b>517,0</b>	<b>3.652,0</b>	3.249,6	478,5
					3.728,1

Zusätzlich erstattet SAP den Mitgliedern des Aufsichtsrats die auf die Aufsichtsratsvergütung entfallende Umsatzsteuer und ihre Auslagen.

Wir haben insgesamt Leistungen von Mitgliedern des Aufsichtsrats (einschließlich Leistungen von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat in ihrer Funktion als Mitarbeiter der SAP) in Höhe von 1.040,4 Tsd. € (2015: 1.282,8 Tsd. €) erhalten. In diesem Betrag ist das Entgelt für Leistungen der Kanzlei Linklaters LLP in Frankfurt am Main enthalten, in der das Aufsichtsratsmitglied Wilhelm Haarmann Partner ist. 2016 betrug dieses Entgelt 0 Tsd. € (2015: 224,5 Tsd. €).

## Vom Aufsichtsrat gehaltene Vergütungskomponenten mit langfristiger Anreizwirkung

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten für ihre Aufsichtsratstätigkeit keine Aktienoptionen und keine anderen anteilsbasierten Vergütungen. Sofern Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat Aktienoptionen oder andere anteilsbasierte Vergütungen erhalten, resultieren diese Leistungen aus ihrer Stellung als Arbeitnehmer der SAP SE und sind von ihrer Aufsichtsratstätigkeit unabhängig.

## **Aktienbesitz des Aufsichtsrats**

Der Aufsichtsratsvorsitzende Hasso Plattner sowie die Gesellschaften, an denen er mehrheitlich beteiligt ist, hielten am 31. Dezember 2016 87.860.661 SAP-Aktien (31. Dezember 2015: 90.248.789 SAP-Aktien), was 7,152 % des Grundkapitals der SAP SE entspricht (2015: 7,346 %). Alle übrigen Mitglieder des Aufsichtsrats hielten sowohl zum Jahresende 2016 als auch zum Vorjahresende jeweils weniger als 1 % des Grundkapitals der SAP SE. Insgesamt hielten die Mitglieder des Aufsichtsrats am 31. Dezember 2016 87.875.732 SAP-Aktien (31. Dezember 2015: 90.262.686 SAP-Aktien).

## **Sonstige Angaben zum Aufsichtsrat**

Im Geschäftsjahr 2016 und im Vorjahr gewährte SAP keine Vorschüsse auf künftige Gehaltszahlungen oder Kredite an Aufsichtsratsmitglieder und ging keine Haftungsverhältnisse zugunsten dieser Personen ein.

Der Vorsitzende des Aufsichtsrats, Hasso Plattner, hat nach seinem Wechsel in den Aufsichtsrat im Mai 2003 einen Beratungsvertrag mit der SAP abgeschlossen. Dieser Beratungsvertrag sieht keine Vergütungen vor. SAP entstanden daher aus diesem Vertrag lediglich Aufwendungen aus der Erstattung der angefallenen Spesen.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats werden von der SAP SE von Ansprüchen Dritter im gesetzlich zulässigen Rahmen freigestellt. Zu diesem Zweck unterhält die Gesellschaft eine Vermögensschaden-Haftpflicht-Gruppenversicherung für Organmitglieder und leitende Angestellte der SAP (D&O-Versicherung). Die bestehende D&O-Versicherung sieht keinen Selbstbehalt für Aufsichtsratsmitglieder im Sinne des Deutschen Corporate Governance Kodex vor.

# Versicherung der gesetzlichen Vertreter

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im zusammengefassten Konzernlagebericht und Lagebericht der SAP SE der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Walldorf, den 22. Februar 2017

SAP SE

Walldorf, Baden

Der Vorstand

**Bill McDermott**

**Robert Enslin**

**Michael Kleinemeier**

**Bernd Leukert**

**Luka Mucic**

**Stefan Ries**

**Steve Singh**

# Bestätigungsvermerk des unabhängigen Abschlussprüfers

An die SAP SE, Walldorf

## Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses

### Prüfungsurteil zum Konzernabschluss

Wir haben den Konzernabschluss der SAP SE, Walldorf und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2016, Konzerngewinn- und verlustrechnung, Konzerngesamtergebnisrechnung, Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 zweiter Halbsatz HGB erklären wir, dass nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse der beigelegte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften sowie den IFRS in der vom International Accounting Standards Board verabschiedeten Fassung entspricht und unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2016 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 vermittelt.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 erster Halbsatz HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses geführt hat.

### Grundlage für das Prüfungsurteil zum Konzernabschluss

Wir haben unsere Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie unter ergänzender

Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) und der Grundsätze des US-amerikanischen Public Company Accounting Oversight Board durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen sowie ergänzen-den Standards ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses“ unseres Vermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und angemessen sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

### Besonders wichtige Prüfungssachverhalte

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflicht-gemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

### Realisierung von Umsatzerlösen aus Softwarelizenzen

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen verweisen wir auf Konzernanhangangabe 3b, zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten auf Konzernanhangangabe 3c sowie zu den Angaben zur Realisierung von Umsatzerlösen auf Konzernanhangangabe 5.

### Das Risiko für den Abschluss

Die IFRS enthalten keine speziellen Regelungen für die Realisierung von Umsatzerlösen aus Softwareverkäufen und den hiermit in Zusammenhang stehenden Produkten und Dienstleistungen. SAP hat für die Bilanzierung ihrer Softwarevereinbarungen detaillierte Richtlinien, Vorgehensweisen und Prozesse definiert. SAP's

umsatzgenerierende Transaktionen und dementsprechend die Richtlinien zur Realisierung von Umsatzerlösen sind komplex. Die Anwendung der Richtlinien erfordert oft erhebliche Ermessensausübung.

Erhebliche Ermessensausübungen bestehen in der Verteilung der Umsatzerlöse aus Kundenverträgen auf die jeweiligen verschiedenen Teilleistungen und in der Anwendung der Kriterien zur Realisierung von Umsatzerlösen nach IAS 18, beispielsweise bei der Beurteilung, ob die wesentlichen Risiken und Chancen auf den Käufer übertragen wurden und die Höhe der Umsatzerlöse verlässlich bestimmt werden kann.

### **Unsere Vorgehensweise in der Prüfung**

Wir haben die Übereinstimmung der von SAP angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen für die Realisierung von Software-Umsatzerlösen mit dem IFRS Rahmenkonzept und den einschlägigen IFRSs gewürdigt. Für die von SAP implementierten wesentlichen Kontrollen für die Identifikation von Mehrkomponentenverträgen, für die Identifikation von Teilleistungen und separaten Bilanzierungseinheiten sowie für die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte für alle relevanten Teilleistungen, außer für On-Premise-Software (da für diese die Residualwertmethode angewendet wird), haben wir deren Ausgestaltung beurteilt und deren Wirksamkeit getestet. Für alle Softwarevereinbarungen, die wir einzeln als wesentliche einschätzen, und für eine Stichprobe aus den verbleibenden Softwarevereinbarungen haben wir auch:

- durch die Überprüfung der zugrunde liegenden vertraglichen Vereinbarungen und anderer damit in Zusammenhang stehender Dokumente sowie durch Erläuterungen von Mitarbeitern der SAP aus den Bereichen Rechnungslegung und/ oder Vertrieb ein Verständnis über die Transaktion erlangt;
- externe Bestätigungen der wesentlichen Vertragsbedingungen von den jeweiligen Kunden eingeholt, um die von SAP erhaltenen für die Bilanzierung relevanten Informationen zu verifizieren;
- beurteilt, ob SAP alle separaten Bilanzierungseinheiten ordnungsgemäß identifiziert und den Transaktionspreis für solche Einheiten entweder auf Basis der Methode der relativen beizulegenden Zeitwerte oder nach der Residualwertmethode, soweit anwendbar, unter Verwendung der ermittelten beizulegenden Zeitwerte (siehe nächster Absatz), zugeordnet hat; und
- beurteilt, ob die für jede separate Bilanzierungseinheit geltenden Richtlinien zur Realisierung der Umsatzerlöse angemessen angewendet wurden, um eine periodengerechte Erfassung der Umsatzerlöse sicherzustellen.

Wir haben die den beizulegenden Zeitwerten zu Grunde liegenden Annahmen für jede Teilleistung, die typischerweise als separate Bilanzierungseinheit in den SAP-Mehrkomponentenverträgen klassifiziert wird, beurteilt, indem wir die Angemessenheit der angewandten Methodik, die

mathematische Richtigkeit der zugrundeliegenden Berechnungen und auf Basis einer bewussten Auswahl von Elementen die den Berechnungen von SAP zugrundeliegenden Daten geprüft haben. Ferner haben wir die Angemessenheit der zugehörigen Konzernangaben beurteilt.

### **Unsere Schlussfolgerungen**

SAP hat ein angemessenes Regelwerk für die Vorgehensweise bei der Realisierung von Umsatzerlösen aus Softwarelizenzen implementiert. Im Rahmen unserer Prüfung der Wirksamkeit der Kontrollen ergaben sich keine signifikanten Einwände bezüglich der Durchführung von Kontrollen. Die Darstellung dieses Regelwerks im Konzernanhang ist angemessen. Für die allermeisten im Geschäftsjahr 2016 abgeschlossenen Softwarevereinbarungen war es eindeutig, welche der SAP Richtlinien zur Realisierung der Umsatzerlöse anzuwenden war. Soweit Ermessenspielräume bestanden, hat SAP dieses ausgewogen und angemessen ausgeübt. Wir haben keine wesentlichen Fehler in den Berechnungen festgestellt.

### **Steuerrisiken aus Ertragssteuern**

Zu den angewandten Bilanzierungs- und Bewertungsgrundlagen verweisen wir auf Konzernangabe 3b, zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten auf Konzernangabe 3c sowie zu den Angaben zu Ertragssteuern auf Konzernangabe 10.

### **Das Risiko für den Abschluss**

SAP betreibt seine Geschäftstätigkeit in verschiedenen Rechtsordnungen mit der hiermit einhergehenden Komplexität bei Verrechnungspreisen, sich ändernden Steuergesetzen und konzerninternen Finanzierungen. Die Ermittlung der Rückstellungen für steuerliche Verpflichtungen erfordert, dass SAP Ermessen bei der Beurteilung von Steuersachverhalten ausübt und Schätzungen bezüglich der steuerlichen Risiken von SAP vornimmt.

### **Unsere Vorgehensweise in der Prüfung**

SAP beauftragt regelmäßig externe Experten, um ihre eigene Risikoeinschätzung mit steuerlichen Gutachten zu untermauern. Wir haben unsere Steuerspezialisten eingebunden, um diese steuerlichen Gutachten zu würdigen. Unsere Spezialisten beurteilten auch die Korrespondenz mit den zuständigen Steuerbehörden, analysierten und prüften die Annahmen zur Ermittlung der Steuerrückstellungen auf der Grundlage ihres Wissens und ihrer Erfahrungen über die derzeitige Anwendung der einschlägigen Rechtsvorschriften durch Behörden und Gerichte. Im Rahmen unseres internationalen Netzwerks haben wir auch Steuerspezialisten mit den entsprechenden Kenntnissen in den jeweiligen lokalen Rechtsordnungen und Regelungen eingebunden, die die Ergebnisse Ihrer Beurteilung an uns berichteten. Darüber hinaus beurteilten wir auch die Angemessenheit der Konzernangaben von SAP über die Ertragsteuern und unsichere Steuerpositionen.

## **Unsere Schlussfolgerungen**

Die Ermessensausübung der SAP bezüglich der Beträge, die als Steueraufwand und Steuerrückstellungen für steuerliche Verpflichtungen zum 31. Dezember 2016 erfasst werden, ist angemessen. Die Konzernanhangangaben enthalten eine ausgewogene Darstellung des aktuellen Status der steuerlichen Ansprüche und Risiken.

## **Wertminderungstest für den SAP Business Network Geschäfts- oder Firmenwert**

Zu den Angaben zu Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzunsicherheiten verweisen wir auf Konzernanhangangabe 3c sowie zu den Angaben zum Geschäfts- oder Firmenwert und immateriellen Vermögenswerten auf Konzernanhangangabe 15

## **Das Risiko für den Abschluss**

SAP führte den jährlichen Wertminderungstest für den Geschäfts- oder Firmenwert auf Ebene der operativen Segmente als der niedrigsten Ebene innerhalb von SAP durch, auf dem der Geschäfts- oder Firmenwert für interne Management-Zwecke überwacht wird. Die Akquisitionen der SAP führten zu einem wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwert im Segment SAP Business Network, in dem hauptsächlich die von SAP Ariba, SAP Fieldglass und Concur entwickelten Cloud-Lösungen angeboten und verkauft werden. Der dem SAP Business Network Segment zugeordnete Geschäfts- oder Firmenwert zum 31. Dezember 2016 ist wesentlich (16,8% der Konzernbilanz) und der Werthaltigkeitstest beinhaltet erhebliches Ermessen. Die Hauptannahmen betreffen die Bestimmung der Peer Group, das geplante Umsatzwachstum, die geplanten operativen Margen, der Abzinsungssatz vor Steuern und die Endwachstumsrate.

## **Unsere Vorgehensweise in der Prüfung**

SAP hat Kontrollen implementiert, die so ausgestaltet sind, die Angemessenheit der Berechnung des erzielbaren Betrages (im konkreten Fall der beizulegende Zeitwert abzüglich Kosten der Veräußerung) für das SAP Business Network Segment sicherzustellen. Wir haben die Ausgestaltung und die Wirksamkeit dieser Kontrollen getestet. Zur Beurteilung der angewandten Bewertungsmethoden und der Hauptannahmen zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts abzüglich Kosten der Veräußerung sowie zur Prüfung der mathematischen Richtigkeit der diskontierten Cashflows und sonstiger Bewertungsmodelle haben wir unsere Bewertungsspezialisten eingebunden. Durch die Gegenüberstellung der Schätzungen für den beizulegenden Zeitwert und unseren eigenen Erwartungen hierfür sowie durch eine unabhängige Sensitivitätsanalyse für jede Hauptannahme würdigten wir die Annahmen von SAP.

## **Unsere Schlussfolgerungen**

Unsere Prüfung ergab keine signifikanten Einwände bezüglich der Durchführung von Kontrollen. Ausgehend von unseren durchgeführten Sensitivitätsanalysen sind wir zu dem Prüfungsergebnis gekommen, dass SAP ausgewogene Annahmen für die Ermittlung des erzielbaren Betrags

(beizulegende Zeitwert abzüglich Kosten der Veräußerung) angewandt hat. Die Bewertungsergebnisse für den Geschäfts- oder Firmenwert des Segments SAP Business Network stimmen mit unseren internen Erwartungen überein. Wir haben keine wesentlichen Fehler in den angewandten Bewertungsmethoden oder in den Berechnungen festgestellt.

## **Zusätzliche Informationen außerhalb des Konzernabschlusses und des Bestätigungsvermerks**

Der Vorstand der SAP SE ist für die zusätzlichen Informationen außerhalb des Konzernabschlusses und des Bestätigungsvermerks (die zusätzlichen Informationen) verantwortlich. Die zusätzlichen Informationen umfassen alle Informationen im auf der Webseite der SAP SE veröffentlichten Integrierten Bericht und im Jahresbericht Form 20-F, mit Ausnahme des Konzernabschlusses sowie des zusammengefassten Konzernlageberichts des SAP-Konzerns und Lageberichts der SAP SE und des Bestätigungsvermerks.

Unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss deckt nicht die zusätzlichen Informationen ab und wir haben – mit Ausnahme ausgewählter Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung, für die wir eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung durchgeführt haben und eine unabhängige Prüfbescheinigung erteilt haben – keine dahingehende prüferische Würdigung vorgenommen.

Unsere Verantwortung im Rahmen unserer Prüfung des Konzernabschlusses besteht darin, die zusätzlichen Informationen kritisch zu lesen und etwaige Unstimmigkeiten zwischen den zusätzlichen Informationen und dem Konzernabschluss oder unseren bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen oder wesentliche falsche Angaben zu berücksichtigen. Wenn wir aufgrund unserer Tätigkeit feststellen, dass die zusätzlichen Informationen wesentliche falsche Angaben enthalten, sind wir verpflichtet, über diese Tatsachen zu berichten. Im Hinblick darauf haben wir nichts zu berichten.

## **Verantwortung des Vorstands und des Aufsichtsrats für den Konzernabschluss**

Der Vorstand der SAP SE ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften sowie den IFRS in der vom International Accounting Standards Board verabschiedeten Fassung entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die internen Kontrollen, die er als notwendig bestimmt hat, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei

von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses ist der Vorstand dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren hat er die Verantwortung gegebenenfalls vorhandene Sachverhalte, die relevant sind für die Fortführung der Unternehmenstätigkeit anzugeben. Ferner ist der Vorstand verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht den Konzern zu liquidieren oder den Geschäftsbetrieb einzustellen oder es besteht keine realistische Alternative, als so zu handeln.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses.

## **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist, und einen Vermerk zu erteilen, der unser Prüfungsurteil zum Konzernabschluss beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der ISA und der Grundsätze des US-amerikanischen Public Company Accounting Oversight Board durchgeführte Abschlussprüfung eine wesentliche falsche Angabe stets aufdeckt. Falsche Angaben können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Als Teil einer Abschlussprüfung in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der ISA und der Grundsätze des US-amerikanischen Public Company Accounting Oversight Board über wir während der gesamten Abschlussprüfung pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Angaben im Konzernabschluss, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und angemessen sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das

Risiko, dass wesentliche falsche Angaben nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Angaben bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.

- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Abschlussprüfung relevanten internen Kontroll-system, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind.
- beurteilen wir die Angemessenheit der vom Vorstand angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der vom Vorstand dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit durch den Vorstand sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften sowie den IFRS in der vom International Accounting Standards Board verabschiedeten Fassung ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende und angemessene Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um ein Prüfungsurteil zum Konzernabschluss abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unser Prüfungsurteil.

Wir erörtern mit dem Aufsichtsrat unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame

Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsysteem, die wir während unserer Abschlussprüfung feststellen.

Wir geben gegenüber dem Aufsichtsrat eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern mit ihm alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit dem Aufsichtsrat erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraums am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Vermerk über die Prüfung des Konzernabschlusses, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

## **Sonstige gesetzliche und andere rechtliche Anforderungen**

## **Vermerk über die Prüfung des Konzernlageberichts**

### **Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht**

Wir haben den zusammengefassten Konzernlagebericht des SAP-Konzerns und Lagebericht der SAP SE, Walldorf („Konzernlagebericht“) für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse vermittelt der beigelegte Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht der Konzernlagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernlageberichts geführt hat.

## **Grundlage für das Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht**

Wir haben unsere Prüfung des Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit § 317 Abs. 2 HGB und unter Beachtung der vom IDW festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Lageberichtsprüfung durchgeführt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungs-nachweise

ausreichend und angemessen sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

## **Verantwortung des Vorstands und des Aufsichtsrats für den Konzernlagebericht**

Der Vorstand der SAP SE ist verantwortlich für die Aufstellung des Konzernlageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner ist der Vorstand verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die er als notwendig erachtet hat, um die Aufstellung eines Konzernlageberichts in Übereinstimmung mit den nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften, den Deutschen Rechnungslegungsstandards Nr. 17 und 20 (DRS 17, DRS 20) und den Regelungen im IFRS Practice Statement Management Commentary zu ermöglichen, und um ausreichende und angemessene Nachweise für die Aussagen im Konzernlagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernlageberichts.

## **Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernlageberichts**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernlagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, und einen Vermerk zu erteilen, der unser Prüfungsurteil zum Konzernlagebericht beinhaltet.

## **Vermerk zum internen Kontrollsysteem für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss gemäß PCAOB**

### **Prüfungsurteil zum internen Kontrollsysteem für die Finanzberichterstattung**

Wir haben das zum 31. Dezember 2016 bestehende interne Kontrollsysteem für die Finanzbericht-erstattung im Konzernabschluss der SAP SE, Walldorf und ihrer Tochtergesellschaften geprüft. Dieses Kontrollsysteem basiert auf Kriterien, die im Internal Control – Integrated Framework

des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (in der Fassung von 2013) festgelegt sind.

Nach unserer Überzeugung verfügt SAP basierend auf den Kriterien des von COSO herausgegebenen Internal Control – Integrated Framework (in der Fassung von 2013) zum 31. Dezember 2016 über ein wirksames internes Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss.

## **Verantwortung des Vorstands und des Aufsichtsrats für das interne Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung**

Der Vorstand der SAP SE ist verantwortlich für die Aufrechterhaltung eines wirksamen internen Kontrollsyste ms für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss und die Einschätzung seiner Wirksamkeit, die im Bericht des Vorstands über das interne Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss enthalten ist.

Das interne Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss eines Unternehmens dient dazu, eine hinreichende Sicherheit bezüglich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung im Konzernabschluss sowie der Erstellung von Abschlüssen zu externen Zwecken im Einklang mit allgemein anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen zu gewährleisten. Das interne Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss eines Unternehmens beinhaltet diejenigen Richtlinien und Verfahren, welche (1) eine Buchführung sicherstellen, die in angemessenem Detaillierungsgrad richtig und zutreffend die Transaktionen und die Verfügung über die Vermögensgegenstände der Gesellschaft widerspiegelt; (2) mit hinreichender Sicherheit gewährleisten, dass Transaktionen so erfasst werden, dass die Erstellung von Abschlüssen in Übereinstimmung mit den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen möglich ist, und (3) hinreichende Sicherheit bezüglich der Vermeidung oder rechtzeitigen Aufdeckung von nicht autorisiertem Erwerb, Gebrauch oder nicht autorisierter Veräußerung von Vermögensgegenständen des Unternehmens bieten, soweit dies einen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss haben könnte.

Aufgrund der ihm innewohnenden Grenzen kann das interne Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss Falschaussagen gegebenenfalls nicht verhindern oder aufdecken. Ebenso sind Prognosen zur Beurteilung der Wirksamkeit in künftigen Perioden mit dem Risiko behaftet, dass Kontrollen wegen geänderter Verhältnisse unzureichend werden oder sich der Grad der Einhaltung der Richtlinien und Verfahren verschlechtert.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des internen Kontrollsyste ms für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss.

## **Verantwortung des Abschlussprüfers für das interne Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung**

Unsere Verantwortung ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung eine Beurteilung des internen Kontrollsyste ms für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss der Gesellschaft abzugeben. Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung der Standards des US-amerikanischen Public Company Accounting Oversight Board durchgeführt. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass mit hinreichender Sicherheit beurteilt werden kann, ob in allen wesentlichen Belangen ein wirksames internes Kontrollsyste m für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss aufrechterhalten wurde. Im Rahmen der Prüfung des internen Kontrollsyste ms für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss haben wir uns ein Verständnis über dieses interne Kontrollsyste m verschafft, das Risiko eingeschätzt, dass eine wesentliche Schwäche in diesem Kontrollsyste m vorliegt, basierend auf dieser Einschätzung den Aufbau und die Wirksamkeit der internen Kontrollen getestet und beurteilt sowie fallweise weitere erforderliche Prüfungshandlungen durchgeführt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

## **Auftragsverantwortlicher Wirtschaftsprüfer**

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Dr. Bert Böttcher.

Mannheim, den 22. Februar 2017

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Dr. Böttcher  
Wirtschaftsprüfer

Herold  
Wirtschaftsprüferin



# Zusammengefasster Konzernlagebericht

Allgemeine Informationen zum Lagebericht.....	54
Der SAP-Konzern im Überblick .....	55
Strategie und Geschäftsmodell.....	56
Produkte, Forschung und Entwicklung und Services.....	60
Sicherheit und Datenschutz .....	69
Kunden .....	71
Steuerungssystem.....	74
Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement .....	82
Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen .....	90
Finanzielle Leistung: Rückblick und Analyse.....	93
Grundlagen Corporate Governance.....	113
Risikomanagement und Risiken.....	116
Prognosen und Chancen.....	146
Ereignisse nach dem Abschlussstichtag .....	154

# Allgemeine Informationen zum Lagebericht

## Grundlagen der Darstellung

Dieser zusammengefasste Konzernlagebericht des SAP-Konzerns (im Folgenden: „wir“, „SAP“, „das Unternehmen“, „der Konzern“) und Lagebericht der SAP SE wurde gemäß §§ 289, 315 und § 315a HGB sowie nach den Deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS) Nr. 17 und 20 aufgestellt. Er stellt außerdem einen Managementbericht gemäß dem Practice Statement „Management Commentary“ der International Financial Reporting Standards (IFRS) dar. Alle Angaben in diesem Bericht beziehen sich, sofern nicht anders vermerkt, auf den 31. Dezember 2016 beziehungsweise das Geschäftsjahr, das an diesem Datum endet. Der Bericht enthält Verweise auf weiterführende Informationen in anderen Teilen des online verfügbaren Integrierten Berichts der SAP. Diese weiterführenden Informationen sind nicht Teil des Lageberichts.

## Vorausschauende Aussagen

Dieser Lagebericht enthält vorausschauende Aussagen und Informationen, die auf den Ansichten und Annahmen der Geschäftsleitung beruhen. Diese stützen sich ihrerseits auf die Informationen, die der Geschäftsleitung gegenwärtig zur Verfügung stehen. Sämtliche in diesem Bericht enthaltenen Aussagen, die keine vergangenheitsbezogenen Tatsachen darstellen, sind vorausschauende Aussagen im Sinne des US-amerikanischen Private Securities Litigation Reform Act von 1995. Solche zukunftsbezogenen Aussagen resultieren aus unseren aktuellen Erwartungen, Annahmen und Prognosen im Hinblick auf zukünftige Umstände und Ereignisse. Folglich unterliegen diese vorausschauenden Aussagen und Informationen verschiedenen Risiken und Unsicherheiten, von denen viele außerhalb unseres Einflussbereichs liegen. Sollten eines oder mehrere dieser Risiken und Unsicherheiten eintreten oder sollten sich die Annahmen der Geschäftsleitung als unrichtig erweisen, könnten unsere tatsächlichen Ergebnisse erheblich von den Erwartungen abweichen, die in den vorausschauenden Aussagen und Informationen beschrieben sind oder die sich daraus ableiten lassen. Die betreffenden Risiken und Unsicherheiten sind im Abschnitt *Risikomanagement und Risiken* beschrieben.

Wörter wie „erwarten“, „glauben“, „rechnen mit“, „fortführen“, „schätzen“, „voraussagen“, „beabsichtigen“, „zuversichtlich sein“, „davon ausgehen“, „planen“, „vorhersagen“, „sollen“, „sollten“, „Strategie“, „können“, „könnnten“, „werden“, „Ausblick“, „voraussichtliche Entwicklung“ und „Ziele“ sowie ähnliche Begriffe in Bezug auf die SAP sollen solche

vorausschauenden Aussagen anzeigen. Vorausschauende Aussagen sind beispielsweise in den folgenden Kapiteln enthalten: im Abschnitt *Entwicklung der Ertragslage*, in der quantitativen und qualitativen Offenlegung von Marktrisiken gemäß International Financial Reporting Standards (IFRS) 7, die sich im vorliegenden Bericht im Anhang zum Konzernabschluss findet, im Abschnitt *Prognosen und Chancen*, im Abschnitt *Risikomanagement und Risiken* sowie in weiteren zukunftsorientierten Darstellungen innerhalb dieses Berichts. Um ein vollständiges Bild der Faktoren zu erhalten, die unsere zukünftigen Ergebnisse beeinflussen könnten, sollten sowohl der vorliegende Bericht als auch unser Jahresbericht Form 20-F sowie andere bei der US-amerikanischen Securities and Exchange Commission (SEC) hinterlegte Unterlagen herangezogen werden. Die vorausschauenden Aussagen geben die Sicht zu dem Zeitpunkt wieder, zu dem sie getätigten wurden oder das Datum dieses Berichtes. Dem Leser wird empfohlen, diesen Aussagen kein unangemessen hohes Vertrauen zu schenken. Abgesehen von rechtlichen Veröffentlichungspflichten übernehmen wir keine Verpflichtung gegenüber der Öffentlichkeit, vorausschauende Aussagen aufgrund neuer Informationen oder Umstände, die sich nach dem Datum der Veröffentlichung ergeben, aufgrund künftiger Ereignisse oder aus anderen Gründen zu aktualisieren oder zu korrigieren.

Dieser Bericht enthält statistische Daten in Bezug auf die IT-Branche und auf globale wirtschaftliche Entwicklungen, die aus den Veröffentlichungen verschiedener Informationsquellen stammen. Hierzu gehören Gartner, die Europäische Zentralbank (EZB) sowie der Internationale Währungsfonds (IWF). Daten dieser Art stellen lediglich eine Einschätzung von Gartner, der EZB, des IWF und anderer Informationsquellen in der IT-Branche dar. Die SAP macht sich die in diesem Bericht enthaltenen statistischen Daten von Gartner, EZB, des IWF oder vergleichbarer Informationsquellen nicht zu eigen. Überdies sind Daten dieser Art mit Risiken und Ungenauigkeiten verbunden und können sich aufgrund verschiedener Faktoren, unter anderem wie oben beschrieben oder derjenigen, die im Abschnitt *Risikomanagement und Risiken* und an anderen Stellen des Berichts beschrieben sind, ändern. Diese und andere Faktoren könnten dazu führen, dass unsere Ergebnisse wesentlich von den in Schätzungen von Dritten und der SAP genannten Ergebnissen abweichen. Dem Leser wird daher empfohlen, diesen Daten kein übermäßiges Vertrauen zu schenken.

# Der SAP-Konzern im Überblick

>76 %

aller weltweiten  
Transaktionen laufen über  
ein SAP-System

>345.000

Kunden weltweit

>180

Länder mit SAP-Kunden

Unsere Vision ist es, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern. Gemeinsam mit unserem umfangreichen Partnernetz leben wir diese Vision, indem wir unseren Kunden helfen, Komplexität abzubauen und sich durch Innovationen zu nachhaltigen digitalen Unternehmen zu entwickeln. Die SAP treibt Innovationen auf allen Gebieten der digitalen Wirtschaft voran, unter anderem in den Bereichen Internet der Dinge, maschinelles Lernen und künstliche Intelligenz. Weitere Informationen zu unserer Vision und Strategie finden Sie im Abschnitt *Strategie und Geschäftsmodell*.

Die SAP wurde 1972 gegründet und ist ein globales Unternehmen mit Sitz in Walldorf. Wir firmieren unter SAP SE. Die SAP ist Marktführer für Unternehmenssoftware<sup>1</sup> und außerdem der am schnellsten wachsende große Datenbankanbieter. Weltweit laufen mehr als 76 % aller Geschäftstransaktionen über ein SAP-Softwaresystem. Zu unserer Konzernstruktur gehören Tochterunternehmen in jedem größeren Land der Erde. Wir betreuen über 345.000 Kunden in mehr als 180 Ländern und beschäftigen über 84.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Unsere Stammaktien sind an der Deutschen Börse in Frankfurt notiert. In den USA sind unsere Aktien in Form von American Depository Receipts (ADRs) an der New York Stock Exchange (NYSE) gelistet. Die SAP ist Mitglied des DAX, des Aktienindex Dow Jones EURO STOXX 50 und des Dow Jones Sustainability Index. Zum 31. Dezember 2016 war die SAP gemessen am Börsenwert das wertvollste Unternehmen im DAX. Zusätzliche

Informationen zu unserer Aktie finden Sie im Abschnitt *Investor Relations*.

Zum 31. Dezember 2016 wurden weltweit 245 Tochterunternehmen, die Produkte, Lösungen und Services entwickeln, vertreiben und bereitstellen, unmittelbar oder mittelbar von der SAP SE beherrscht. Eine Aufstellung unserer Tochterunternehmen, assoziierten Unternehmen und sonstigen Beteiligungsunternehmen finden Sie unter *Textziffer (34)* im Anhang zum Konzernabschluss.

<sup>1</sup> Unternehmenssoftware ist Computersoftware, die speziell für die Abbildung und Automatisierung von Geschäftsprozessen entwickelt wird.

# Strategie und Geschäftsmodell

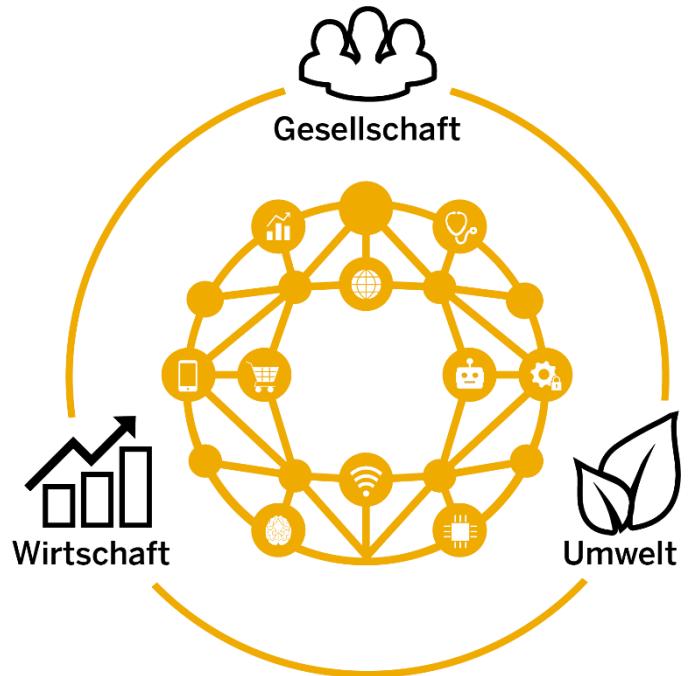
## Wertsteigerung durch Innovation

Unsere Vision ist es, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern. Wir möchten zu einer besseren und nachhaltigeren Welt beitragen und helfen, Lösungen für einige der drängendsten Probleme unserer Zeit zu finden. Mit unseren Innovationen können wir unseren Beitrag zur Bewältigung dieser Probleme leisten. Hierfür geben wir unseren Kunden, Partnern und Anwendern Werkzeuge an die Hand, mit denen sie etwas bewegen können.

Wir setzen unsere Vision um, indem wir unseren Kunden mit SAP-Technologie die Entwicklung zu digitalen Unternehmen ermöglichen, sodass sie aktuellen Herausforderungen begegnen und Veränderungen in drei wesentlichen Bereichen bewirken können:

- **Wirtschaft:** Zielgerichtete Arbeit ist die Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg. Mit Software und Technologien der SAP können Kunden Innovationen umsetzen, ihre Branche stärken, eine leistungsfähige Infrastruktur schaffen sowie personenbezogene und geschäftliche Daten zuverlässig schützen.
- **Gesellschaft:** Gesundheit, Bildung und öffentliche Sicherheit sind Grundpfeiler einer Gesellschaft, die sich dynamisch weiterentwickelt. Software und Technologien der SAP helfen dabei, komplexe Herausforderungen bei der Prävention und Diagnose von Krankheiten zu bewältigen und Behörden und Städte intelligent zu vernetzen.
- **Umwelt:** Der Klimawandel geht jeden an und wird sich auf das Leben künftiger Generationen auswirken. Mit Software und Technologien der SAP können unsere Kunden ihre Energieeffizienz verbessern und sich für mehr Nachhaltigkeit in ihren weltweiten Lieferketten einsetzen.

Die Vereinten Nationen haben 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung verabschiedet, in denen wirtschaftliche, gesellschaftliche und ökologische Entwicklung untrennbar miteinander verbunden sind. Zur Verwirklichung dieser Ziele sind alle Länder aufgefordert, sich für die Überwindung von Armut, den Schutz unseres Planeten sowie Frieden und Wohlstand für alle Menschen einzusetzen. Wir berücksichtigen die UN-Ziele in unserer Vision und unserem übergeordneten Ziel, die für uns die größte Relevanz haben. Sie dienen uns als Ansporn, unsere Vision umzusetzen.



## Umsetzung unserer Vision

### Den digitalen Wandel unserer Kunden unterstützen

Um unsere Vision umzusetzen, helfen wir unseren Kunden, den Herausforderungen eines veränderten Geschäftsumfelds gerecht zu werden. Zugleich ermöglichen wir es ihnen, einen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklung zu leisten.

Durch Technologie verändert sich sowohl unsere Gesellschaft als auch die Art und Weise, wie wir Geschäfte betreiben. Menschen und Dinge sind miteinander vernetzt wie niemals zuvor. Innovationen, die noch vor wenigen Jahren undenkbar schienen, revolutionieren ganze Branchen. Technologietrends wie das Cloud Computing, Big Data, das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT) und künstliche Intelligenz gehen mit gesellschaftlichen Entwicklungen einher, die sich auf unsere Lebens- und Arbeitsweise auswirken.

Um in der heutigen Wirtschaft erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen ihre Geschäftsprozesse und -modelle

digitalisieren. Sie müssen flexibel agieren können und stets ihr Ziel im Blick haben. Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen. Und sie müssen datengestützt arbeiten und ihr Geschäft auf der Grundlage von Echtzeitinformationen steuern, um auf die Anforderungen des Marktes und der Kunden reagieren zu können.

Mit einer Technologieplattform für Innovation und Digitalisierung unterstützen wir unsere Kunden dabei, die Herausforderungen des digitalen Wandels zu meistern. Unsere Lösungen ermöglichen es Unternehmen, Behörden und gemeinnützigen Organisationen in über 180 Ländern, datengestützte Echtzeitabläufe zu realisieren.

Unsere Plattform besteht aus vorhandenen SAP-Lösungen, die durch neue Cloud-Funktionen und die Echtzeitanwendungen unserer zukunftsweisenden Anwendungssuite SAP S/4HANA ergänzt werden. Mit unseren Lösungen und Services, den Fähigkeiten und dem Expertenwissen unserer mehr als 84.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unserem großen, weltweiten Partnernetz sind wir optimal aufgestellt, unsere mehr als 345.000 Kunden bei der Umsetzung ihrer Ziele zu unterstützen.

Auf dem Vertrauen, das unsere Kunden in uns setzen, möchten wir aufbauen und uns das Vertrauen neuer Kunden erarbeiten. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt *Kunden*.

## Umsetzung unserer Strategie

Unser Erfolg als Anbieter von Unternehmensanwendungen beruht darauf, dass wir in den vergangenen Jahren unser Produktpotfolio ausgebaut haben, damit unsere Kunden mit den Anforderungen der digitalen Wirtschaft Schritt halten können. Hierzu haben wir eigene Innovationen mit bahnbrechenden Technologien wie SAP HANA und Softwarelösungen wie SAP S/4HANA entwickelt. Darüber hinaus haben wir unser Angebot durch die Übernahme anderer Unternehmen insbesondere in den Bereichen Cloud und Geschäftsnetzwerke erweitert.

2016 haben wir das Thema Innovation noch stärker in den Vordergrund gestellt – denn es ist für unseren langfristigen Erfolg von entscheidender Bedeutung. Unsere Strategie, uns als innovativstes Cloud-Unternehmen powered by SAP HANA zu etablieren, wird uns dabei helfen, unseren Kunden die erforderlichen digitalen Innovationen zu bieten. Zur Umsetzung unserer Strategie konzentrieren wir uns auf folgende Bereiche:

- Kontinuierliche Entwicklung marktführender Anwendungen
- Ausbau unserer Plattform zur Innovationsplattform für unsere Partner
- Investition in zukunftsweisende Technologien

- Gewinnung und langfristige Bindung von qualifizierten Mitarbeitern

## Kontinuierliche Entwicklung marktführender Anwendungen

Unser Erfolg gründet auf unserer zentralen ERP-Software. Der Markt für ERP-Lösungen verlagert sich in rasanter Tempo in die Cloud. Um unsere Position als Marktführer zu sichern, werden wir Innovation auch zukünftig vorantreiben und es unseren Kunden ermöglichen, sich flexibel an neue Anforderungen anzupassen.

Wir werden auch in Zukunft marktführende ERP-Anwendungen bereitstellen, die sich sowohl in der Cloud als auch in On-Premise-Infrastrukturen nutzen lassen. Darüber hinaus ist es weiterhin unser Ziel, herausragende Cloud-Anwendungen für Unternehmensbereiche zu entwickeln und diese mit Echtzeitanalysen, IoT-Services und branchenspezifischen Add-ons zu kombinieren. Schließlich möchten wir auch unser umfassendes Know-how in Lösungen einfließen lassen, die kleinen und mittleren Unternehmen zum Erfolg verhelfen.

## Ausbau unserer Plattform zur Innovationsplattform für unsere Partner

Wir haben eine offene Cloud-Plattform entwickelt, die über Cloud-Anwendungsprogrammierschnittstellen (APIs) mit verschiedenen Systemen kommunizieren kann, um den Aufbau eines leistungsstarken Partnernetzes zu unterstützen. Damit ermöglichen wir es Entwicklern von Unternehmen aller Größen, unsere Anwendungen zu erweitern oder neue Lösungen für die digitale Wirtschaft zu entwickeln. Auch der schnell wachsende Markt für Datenmanagement- und Datenbanklösungen verlagert sich zunehmend in die Cloud. Unsere Cloud-Plattform unterstützt Unternehmen dabei mit Funktionen für Planung, Prognosen und Visualisierung sowie mit mobilen Technologien.

Wir werden auch künftig wegweisende Innovationen für die Bereiche Plattform, Datenbanken und Analysen bereitstellen. Wir möchten erreichen, dass sowohl die Entwickler in unserem Partnernetz als auch unsere Kunden die Cloud-Plattform und APIs von SAP als Grundlage für neue Anwendungen nutzen. Darüber hinaus sollen sich unsere Kunden beim Einsatz aller SAP-Plattformen und -Anwendungen auch weiterhin auf ein Höchstmaß an Sicherheit verlassen können.

## Investition in zukunftsweisende Technologien

Um nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen, müssen wir unseren Blick auch auf die Zukunft richten. Durch verschiedene Initiativen werden wir deshalb die Entwicklung zukunftsweisender Technologien weiter fördern. Mit unserem Programm SAP.io verfolgen wir eine Strategie der „offenen Innovation“ und fördern Start-up-Aktivitäten sowohl innerhalb als auch außerhalb der SAP. Durch umfassende

Investitionen im Bereich maschinelles Lernen möchten wir unsere Unternehmensanwendungen um intelligente Funktionen ergänzen. Darüber hinaus investieren wir mit einer vernetzten Plattform für das Gesundheitswesen in personalisierte Medizin. Dadurch sind wir unserem Ziel ein Stück nähergekommen, durch eine bessere medizinische Versorgung die gesellschaftliche Entwicklung zu fördern. Gleichzeitig arbeiten wir weiterhin daran, zuverlässige Sicherheitslösungen für alle unsere Produkte zu entwickeln.

Weitere Informationen zu diesen Investitionen finden Sie im Abschnitt *Produkte, Forschung und Entwicklung und Services*.

### Gewinnung und langfristige Bindung von qualifizierten Mitarbeitern

Um unseren Kunden Innovationen bieten zu können, brauchen wir qualifizierte, motivierte Mitarbeiter. Wir möchten uns in der Softwarebranche als bester Arbeitgeber etablieren und mit einer vielfältigen und engagierten Belegschaft Innovationen und Mehrwert für unsere Kunden schaffen. Geeignete Mitarbeiter für unser Unternehmen zu gewinnen und es ihnen zu ermöglichen, ihre Innovationskraft einzubringen, ist für uns von enormer Bedeutung. Einen ebenso hohen Stellenwert hat die kontinuierliche Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter, damit diese ihr Potenzial entfalten können.

Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt *Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement*.

### Ausgewogene Wachstumsstrategie

Wir verfolgen eine ausgewogene Wachstumsstrategie. Unser Schwerpunkt wird weiterhin auf organischen Investitionen in Technologien und Innovationen liegen, mit denen wir unsere kurz- und mittelfristigen Wachstumsziele erreichen wollen. Um Innovation voranzubringen, möchten wir auch künftig Rahmenbedingungen schaffen, damit unsere Mitarbeiter ihr Potenzial bestmöglich entfalten können, und strategische Partnerschaften schließen.

Darüber hinaus werden wir unter Umständen auch durch Akquisitionen gezielt Technologien erwerben, die unser breites Lösungsangebot ergänzen und uns helfen, strategische Märkte besser abzudecken. 2016 hat die SAP folgende kleinere Akquisitionen getätigt:

- **Altiscale** entwickelt hochleistungsfähige, skalierbare BDaaS-Lösungen (Big Data as a Service), mit denen wir Unternehmen bei einer schnellen und effizienten Auswertung großer Datenmengen unterstützen möchten.
- **Fedem Technology** ist ein innovativer IoT-Spezialist, der uns ermöglicht, zukunftsweisende, durchgängige IoT-Lösungen für die vorausschauende Wartung und Industrie-4.0-Szenarien zu entwickeln.

- **Hipmunk** ist Anbieter einer innovativen Suchmaschine, die Geschäftsreisenden eine Reiseplanung wie im Verbrauchersegment ermöglicht.
- **PLAT.ONE** hat eine führende IoT-Anwendungsplattform entwickelt, auf deren Grundlage wir die SAP Cloud Platform (vormals SAP HANA Cloud Platform) um komplexe IoT-Funktionen erweitern wollen.

### Investitionen in künftige Marktführer

Seit 20 Jahren fördert die SAP durch die Investition in Risikofonds, die von Sapphire Ventures verwaltet werden, Unternehmer, die das Potenzial zu Branchenführern von morgen haben. Sapphire Ventures verwaltet derzeit ein Vermögen von über 2 Mrd. US\$ und hat in mehr als 130 Unternehmen auf fünf Kontinenten investiert. Hierzu gehören sowohl Investitionen in Wachstums-Technologiefirmen als auch in Risikofonds für Start-up-Unternehmen. Die Beteiligungsgesellschaft fördert das Wachstum von Unternehmen und bietet fachliche Unterstützung, Kontakte sowie Zugang zu internationalen Märkten und Kapital. Der Schwerpunkt liegt dabei insbesondere auf Unternehmen in Europa, Israel und den USA.

Wir haben außerdem einen neuen SAP.io Fonds aufgelegt, mit dem wir strategisch in Unternehmensgründungen investieren möchten, die auf die Innovationsstrategien von SAP.io ausgerichtet sind. Über diesen Fonds stehen 35 Mio. US\$ für die Förderung von Start-up-Unternehmen bereit, die Daten, Plattformtechnologien oder Geschäftsprozesse der SAP nutzen oder erweitern. Der Fonds wird gemeinsam mit Sapphire Ventures verwaltet.

Weitere Informationen zu unseren konsolidierten Investmentfonds finden Sie unter *Textziffer (34)* im Anhang zum Konzernabschluss.

### Finanzielles Geschäftsmodell

Unsere Umsatzerlöse stammen aus Gebühren, die wir unseren Kunden berechnen für:

- Support-, Beratungs-, Entwicklungs-, Schulungs- und sonstige Serviceleistungen,
- Lizizenzen an unseren On-Premise-Softwareprodukten und -lösungen,
- die Nutzung unserer Cloud-Lösungen,
- Aktivitäten in unseren Geschäftsnetzwerken.

## Wie wir unseren Erfolg messen

Unser Erfolg lässt sich unserer Ansicht nach am besten an folgenden finanziellen und nicht finanziellen Kennzahlen ablesen:

- Wachstum
- Profitabilität
- Kundentreue
- Mitarbeiterengagement

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Kennzahlen, mit denen wir unsere Unternehmensleistung messen, sowie unsere Ziele und Ergebnisse.

## Ziele und Ergebnisse für 2016

Strategisches Ziel	Kennzahl	Ausblick für 2016*	Ergebnis für 2016
Wachstum	Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse	3,00 bis 3,05 Mrd. €	3,01 Mrd. €
	Cloud- und Softwareerlöse	+6,5 % bis +8,5 %	+8 %
Profitabilität	Betriebsergebnis	6,5 bis 6,7 Mrd. €	6,60 Mrd. €
Kundentreue	Kunden-Net-Promoter-Score	25 %	19,2 %
Mitarbeiterengagement	Mitarbeiterengagement-Index	82 %	85 %

\* Der Ausblick wurde im Januar 2016 kommuniziert und im Oktober 2016 angehoben.

## Ziele für 2017 und Zielsetzungen für 2020

Strategisches Ziel	Kennzahl	2016 (Non-IFRS)	Ausblick für 2017 (Non-IFRS, währungsbereinigt)	Zielsetzungen für 2020 (Non-IFRS)
Wachstum	Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse	2,99 Mrd. €	3,8 bis 4,0 Mrd. €	8,0 bis 8,5 Mrd. €
	Cloud- und Softwareerlöse	18,43 Mrd. €	+6 % bis +8 %	
	Umsatzerlöse	22,07 Mrd. €	23,2 bis 23,6 Mrd. €	28 bis 29 Mrd. €
	Anteil besser planbarer Umsätze am Gesamtumsatz*	61 %		70 % bis 75 %
Profitabilität	Betriebsergebnis	6,63 Mrd. €	6,8 bis 7,0 Mrd. €	8,5 bis 9,0 Mrd. €
Kundentreue	Kunden-Net-Promoter-Score	19,2 %	21 % bis 23 %	35 % bis 40 %
Mitarbeiterengagement	Mitarbeiterengagement-Index	85 %	84 % bis 86 %	84 % bis 86 %

\* Support und Cloud-Subskriptionen: Anteil am Gesamtumsatz

# Produkte, Forschung und Entwicklung und Services

**>5.400**

SAP-S/4HANA-Kunden

**>2,5 Mio.**

über das Ariba Network  
vernetzte Unternehmen

**3.044 Mio.€**

Ausgaben für F&E im Jahr  
2016 (IFRS)

## Unterstützung unserer Kunden bei ihrem digitalen Wandel

Auch 2016 lag unser Schwerpunkt darauf, unseren Kunden ihren Weg in die digitale Geschäftswelt zu ebnen. Unsere Strategie stützt sich dabei auf folgende Grundpfeiler:

- Eine digitale Datengrundlage als Voraussetzung für Geschäftsprozesse
- Moderne Unternehmensanwendungen und Geschäftsnetzwerke zur Abwicklung von Geschäftsprozessen
- Eine digitale Unternehmensplattform als Wettbewerbsfaktor
- Echtzeitanalysen zur Steuerung von Geschäftsprozessen
- Maschinelles Lernen und das Internet der Dinge für neue Geschäftsprozesse
- SAP Digital Business Services zur Unterstützung des digitalen Wandels

## SAP HANA: Eine digitale Datengrundlage als Voraussetzung für Geschäftsprozesse

Mit unserer In-Memory-Plattform SAP HANA können Unternehmen ihre Geschäftsprozesse schneller abwickeln, Daten besser nutzen und ihre IT-Umgebung vereinfachen. SAP HANA macht separate Altsysteme und Datensilos überflüssig, sodass Unternehmen von Echtzeitabläufen und besseren Entscheidungen in der digitalen Wirtschaft profitieren können. Gemäß unserer „Cloud First“-Strategie kann SAP HANA in verschiedenen Public-Cloud-Infrastrukturen genutzt werden.

Mit unserer zweiten Version von SAP HANA haben wir eine Plattform der nächsten Generation auf den Markt gebracht. Zeitaufwendige Tätigkeiten für die Datenbank- und Datenverwaltung werden dadurch reduziert. Darüber hinaus bietet SAP HANA intelligente Anwendungen, die moderne

Analysefunktionen enthalten und allen Anwendern detaillierte Einblicke in Daten unterschiedlichster Art ermöglichen.

Die Umsetzung unserer „Cloud First“-Strategie setzt leistungsstarke Produkte voraus, mit denen sich auch große Datenmengen in der Cloud verarbeiten lassen. Mit unserer auf SAP HANA basierenden Lösung SAP Cloud Platform Big Data Service unterstützen wir mehrmandantenfähige Hadoop-Systeme und stellen durchgängige Funktionen für die effiziente Verwaltung und Skalierung von Big-Data-Volumina bereit.

## Moderne Unternehmensanwendungen und Geschäftsnetzwerke zur Abwicklung von Geschäftsprozessen

### SAP S/4HANA: Unsere innovative Anwendungssuite für das digitale Zeitalter

Mit SAP S/4HANA, unserer Anwendungssuite der neuen Generation, können unsere Kunden die Möglichkeiten der digitalen Wirtschaft optimal nutzen. Der digitale Kern bildet die Grundlage für Echtzeitabläufe im Unternehmen, denn er sorgt für:

- **Zeitnahe Handeln:** Anwender erhalten Informationen und Auswertungen, die sie in die Lage versetzen, direkt auf Situationen zu reagieren.
- **Intelligente Abläufe:** Die Suite bietet mehr als nur Automatisierung und macht Prognosen und vorausschauende Empfehlungen möglich.
- **Integrierte Prozesse:** Nicht nur Funktionsbereiche bei Kunden werden vernetzt, sondern auch Menschen, Dinge und Unternehmen.

Die Software SAP S/4HANA basiert auf SAP HANA und ist in der Lage, große Datenmengen zu speichern und zu verarbeiten. Zugleich benötigen Unternehmen durch den Einsatz von

SAP S/4HANA deutlich weniger Speicherplatz. Dadurch verringert sich der Zeit- und Kostenaufwand für unsere Kunden.

2016 haben wir SAP S/4HANA von einer Software mit Finanzschwerpunkt zu einer umfassenden ERP-Lösung für das digitale Zeitalter weiterentwickelt. Die Suite kann in der Cloud, als On-Premise-System oder in einer hybriden Umgebung betrieben werden. Sie bietet Unternehmen Daten und Auswertungen, anhand derer sie Vorhersagen erstellen und auf dieser Grundlage Echtzeitentscheidungen treffen können. Damit hilft sie ihnen, in der digitalen Wirtschaft wettbewerbsfähig zu bleiben. SAP S/4HANA kann herkömmliche ERP-Lösungen in allen Unternehmensbereichen ersetzen, unter anderem im Finanz- und Personalwesen, im Vertrieb, Service, Einkauf und Anlagenmanagement sowie in der Fertigung, Logistik und der Forschung und Entwicklung.

Unsere Kunden haben erkannt, welchen Nutzen und welches Potenzial SAP S/4HANA bietet: Bis zum Jahresende 2016 hatten bereits mehr als 5.400 Unternehmen die Anwendungssuite im Einsatz, um ihren digitalen Wandel voranzubringen.

### **SAP S/4HANA Cloud – ein leistungsstarker digitaler Kern**

Wir bieten SAP S/4HANA nicht nur als On-Premise-Suite an, sondern haben auch unser Angebot SAP S/4HANA Cloud weiter ausgebaut. Damit können Kunden das Leistungspotenzial eines digitalen Kerns mit den Vorteilen einer cloudbasierten SaaS-Lösung (Software as a Service) kombinieren. Die Software SAP S/4HANA Cloud bringt mit ihrer Skalierbarkeit, einfachen Verwaltung und Sicherheit alles mit, was in der heutigen digitalen Geschäftswelt erforderlich ist. Durch die viertel-jährliche Bereitstellung neuer Releases profitieren Kunden von regelmäßigen Innovationen, ohne dass ihr Geschäftsbetrieb wesentlich beeinträchtigt wird.

SAP S/4HANA Cloud besteht aus verschiedenen Lösungen, die auf die individuellen geschäftlichen Anforderungen unserer Kunden zugeschnitten sind und sie auf ihrem Weg in die Cloud unterstützen. Mit der Lösung SAP S/4HANA Enterprise Management Cloud steht beispielsweise eine ERP-Software der neuen Generation mit integrierten, durchgängigen Prozessen in der Cloud zur Verfügung.

SAP S/4HANA Cloud kann in einer heterogenen Systemlandschaft auch zusammen mit On-Premise-Anwendungen betrieben werden. Die Software lässt sich direkt in andere SAP-Lösungen integrieren und verfügt über offene Schnittstellen, die eine zusätzliche Integration und Erweiterung auf Basis der SAP Cloud Platform (vormals SAP HANA Cloud Platform) ermöglichen. Mit vorkonfigurierten Inhalten von SAP-Best-Practices-Paketen lässt sich die Lösung außerdem auf die Anforderungen von Branchen und Unternehmensbereichen zuschneiden. Auch ihre Bedienung ist einfach – dank der

preisgekrönten, rollenbasierten Benutzungsoberfläche SAP Fiori.

### **Ein großes Partnernetz für mehr Marktpräsenz**

Unser Partnernetz hilft uns, unsere Reichweite im Markt zu vergrößern. Wir arbeiten eng mit über 15.000 Partnern weltweit zusammen, um für unsere Kunden Lösungen bereitzustellen. Auch beim Vertrieb von SAP S/4HANA und unserer Mittelstandslösungen – SAP Business ByDesign und SAP Business One – spielen unsere Partner nach wie vor eine große Rolle: Mehr als 88 % aller Neukunden wurden von Partnern akquiriert.

### **Innovationen für Unternehmensbereiche und Branchen**

Als modulare, integrierte Anwendungssuite bildet SAP S/4HANA das zentrale Softwaresystem eines Unternehmens. Gleichzeitig entwickeln wir innovative Funktionen für Unternehmensbereiche und Branchen, um neuen und individuellen Anforderungen unserer Kunden gerecht zu werden.

Unser Lösungsangebot deckt 25 Branchen in sechs Branchensektoren sowie zwölf Unternehmensbereiche ab:

Branchensektor	Branchenportfolio
Handel und Konsumgüter	SAP for Consumer Products SAP for Life Sciences SAP for Retail SAP for Wholesale Distribution
Fertigungsindustrie	SAP for Aerospace & Defense SAP for Automotive SAP for High Tech SAP for Industrial Machinery & Components
Energie und natürliche Ressourcen	SAP for Chemicals SAP for Mill Products SAP for Mining SAP for Oil & Gas SAP for Utilities
Finanzdienstleistungen	SAP for Banking SAP for Insurance
Öffentlicher Sektor	SAP for Defense & Security SAP for Healthcare SAP for Higher Education & Research SAP for Public Sector
Dienstleistungen	SAP for Engineering, Construction & Operations SAP for Media SAP for Professional Services SAP for Sports & Entertainment

Branchensektor	Branchenportfolio
	SAP for Telecommunications
	SAP for Travel & Transportation
Unternehmensbereiche	
	Anlagenmanagement
	Handel
	Finanzmanagement
	Personalmanagement
	Fertigung
	Marketing
	Forschung und Entwicklung/Konstruktion
	Vertrieb
	Service
	Beschaffung
	Logistik
	Nachhaltigkeit

Darüber hinaus entwickeln wir weitere neue Funktionen für einzelne Unternehmensbereiche. Hierzu gehören:

### Personalmanagement (Human Capital Management, HCM)

Unsere HCM-Lösungen, darunter auch die SAP-SuccessFactors-Lösungen, unterstützen Unternehmen bei der Personalentwicklung und -verwaltung und helfen ihnen, ihre Mitarbeiter einzubinden und mit diesen zu interagieren. Sie ermöglichen damit ein wertschöpfendes Personalmanagement. Die SAP SuccessFactors HCM Suite deckt die Anforderungen von Personalabteilungen umfassend ab und unterstützt folgende Bereiche:

- **Grundfunktionen im Personalwesen:** Mit den Lösungen SAP SuccessFactors Employee Central und SAP SuccessFactors Employee Central Payroll lassen sich die administrativen Aufgaben im Personalwesen abwickeln. Hierzu gehören die Personalverwaltung, die Lohn- und Gehaltsabrechnung, das Stellenmanagement, die Zusatzleistungen, die Zeit- und Urlaubserfassung, Shared Services sowie Self-Service-Funktionen für Mitarbeiter und Führungskräfte. In den Lösungen sind alle Mitarbeiterdaten zentral hinterlegt. In der Regel sind sie an Hunderte externe und interne Systeme angebunden, darunter an SAP S/4HANA. Ende 2016 hatten über 1.580 Kunden SAP SuccessFactors Employee Central im Einsatz.
- **Talent-Management:** Unsere Suite bietet Lösungen für alle Bereiche des Talent-Managements: Personalgewinnung (Marketing und Management), Einarbeitung, Leistungsmanagement, Talententwicklung, Nachfolgeplanung, Gehaltsplanung und -verwaltung, Weiterbildung und Personalanalysen.

Besonders wichtig ist es uns dabei, dass unsere Kunden unsere HCM Suite sowohl auf mobilen Endgeräten als auch auf dem Desktop einfach und intuitiv nutzen können.

### Kundeninteraktion und Handel (Customer Engagement and Commerce, CEC)

Kunden sind heutzutage digital vernetzt, in sozialen Netzwerken aktiv und verfügen über vielfältige Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten. Dadurch haben sich die Regeln für die Interaktion geändert. Unser integriertes, ganzheitliches Portfolio für das Front-Office deckt sämtliche Prozesse vom Kundenerlebnis über Handel, Marketing, Vertrieb und Abrechnung bis hin zum Kundenservice ab.

Wir bieten führende Lösungen für die Kundeninteraktion und den Handel, die sämtliche Verkaufskanäle und Kundenkontaktpunkte unterstützen. Unternehmen können damit ihren Kunden (sowohl Firmen- als auch Privatkunden) über alle Kanäle und Geräte kontextbezogene, einheitliche und relevante Informationen zur Verfügung stellen – und sie so während des gesamten Kaufentscheidungsprozesses begleiten.

### Verknüpfung von Unternehmen durch Geschäftsnetzwerke

Unsere Geschäftsnetzwerke basieren auf hervorragenden Cloud-Anwendungen, über die sich Kunden, Lieferanten und Partner zu einem weltweiten Netzwerk zusammenschließen können. Mit unseren Produkten und Services lassen sich Systeme, Dienste, Geschäftspartner und Daten über Unternehmensgrenzen hinweg vernetzen. Unternehmen können dadurch ihre zentralen Aufgaben effizienter, leistungsfähiger und wesentlich einfacher abwickeln. Offene und vernetzte Plattformen bieten Anwendern die nötige Umgebung, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Zu unserem Netzwerkportfolio gehören die marktführenden SAP-Ariba-, Concur- und SAP-Fieldglass-Lösungen. Sie bilden die Grundlage unserer Strategie für Geschäftsnetzwerke.

Das Ariba Network ist das weltweit größte Geschäftsnetzwerk, über das mehr als 2,5 Millionen Unternehmen jährlich Handelsumsätze von mehr als 885 Mrd. US\$ abwickeln. Das Handelsvolumen ist um 20 % gegenüber dem Vorjahr gestiegen. 2016 haben wir Innovationen eingeführt, mit denen sich Unternehmen effizient und intelligent vernetzen und sämtliche Prozesse von der Bezugsquellensuche bis zur Bezahlung nahtlos abwickeln können:

- **Assistiertes Einkaufen:** Neue Einkaufsfunktionen zeigen Mitarbeitern automatisch Waren und Dienstleistungen an, die sie für ihre Arbeit benötigen. Die Einkaufsrichtlinien des Unternehmens lassen sich damit besser einhalten.
- **Light Enablement:** Dieser interaktive E-Mail-Dienst vereinfacht die Integration und Anbindung von Lieferanten. Einkäufer können mit nur wenigen Klicks Bestellungen

abschicken und sich Auftragsbestätigungen und Rechnungen zusenden lassen.

- **Offene Plattform:** Über die offene Anwendungsprogrammierschnittstelle (API) des Ariba Network können Partner Funktionen hinzufügen und Lösungen erweitern, um branchen- und unternehmensspezifische Anforderungen abzudecken.

Unsere Akquisition Concur ist mit mehr als 45 Millionen Nutzern weltweit führender Anbieter von Lösungen für das Reise- und Spesenmanagement. 2016 hat Concur unsere Vision einer offenen Cloud-Plattform für die Reise- und Spesenabwicklung weiterentwickelt, die Endanwendern und Finanzabteilungen ein einfaches und komfortables Arbeiten ermöglicht. Die Concur-Lösungen bieten unabhängig von Zeit und Ort einen umfassenden Überblick über die Geschäftsreisen und Spesen von Mitarbeitern.

Zu den Neuerungen für Concur-Lösungen in den Bereichen Reisebuchung, Spesenabrechnung und automatische Kreditorenabrechnung zählen:

- Verbesserungen der Benutzungsoberfläche und Einbindung zahlreicher regionaler Partner in das Netzwerk
- Integration in die Lösungen SAP ERP Financials und Intuit Quickbooks
- Erweiterung der globalen Steuerfunktionen
- Neue Funktionen für die Lösung Concur Invoice zur Abstimmung von Bestellungen, Auftragsbestätigungen und Rechnungen

SAP-Fieldglass-Lösungen vereinfachen den Einkauf und das Management externer Personaldienstleistungen, indem sie Unternehmen in Echtzeit anbinden. 2016 waren mehr als 3,1 Millionen Arbeitskräfte in rund 135 Ländern über die Lösung vernetzt.

Aufgrund geänderter Marktbedingungen wie der zunehmenden Globalisierung und des Fachkräftemangels müssen viele Unternehmen verstärkt auf externe Mitarbeiter und Dienstleister zurückgreifen, um ihre geschäftlichen Ziele zu erreichen. Die cloudbasierten SAP-Fieldglass-Lösungen unterstützen Unternehmen auch dabei, ihre Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Arbeits- und Fachkräften zu optimieren. Die Software sucht für die Anforderungen von Unternehmen dynamisch die passenden Personalressourcen, bietet ihnen Transparenz und hilft ihnen bei der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und der Kostenkontrolle.

Auch 2016 haben wir mit Innovationen für die SAP-Fieldglass-Lösungen zu Neuerungen bei Arbeitsprozessen in Unternehmen beigetragen. So haben wir unter anderem die Vorlagen für den Einkauf von Dienstleistungen optimiert und die Funktionen für die flexible Personalsuche weiter ausgebaut.

## Datennetzwerk

Unser Geschäftsdatennetzwerk bietet eine umfassende, anwenderorientierte DaaS-Lösung (Data as a Service), die branchenspezifische, datengestützte Echtzeit-Benchmarks zur Verfügung stellt. Die Benchmarks beruhen auf der weltweit größten Datenbank mit Geschäftsdaten, die mit wichtigen Kennzahlen aus der Industrie und Wirtschaft aufbereitet werden. 2016 haben wir eine Betaversion des ersten datengestützten Dienstes entwickelt, der auf Daten zu externen Mitarbeitern basiert. Über eine personalisierte Benutzeroberfläche können Kunden ihre Stellung im Markt analysieren. Echtzeitempfehlungen und Workflows helfen ihnen anschließend, gezielte Maßnahmen aus diesen Informationen abzuleiten. Durch diese strategische Auswertung von Daten sind Unternehmen in der Lage, ihre Abläufe effizienter zu gestalten und neue, datengestützte Geschäftsmodelle zu entwickeln.

## SAP Connected Health

Die SAP kann auf langjährige Erfahrung im Gesundheitswesen und in der Life-Sciences-Branche zurückblicken. 2016 haben wir unsere Investitionen in diesen Bereichen ausgeweitet und zusammen mit Partnern aus dem Gesundheitswesen die Plattform SAP Connected Health auf den Markt gebracht. Die Plattform ermöglicht neue Entwicklungen, beispielsweise umfassende Analysen des menschlichen Genoms, des Proteoms und anderer biologischer Daten unter Zuhilfenahme riesiger Datenmengen. Über die Plattform können sich zudem Entwickler, Forscher und Institutionen des Gesundheitswesens zu einem großen Partnernetz zusammenschließen. Dadurch lassen sich innovative, patientenorientierte Lösungen schneller entwickeln und zur Verfügung stellen. Dies führt nicht nur zu besseren Behandlungsergebnissen und Kostensenkungen, sondern schafft auch die Voraussetzungen für vernetzte Gesundheitsdienstleistungen.

## Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen

Mit folgenden Lösungen profitieren auch kleine und mittlere Unternehmen bei ihrem digitalen Wandel von der Leistungsstärke von SAP HANA:

- **SAP Anywhere:** Unsere Front-Office-Lösung für kleine Unternehmen ist erst seit etwas mehr als einem Jahr in China, Großbritannien und den USA auf dem Markt. Zurzeit haben über 185 Kunden SAP Anywhere im Einsatz.
- **SAP Business ByDesign:** Unsere ERP-Cloud-Lösung richtet sich an den Mittelstand und Tochtergesellschaften großer Unternehmen. Zum Jahresende 2016 betrieben 99 % unserer SAP-Business-ByDesign-Kunden die Lösung auf der Plattform SAP HANA.
- **SAP Business One:** Unsere integrierte ERP-Anwendung kann entweder in der IT-Umgebung des Kunden oder in der gehosteten Cloud eines Partners betrieben werden. Bereits mehr als 2.000 Kunden setzen SAP Business One auf Basis von SAP HANA ein.

Unser Schwerpunkt bei Lösungen für den Mittelstand liegt – ebenso wie bei unserem Portfolio für große Unternehmen – auf Cloud-Technologie und einfacheren Geschäftsprozessen für Endanwender und Partner. Mit durchgängigen Zuständigkeiten und höheren Investitionen in diese zentralen Cloud- und On-Premise-Lösungen für ERP sowie Front-Office-Lösungen stellen wir sicher, dass wir mehr Innovationen für die digitale Wirtschaft entwickeln und in diesem Bereich weiterwachsen können. Zu den Kunden unserer KMU-Lösungen zählen kleine und mittlere Unternehmen in über 100 Ländern.

## Immer im Blick: User Experience

Dem Anwender ein positives Nutzererlebnis (User Experience, UX) zu bieten, bedeutet, ihm eine möglichst effiziente und angenehme Bedienung der Software zu ermöglichen. Wie wir Innovationen im Bereich User Experience verstehen, zeigt sich an unserer preisgekrönten Benutzungsoberfläche SAP Fiori. Das Konzept und die Designprinzipien von SAP Fiori spielen bei unserem designorientierten Entwicklungsprozess eine zentrale Rolle. Dadurch können wir sicherstellen, dass alle SAP-Anwendungen von SAP-Fiori-Innovationen profitieren.

Mit SAP Fiori 2.0 lassen sich Aufgaben schneller und effektiver erledigen. Möglich wird dies durch folgende Funktionen:

- direkter Zugriff auf relevante Informationen und Anwendungen
- Anzeige von Aufgaben, die besonders wichtig sind, und frühzeitige Benachrichtigungen
- Unterstützung bei der Festlegung der als nächstes zu erledigenden Aufgaben
- schnelle Entscheidungen auf der Grundlage fundierter Informationen

Unsere UX-Strategie sieht zudem vor, auch unsere Kunden und Partner in die Lage zu versetzen, eigene Konzepte für benutzerfreundliche Oberflächen zu entwickeln und umzusetzen. Hierzu bieten wir Schulungen, Werkzeuge und Technologien für das Design, die Entwicklung und Bereitstellung einfacherer Benutzungsoberflächen an.

## SAP Cloud Platform: Eine digitale Unternehmensplattform als Wettbewerbsfaktor

In der digitalen Wirtschaft benötigen Unternehmen neben Standardanwendungen eine äußerst flexible Plattform, die ihnen folgende Möglichkeiten bietet:

- Erweiterung ihrer Cloud- und On-Premise-Anwendungen von SAP
- Entwicklung neuer Anwendungen zur Unterstützung von Prozessen in einzelnen Unternehmensbereichen
- Integration ihrer Cloud- und On-Premise-Anwendungen von SAP

Mit der SAP Cloud Platform, unserem PaaS-Angebot (Platform as a Service) auf Basis von In-Memory-Technologie, können Unternehmen schnell moderne Geschäftsanwendungen entwickeln, betreiben und erweitern. Umfassende Funktionen helfen Anwendern und Entwicklern, innerhalb kurzer Zeit leistungsfähige und flexible Anwendungen zu erstellen. Kunden stehen unter anderem mobile Services, Advanced-Analytics-Werkzeuge, modernste Authentifizierungsverfahren und Social-Media-Funktionen zur Verfügung. Durch den Einsatz offener Technologien ermöglichen wir ein Höchstmaß an Flexibilität und Mobilität.

Als Plattform für das digitale Unternehmen bietet die SAP Cloud Platform Folgendes:

- Analysefunktionen
- Zugriff auf SAP-Anwendungen, Prozesse und Daten
- leistungsfähige Services, mit denen Kunden und unabhängige Softwareanbieter Lösungen entwickeln können

Wir bieten außerdem mit dem SAP Cloud Platform Integration Service eine Standardinfrastruktur für die Integration von Cloud- und On-Premise-Lösungen von SAP. Zudem stellen wir Inhalte zur Verfügung, die bei der Realisierung durchgängiger Integrationsszenarien unterstützen. Über die SAP Cloud Platform lassen sich Best-of-Breed-Anwendungen mit unserem digitalen Kern und kundenspezifischen Lösungen verknüpfen und in diese integrieren. Dadurch bildet die Plattform die zentrale Grundlage für eine maßgeschneiderte, modular aufgebaute Suite aus Geschäftsanwendungen.

Für die Entwicklung herausragender Lösungen sind enge Partnerschaften mit Kunden und anderen führenden Technologieanbietern unverzichtbar. 2016 schlossen wir eine strategische Partnerschaft mit Apple, in deren Rahmen wir ein Software Development Kit für iOS auf Basis der SAP Cloud Platform entwickeln. Mit diesem SDK sollen Unternehmen, Designer und Entwickler schnell und effizient eigene iOS Apps für iPhone und iPad erstellen können.

## Echtzeitanalysen zur Steuerung von Geschäftsprozessen

Führungskräfte müssen in der Lage sein, aus Daten relevante und aussagekräftige Erkenntnisse abzuleiten und diese entsprechend zu kommunizieren, damit Entscheidungen in Echtzeit getroffen werden können. Mit unseren Analyselösungen können Unternehmen ihre Geschäftsdaten auswerten und so die Unternehmensleistung ermitteln, vorhersagen und verbessern. Die Analysen helfen Ihnen zudem, Handlungsempfehlungen abzugeben und Entscheidungen zu treffen.

Mit SAP BW/4HANA haben wir eine neue Generation von Data-Warehouse-Software auf den Markt gebracht, die historische Daten mit aktuellen Daten aus SAP- und Fremdsystemen verknüpft und dadurch einfache und leistungsfähigere

Echtzeitanalysen ermöglicht. Die integrierte Data-Warehouse-Lösung ist für die SAP-HANA-Plattform optimiert und vereinfacht die Entwicklung, Administration und Benutzerführung, sodass Unternehmen flexibler agieren können.

Wir haben Analysefunktionen unseres Produktpportfolios in einer zentralen Cloud-Analyselösung zusammengeführt: SAP BusinessObjects Cloud. Sie basiert auf der SAP Cloud Platform und hilft Unternehmen, Einzellösungen und Datensilos abzubauen und allen Mitarbeitern Zugriff auf Analysen in einer Public Cloud zu bieten.

Für unsere Lösung SAP Digital Boardroom, mit der die Geschäftsleitung einfach und bequem in Echtzeit auf Unternehmensdaten zugreifen kann, haben wir neue Inhalte vorgestellt. Hierzu gehören branchenspezifische Informationen für die Konsumgüterindustrie, die Chemiebranche, die Bauwirtschaft, den Anlagen- und Schiffbau und die öffentliche Verwaltung sowie neue Inhalte für die Unternehmensbereiche Personalwirtschaft, Finanzwesen und Marketing.

## Internet der Dinge und maschinelles Lernen für neue Geschäftsprozesse

Kein anderer Bereich verkörpert den digitalen Wandel mehr als das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT). Das Internet der Dinge besteht aus einem Netzwerk physischer Gegenstände, die über eingebaute Sensoren ihre Umgebung erkennen und mit Geschäftsprozessen und Systemen interagieren können. Dies schafft die Voraussetzungen für völlig neue Geschäftsmodelle und vollständig digitalisierte, vernetzte Unternehmen. Intelligente Sensoren, flächendeckende Vernetzung und unbegrenzte Datenspeicher machen Innovation möglich und führen zu einer immer stärkeren Integration von Menschen, Prozessen, Daten und Gegenständen in einer vernetzten Welt.

Mit unseren IoT-Lösungen, die nun unter der Marke SAP Leonardo angeboten werden, können Unternehmen ihre Prozesse in der Fertigung, in der Logistik und im Anlagenmanagement digitalisieren und damit den Anforderungen eines digitalen Unternehmens in einer hochgradig individualisierten, verbraucherorientierten Wirtschaft gerecht werden. Wir möchten uns bei unseren Kunden als vertrauensvoller Partner für IoT etablieren, der sie dabei unterstützt, Sensordaten mit Geschäftsprozessen zu verknüpfen und dadurch Mehrwert zu schaffen. So bieten wir beispielsweise mit unseren durchgängigen SAP-Leonardo-IoT-Lösungen für vernetzte Logistik, vernetzte Fertigung und vernetztes Anlagenmanagement ein umfassendes Portfolio branchenübergreifender und branchenspezifischer Standardlösungen für das Internet der Dinge. Im November haben wir außerdem das neue Toolkit SAP IoT Application Enablement angekündigt, mit dessen Services unsere Kunden eigene IoT-Anwendungen entwickeln können.

## Forschung und Innovation: Innovationen für zukünftiges Wachstum

Aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen in der Geschäftswelt ist es wichtiger denn je, unseren Kunden Orientierung für ihren Wandel zu geben. Daran arbeiten wir täglich – in unserer internen Entwicklung und im Schulterschluss mit unseren Kunden. Ziel ist es, erstklassige Software und zukunftsweisende Lösungen zu entwickeln. Mit Investitionen in unser SAP-Labs-Netzwerk und dem Ausbau unserer SAP Innovation Centers in Indien, Israel und den USA haben wir 2016 unsere globalen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten weiter ausgeweitet.

Die SAP Innovation Centers bieten mit ihrer Start-up-Atmosphäre die ideale Umgebung, um unkonventionelle Ideen und inspirierende Proof of Concepts zu entwickeln. Unser Ziel ist es, neue Märkte für SAP-Software zu erschließen und zukunftsweisende Technologien in unsere Kernprodukte schneller zu integrieren. Wir befassen uns unter anderem mit folgenden Innovationen:

- **Maschinelles Lernen:** Wir erweitern bestehende SAP-Lösungen um intelligente Funktionen, binden Services und APIs für maschinelles Lernen in unsere Plattform ein und entwickeln intelligente Unternehmenslösungen für neue und angrenzende Märkte. Um die Bedeutung dieses Themas zu unterstreichen, haben wir die neue Marke SAP Clea eingeführt, die unser gesamtes Portfolio im Bereich Maschinelles Lernen repräsentiert.
- **Blockchain-Technologie:** Wir untersuchen, wie sich durch die Digitalisierung des Finanzwesens Geschäftsvorgänge zukünftig auf völlig neue Weise abwickeln lassen, welche Auswirkungen dies auf bestehende Produkte hat und wie sich das Innovationspotenzial von Blockchain auch in anderen Branchen nutzen lässt.
- **Unternehmensanwendungen der Zukunft:** Wir entwickeln neuartige Unternehmensanwendungen für die Verarbeitung immaterieller Vermögenswerte, die kontextbezogene Benutzerunterstützung und die Steuerung neuer Geschäftsmodelle. Damit wollen wir unsere Kunden in die Lage versetzen, sich als Vorreiter der nächsten wirtschaftlichen Revolution zu positionieren.

In die Entwicklung dieser Lösungen lassen wir die Ideen von Kunden, Partnern, Start-up-Unternehmen, Wissenschaftlern und vor allem unserer Mitarbeiter einfließen. Wir wollen aus eigener Kraft Innovationen gestalten und aus hervorragenden Ideen profitable Lösungen machen.

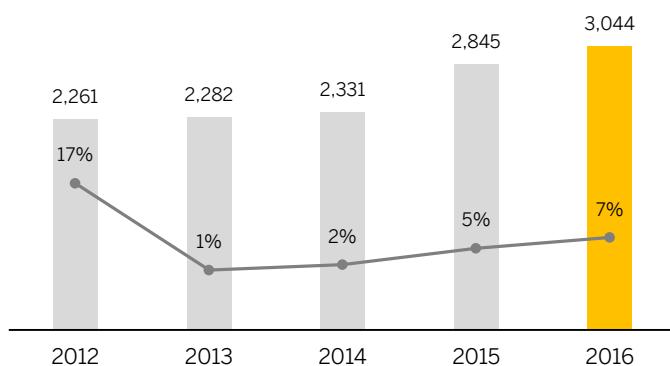
## Forschungs- und Entwicklungskosten

Die Bedeutung, die wir der Forschung und Entwicklung beimessen, drückt sich auch in Zahlen aus.

Die Forschungsintensität, also der Anteil der Forschungs- und Entwicklungskosten (Non-IFRS) an den operativen Aufwendungen, hat sich gegenüber dem Vorjahr von 18,3 % auf 18,4 % leicht erhöht. Die Forschungsintensität auf Basis von IFRS ist von 17,2 % auf 18,0 % angestiegen. Ende 2016 arbeiteten 23.363 SAP-Mitarbeiter (umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte) in der Entwicklung (2015: 20.938). Dies entspricht einem Anteil von 28 % an der Gesamtzahl der Mitarbeiter (gemessen in Vollzeitbeschäftigten) im Konzern (2015: 27 %).

### Forschung und Entwicklung (IFRS)

Mio. € | Veränderung zum Vorjahr



Neben unseren eigenen Personalkosten umfassen die gesamten Aufwendungen für Forschung und Entwicklung auch Kosten für externe Dienstleister sowie Partnerunternehmen, mit denen die SAP bei der Neu- und Weiterentwicklung von Produkten kooperiert. Darüber hinaus fallen folgende Kosten an:

- Übersetzungen, Anpassungen an länderspezifische Anforderungen und Tests von Produkten
- Zertifizierungen von Produkten in verschiedenen Märkten
- Anwaltskosten und Gebühren für die Anmeldung und den Schutz von Patenten
- Strategieberatung
- Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern im Bereich der Forschung und Entwicklung

## Patente

Wir bemühen uns aktiv darum, die Rechte am geistigen Eigentum an unseren Innovationen und proprietären Informationen zu schützen. Unsere Innovationen dienen dazu, unsere Marktposition als Anbieter von Unternehmenssoftware und Services weiter zu stärken. Aus unseren Investitionen in Forschung und Entwicklung gehen zahlreiche Patentanmeldungen hervor. SAP hält zum 31. Dezember 2016 weltweit

insgesamt mehr als 8.000 validierte Patente. Davon wurden im Jahr 2016 841 Patente erteilt und validiert.

Das geistige Eigentum der SAP ist zwar wesentlich für unseren Unternehmenserfolg, unser Gesamtgeschäft hängt jedoch nicht von einem bestimmten Patent oder wenigen einzelnen Patenten ab.

## SAP Digital Business Services zur Unterstützung des digitalen Wandels

Die SAP bietet ein umfassendes Service- und Support-Portfolio, das unseren Kunden helfen soll, ihre Software schneller und effizienter einzusetzen. Dadurch können sie sich auf Innovationen konzentrieren und einen schnelleren und höheren Return on Investment erzielen. Mit maßgeschneiderten Supportangeboten unterstützen wir unsere Kunden dabei, Echtzeitabläufe in der digitalen Wirtschaft zu realisieren.

Über unseren Unternehmensbereich SAP Digital Business Services möchten wir Services standardisieren, um sie auch für andere Szenarien wiederverwenden zu können. Unser Digital Business Framework hilft Unternehmen und Organisationen, ihre Abläufe völlig neu zu gestalten und an den Anforderungen des neuen Geschäftsumfelds auszurichten.

Wir beschleunigen den Wandel unserer Kunden zum digitalen Unternehmen mit richtungsweisenden Services, darunter Angebote für die vorausschauende Wartung und Gewährleistung, Analysen zur Verwaltung großer Datenmengen und Services für eine intelligente, vernetzte Fertigung.

## Innovationen von SAP Digital Business Services

SAP Digital Business Services bietet ein umfassendes Serviceportfolio. Zu den wichtigsten Innovationen im Jahr 2016, mit denen unsere Kunden ihren Wandel zum digitalen Unternehmen voranbringen, gehören:

- die Servicepakete SAP Value Assurance for SAP S/4HANA
- die neueste Generation des SAP Solution Manager und die SAP Model Company
  - ein zukunftsweisendes Supportkonzept
  - SAP Digital: Vergrößerung der Reichweite des SAP Store und der Messaging-Services

### Die Servicepakete SAP Value Assurance

Unsere Servicepakete SAP Value Assurance for SAP S/4HANA decken sämtliche Projektphasen und Szenarien bei der Migration von SAP ERP auf SAP S/4HANA ab. Hierzu gehören:

- Systemumstellung
- Änderung der IT-Landschaft
- Neuimplementierungen
- Verschiedene Nutzungsoptionen (On-Premise-, Cloud-, Hybrid-Modell)

Das Konzept umfasst Services und Support in vier Phasen:

- **Planung und Sicherung:** Wir definieren die Implementierungsstrategie, einschließlich der Abhängigkeiten und Voraussetzungen für die Zielarchitektur.
- **Technische Implementierung:** Hier konzentrieren wir uns auf die technischen Aspekte der Implementierung, unter anderem auf die Daten- und Systemmigration und Themen wie Hochverfügbarkeit und Disaster Recovery.
- **Migration und Implementierung:** Die Funktionen werden über ein vorkonfiguriertes Setup und anhand von fertigen Geschäftsprozessvorlagen implementiert. Darüber hinaus analysieren wir die Auswirkungen auf den Geschäftsbetrieb.
- **Innovation und Optimierung:** Wir untersuchen Innovationsmöglichkeiten außerhalb des digitalen Kerns, um neue Geschäftsmodelle im gesamten Unternehmen zu realisieren.

In den Servicepaketen kommt das Einführungsverfahren für Innovationen SAP Activate zum Einsatz. Es kombiniert SAP-Best-Practices-Pakete mit Implementierungsmethoden und einer geführten Konfiguration, um die Einführung zu optimieren.

Bei der Verbreitung unserer Innovationen spielen auch Partner eine entscheidende Rolle. Aufgrund unseres offenen Kooperationskonzepts konzentrieren sich immer mehr unserer größeren Servicepartner darauf, SAP S/4HANA bei den Kunden als digitalen Kern zu etablieren.

## SAP Solution Manager und SAP Model Company

Über den SAP Solution Manager steuern wir Implementierungen von SAP-Software (Cloud-, On-Premise- und Hybrid-Modelle) und stellen die Angebote von SAP Digital Business Services zur Verfügung. Abgedeckt werden sowohl IT- als auch betriebswirtschaftliche Aspekte.

Der SAP Solution Manager bietet Kunden Echtzeitinformationen bei der Einführung und Verwaltung von Innovationen und hilft ihnen, Aufgaben zu automatisieren und Prozesse zu steuern. Prozessexperten und Lösungsarchitekten haben über den SAP Solution Manager Zugriff auf alle SAP-Best-Practices-Pakete und können sich so frühzeitig über neue Geschäftsmodelle für ihre Branche informieren.

Wir bieten außerdem eine neue Modellierungsumgebung an: Mit dem Service SAP Model Company können Kunden die Einführung neuer Lösungen beschleunigen und vereinfachen. Der Service kombiniert Standardsoftware von SAP, SAP-Best-Practices-Pakete, SAP Rapid Deployment Solutions und Inhalte von SAP Activate. Kunden haben die Möglichkeit, wiederverwendbare Implementierungsszenarien zu entwickeln und für zukünftige Projekte auf die neuesten Innovationen zuzugreifen. Dadurch können sie ihren Aufwand verringern und ihre Projekte erfolgreich innerhalb des vorgesehenen Zeit- und Budgetrahmens realisieren. Mit dem Service profitieren Unternehmen von schnelleren Implementierungen und

niedrigeren Gesamtbetriebskosten und können schnell den Produktivbetrieb aufnehmen.

Die SAP Model Company ist ein sofort nutzbarer Service, der in wichtigen Entscheidungsphasen wie der Erfassung des Ist-Zustands und der Erstellung von Prototypen unterstützt. Wir stellen eine vollständige Systemlandschaft mit detaillierten geschäftlichen Inhalten und Dokumentation zur Verfügung und ermöglichen mit speziellen Versionen für einzelne Branchen und Unternehmensbereiche eine schnellere Wertschöpfung.

## Ein zukunftsweisendes Supportkonzept

Unsere Kunden entwickeln sich zu digitalen Unternehmen. Da immer mehr Geschäftsprozesse in Echtzeit ausgeführt werden, genügt es auch beim Produkt-Support nicht mehr, lediglich auf Meldungen zu reagieren. Unternehmen benötigen einen proaktiven, vorausschauenden Support, der jederzeit verfügbar ist – einen Support in Echtzeit.

Unsere Supportorganisation hat ein zukunftsweisendes Konzept eingeführt, das auch Support in Echtzeit beinhaltet. „Expert Chat“ ist ein neuer Live-Kanal, über den Kunden direkten Zugang zu unseren Experten erhalten. Wir bieten diesen Support für einen Großteil unserer Lösungen an. Außerdem haben wir eine gebührenfreie Hotline eingerichtet, die als zentraler Supportkanal für nahezu unser gesamtes Portfolio fungiert. Darüber hinaus haben Kunden die Möglichkeit, nach Antworten zu produktbezogenen Fragen zu suchen, indem wir die Suche nach SAP-Inhalten über Google unterstützen. Durch die Automatisierung von Aufgaben mit intelligenten, kontext-abhängigen Werkzeugen können Kunden Lösungen proaktiv zur Verfügung gestellt werden.

Unsere Kunden wünschen sich außerdem einen nahtlosen Support über sämtliche Interaktionskanäle. Hierzu planen wir, Funktionen einzuführen, die einen integrierten Support über mobile Endgeräte und soziale Medien ermöglichen.

Mit dem Service SAP Preferred Care haben wir zudem eine Premium-Support-Option für On-Premise-Kunden eingeführt, die auf ein digitales Geschäftsmodell umsteigen möchten. Sie ergänzt das bereits bestehende Angebot SAP Preferred Care Cloud. Das Angebot ist eine Erweiterung unseres Basis-Support-Programms SAP Enterprise Support und beinhaltet:

- umfangreichere Service-Level-Vereinbarungen
- zusätzliche Services
- feste Ansprechpartner

## SAP Digital

Wir bieten Endkunden die Möglichkeit, Produkte der SAP und von SAP-Partnern mit nur einem Klick zu kaufen und mit Kreditkarte oder über PayPal elektronisch zu bezahlen. Sie können Lösungen in einer einfachen Online-Interaktion kennenlernen, testen, kaufen, nutzen sowie Verträge verlängern.

2016 haben Kunden aus 95 Ländern unser digitales Angebot genutzt und mehr als 55.000 Bestellungen aufgegeben.

Wir bieten außerdem ein breites Spektrum an intelligenten, vernetzten Messaging- und Kommunikationsservices, die 97 % aller Mobilfunkkunden weltweit erreichen und Milliarden von Geräten miteinander verbinden. Führende Social-Media-Unternehmen nutzen Lösungen der SAP, um ihre Kunden auf der ganzen Welt zu erreichen. 2016 wurden über unsere Netzwerke mehr als 350 Mrd. Nachrichten versendet.

Wir haben mehrere neue Initiativen ins Leben gerufen, mit denen wir unser digitales Angebot noch schneller ausbauen und neue Geschäftsfelder erschließen möchten – beispielsweise durch die Integration von Messaging-Services in unsere eigenen Anwendungen.

## **Wir begleiten unsere Kunden bei ihrem digitalen Wandel**

Mit innovativen Softwarelösungen, kontinuierlicher Forschung und Entwicklung sowie proaktiven Services möchten wir den digitalen Wandel unserer Kunden auch in Zukunft unterstützen. Unsere völlig neu gestaltete Anwendungssuite und unsere herausragenden Lösungen helfen Unternehmen ihren Erfolg in der digitalen Wirtschaft weiter auszubauen. Gemeinsam können wir einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung, zum sozialen Fortschritt und zu mehr Nachhaltigkeit leisten – und Positives in der Welt bewirken.

# Sicherheit und Datenschutz

## Maßnahmen für einen effektiven Datenschutz

Tag für Tag vertrauen uns Unternehmen auf der ganzen Welt ihre Daten an – in ihrer On-Premise-Umgebung, in der Cloud oder unterwegs bei der Nutzung mobiler Geräte. Unsere Kunden müssen sich darauf verlassen können, dass diese Daten bei uns sicher sind und wir sie unter Einhaltung lokaler Gesetzesvorschriften verarbeiten sowie vor Missbrauch schützen.

Aus diesem Grund sind Sicherheit und Datenschutz für uns von zentraler Bedeutung. Mit zahlreichen Maßnahmen gewährleisten wir den Schutz aller Kunden, Interessenten, Mitarbeiter und Partner, deren Daten durch SAP-Systeme verarbeitet werden. Darüber hinaus sorgen wir für die Einhaltung aller maßgeblichen Gesetzesvorschriften zum Datenschutz. Unser Sicherheitsbeauftragter (Global Security Officer) und unser Datenschutzbeauftragter (Data Protection and Privacy Officer) berichten an den Vorstand und überprüfen regelmäßig alle Aktivitäten zur Einhaltung der relevanten Anforderungen in diesen Bereichen.

## Zunehmende Gefahren für die IT-Sicherheit

Der zuverlässige Schutz von Daten ist mit zunehmenden Herausforderungen verbunden. Unternehmen erfassen und speichern mehr Daten als je zuvor, die aus einer Vielzahl von Quellen stammen. Diese Daten werden heute nicht mehr auf einem Großrechner in der On-Premise-Umgebung verwahrt, der lediglich durch physische Sicherheitsmaßnahmen geschützt werden muss.

Vielmehr stehen Daten nun auch außerhalb des Unternehmens auf zahlreichen Endgeräten zur Verfügung und sind damit potenziellen Angriffen ausgesetzt. Zudem hat die Zahl der Angriffe, die technisch immer ausgefeilter werden, drastisch zugenommen. Unternehmen sehen sich mit einer „Kommerzialisierung von Hackerangriffen“ konfrontiert. Zugleich sind neue Advanced Persistent Threats (komplexe, zielgerichtete Angriffe auf kritische IT-Infrastrukturen und vertrauliche Daten) in der Lage, viele der herkömmlichen Sicherheitsmechanismen zu umgehen.

## Umsetzung einer umfassenden Sicherheitsstrategie

Wir möchten es unseren Kunden und Mitarbeitern ermöglichen, unsere Software und Dienste unabhängig von Zeit und Ort auf beliebigen Geräten zuverlässig und sicher zu nutzen. Infolge des steigenden Risikos und der zunehmenden Häufigkeit von Cyberangriffen sind wir jedoch mehr denn je gefordert, die Sicherheit kritischer Informationssysteme zu gewährleisten.

Deshalb bedeutet Sicherheit für uns und unsere Kunden weit mehr als die Einhaltung der einschlägigen Gesetzesvorschriften. Mit einem umfassenden Portfolio von Sicherheitsprodukten und -services, sicherem Support und Beratungsleistungen zum Thema Sicherheit sorgen wir für die Sicherheit der SAP-Softwarelandschaften unserer Kunden. Mit diesem Angebot unterstützen wir unsere Kunden dabei, Sicherheits- und Datenschutzmaßnahmen in ihren Unternehmen zu ergreifen.

Verschiedene unserer Sicherheitsmaßnahmen erstrecken sich auf alle Bereiche unseres Unternehmens und damit auch auf alle unsere Produkte und Services. Hierzu gehören unter anderem die regelmäßige Schulung von Mitarbeitern zum Thema IT-Sicherheit sowie Datenschutz, einschließlich des Umgangs mit vertraulichen Informationen und dem damit kontrollierten und restriktiven Zugang zu Kundeninformationen. Wir verfolgen außerdem eine Sicherheitsstrategie, die auf drei zentrale Bereiche ausgerichtet ist: unsere Produkte, unseren Systembetrieb und unser Unternehmen.

## Gewährleistung der Sicherheit unserer Produkte

Unternehmen nutzen SAP-Anwendungen für die Verarbeitung geschäftskritischer Transaktionsdaten, die für Cyberangreifer besonders interessant sind. Ziel unserer Strategie für die Produktsicherheit ist es, durch die Integration von Sicherheitsfunktionen in unsere Anwendungen das Risiko von Sicherheitsverletzungen zu minimieren.

Unser Secure Software Development Lifecycle gibt eine Methodik vor, wie wir Sicherheitsfunktionen in unsere Anwendungen einbinden, und ermöglicht uns damit die Umsetzung dieser Strategie. Vor ihrer Freigabe wird unsere Software von unabhängigen IT-Sicherheitsexperten überprüft. Das Entwicklungsteam setzt die Empfehlungen dieser Experten um, bevor die Anwendung freigegeben wird.

Diese Vorgehensweise entspricht dem Standard ISO/IEC 27034 für Anwendungssicherheit und ist umfassend in unser nach ISO 9001 zertifiziertes Prozess-Framework für die Entwicklung von Standardsoftware integriert.

### Sicherer Betrieb unserer Anwendungen und Systeme

Unsere Strategie für einen sicheren Betrieb zielt nach den Sicherheitsgrundsätzen „Vertraulichkeit, Integrität und Verfügbarkeit“ darauf ab, unser eigenes Unternehmen sowie die Unternehmen unserer Kunden zu schützen. Zu diesem Zweck stellen wir ein umfassendes Sicherheits-Framework für den Cloud- und IT-Betrieb bereit, das sämtliche Aspekte vom System- und Datenzugriff über die Systemhärtung bis hin zum Management von Sicherheits-Patches, der Sicherheitsüberwachung und der Reaktion auf Sicherheitsvorfälle abdeckt. Hierzu gehören zentrale Sicherheitsmaßnahmen auf sämtlichen Ebenen einschließlich der physischen Anlagen sowie in unsere Prozesse integrierte Kontrollen.

Ein Schwerpunkt unserer Strategie für einen sicheren Betrieb bildet außerdem die frühzeitige Erkennung jeglicher Abweichungen von den in unserem Sicherheits-Framework definierten Standards. Hierzu setzen wir eine Kombination aus automatischen und manuellen Prüfungen ein. Diese werden sowohl von Dritten als auch von SAP-Mitarbeitern durchgeführt und ermitteln, ob der Betrieb unserer Anwendungen und Systeme internationalen Standards und den globalen Sicherheitsstandards der SAP gerecht wird.

Für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie für einen sicheren Betrieb sind Zertifizierungen nach branchenspezifischen Best Practices entscheidend. Viele unserer Cloud-Lösungen durchlaufen deshalb SOC-Audits (Service Organization Control) nach den Standards ISAE3402, SSAE16 SOC 1 Typ 2 und SSAE16 SOC 2 Typ 2. Die SOC-Standards sind mit verschiedenen ISO-Zertifizierungen harmonisiert, darunter die Zertifizierung nach ISO 9001, 27001 und 22301.

### Ganzheitlicher Ansatz für die Sicherheit unseres Unternehmens

Im Hinblick auf die Sicherheit unseres Unternehmens verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, der Prozesse, Technologien und Mitarbeiter umfasst. Im Mittelpunkt unserer Strategie stehen ein effizientes Managementsystem für Informationssicherheit und ein Sicherheitssteuerungskonzept, mit dem wir sämtliche Sicherheitsaspekte in drei zentralen Bereichen abdecken:

- **Sicherheitskultur:** Durch regelmäßige Pflichtschulungen, Bewertungen und Berichte sorgen wir dafür, dass unsere Mitarbeiter unsere Sicherheitsrichtlinien und -standards kennen und befolgen.
- **Sichere Umgebungen:** Durch umfassende physische Sicherheitsvorkehrungen gewährleisten wir die Sicherheit

unserer Rechenzentren und Entwicklungsstandorte sowie den wirksamen Schutz unserer Einrichtungen und Gebäude.

- **Business Continuity:** Unser Corporate Continuity Framework, das der ständigen Aufrechterhaltung eines zuverlässigen Geschäftsbetriebs dient, wird jährlich überprüft und an neue oder geänderte geschäftliche Anforderungen angepasst.

### Einhaltung von gesetzlichen Auflagen für Sicherheit und Datenschutz

Bei der Verarbeitung von Daten zu Mitarbeitern, Bewerbern, Kunden, Lieferanten und Partnern achten und schützen wir das Recht dieser Personen und sorgen für die erforderliche Sicherheit ihrer Daten. Die Entwicklung und Umsetzung unserer Strategie für Sicherheit und Datenschutz erfolgt im Einklang mit unserer Unternehmensstrategie.

Zur Einhaltung der für uns relevanten Datenschutzgesetze haben wir weltweit gültige Datenschutzrichtlinien definiert. Darin sind die konzernweiten Mindeststandards für den Umgang mit personenbezogenen Daten unter Einhaltung von gesetzlichen Sicherheits- und Datenschutzbestimmungen aufgeführt. In den Richtlinien sind außerdem die Anforderungen für alle operativen Prozesse im Zusammenhang mit der Verarbeitung von personenbezogenen Daten oder dem Zugriff auf diese Daten sowie die Zuständigkeiten und Organisationsstrukturen beschrieben. Wir überwachen aktiv Änderungen an den einschlägigen Gesetzen und Vorschriften, um unsere Standards kontinuierlich anpassen zu können.

Mit einer breiten Palette von Maßnahmen schützen wir außerdem die von uns und unseren Kunden kontrollierten Daten vor Zugriff und Verarbeitung durch Unbefugte sowie vor unbeabsichtigtem Verlust oder Zerstörung. Unter anderem haben wir in kritischen Bereichen, in denen es in besonderem Maße auf den Schutz von Daten ankommt, ein Datenschutzmanagementsystem eingeführt. Dieses System wird jährlich vom British Standards Institute zertifiziert.

Im Jahr 2016 kam es weder bei Daten, für die die SAP verantwortlich ist, noch bei Kundendaten zu Datenschutzverstößen. Es gab auch keine Zwischenfälle, die gemäß Bundesdatenschutzgesetz meldungspflichtig sind.

# Kunden

>345.000

Kunden weltweit

19,2 %

Kunden-Net-Promoter-Score  
2016

## Weitere Festigung der Kundenbeziehungen

Kundentreue gehört neben Wachstum, Profitabilität und Mitarbeiterengagement zu unseren vier Unternehmenszielen. Im Jahr 2016 betrug unser Kunden-Net-Promoter-Score (Kunden-NPS), der die Kundentreue misst und sowohl On-Premise- als auch Cloud-Kunden umfasst, 19,2 % (2015: 22,4 %). Wir arbeiten weiterhin an der Harmonisierung der Prozesse in den übernommenen Unternehmen, haben aber die für die Kundenumfragen verwendeten Kundensegmente noch nicht im gesamten Konzern komplett vereinheitlicht.

Insbesondere ist bei den befragten Concur-Kunden, aufgrund der Art des Concur-Geschäfts, ein höherer Anteil an allgemeinen Geschäftskunden im Vergleich zu anderen Konzerneinheiten zu verzeichnen. Deshalb entfällt ein großer Teil aller Antworten auf Concur-Kunden.

2016 haben wir erneut einen positiven Kunden-NPS zu verzeichnen, unser Ziel von 25 % jedoch nicht erreicht. Als Reaktion auf das Feedback, das wir im Laufe des Jahres 2016 von unseren Kunden erhalten haben, haben wir uns auf die bessere Nachverfolgung dieser Rückmeldungen konzentriert, um eine zeitnahe Lösung der Kundenanliegen sicherzustellen. Wir haben unsere Kunden noch umfassender darüber informiert, wie sie zu unseren Innovationen ohne Beeinträchtigung ihrer Geschäftsprozesse migrieren können. Auch weiterhin werden wir unseren Schwerpunkt auf die Nachverfolgung der Kundenrückmeldungen legen und streben für 2017 einen gesamten Kunden-NPS von 21 % bis 23 % an. Mittelfristig möchten wir für diese Kennzahl einen Wert von 35 % bis 40 % bis zum Jahr 2020 erreichen.

Weitere Informationen zum Kunden-NPS finden Sie im Abschnitt *Steuerungssystem*.

## Starke Kundennachfrage

Wir unterstützen Unternehmen dabei, sich zu digitalen Unternehmen zu entwickeln. 2016 hat gezeigt, dass Kunden dieses Ziel bereits umsetzen. Die gesamte Palette unserer Software war gefragt – von umfassenden Lösungen für Großkonzerne bis hin zu den neuesten mobilen Apps.

Nachfolgend eine Auswahl von Kunden, die wir in den einzelnen Regionen gewinnen konnten:

## Region Nord- und Lateinamerika (Amerika)

- **The Dow Chemical Company** wollte ihre Zusammenarbeit mit der SAP intensivieren und investierte in die Plattform SAP HANA. Für die Zukunft ist auch die Einführung von SAP S/4HANA vorgesehen. Die Suite soll dem in den USA ansässigen Chemiekonzern helfen, seine Unternehmensziele umzusetzen.
- **Hershey** wechselte zur Anwendungssuite SAP S/4HANA, um allen Mitarbeitern unabhängig von Ort und Zeit Zugriff auf aussagekräftige Informationen bieten zu können. Mit der Suite erhält der US-amerikanische Schokoladenproduzent Echtzeit-Einblicke in operative und andere Daten. Gleichzeitig kann er seine weltweiten Geschäftsprozesse vereinfachen und dadurch die Voraussetzungen für Effizienzsteigerungen und Wachstum schaffen.
- **Itaú Unibanco Holding** gehört, gemessen am Marktwert, zu den größten 20 Banken der Welt. Das brasilianische Unternehmen hatte bereits die SAP-HANA-Plattform im Einsatz und entschied sich vor Kurzem für das Ariba Network, um über diesen SAP-Marktplatz künftig Geschäfte mit anderen Unternehmen abzuwickeln.
- **Live Nation**, ein weltweit führendes Unternehmen für Live-Veranstaltungen mit Sitz in den USA, erwarb Concur Travel & Expense Management, um den gesamten Reiseprozess durchgängig abzudecken – von der Beantragung der Reise über die Online-Reiseplanung durch ein Reisebüro bis hin zur

Spesenabrechnung. Die Anwendung sollte mobil sein und über ein umfassendes Funktionsspektrum verfügen. Weitere wichtige Aspekte waren eine hohe Anwenderfreundlichkeit, leistungsstarke Analyse- und Berichtsfunktionen sowie die Möglichkeit, die Anwendung an bereits vorhandene Systeme anzubinden und flexibel an die Reiserichtlinien und Geschäftspraktiken des Unternehmens anzupassen.

- **Mexico Proyectos Y Desarrollos** wählte die Lösungen SAP Ariba Buying, Advanced Edition und SAP Ariba Strategic Sourcing sowie die Plattform SAP HANA. Das Unternehmen möchte damit seine operative, strategische Bezugsquellensuche und Steuerungsprozesse im Einkauf standardisieren. Gleichzeitig sollen die Lösungen bessere Ergebnisse bei Verhandlungen ermöglichen und die Zahl der Einkäufe reduzieren, die an der Einkaufsabteilung vorbei erfolgen. Das Bau- und Infrastrukturunternehmen verspricht sich von den Softwareinnovationen, seine Beschaffungsprozesse umgestalten sowie seine Funktionsanforderungen und seinen Automatisierungsbedarf komplett abdecken zu können.

## Region Asien-Pazifik-Japan (APJ)

- **Cathay Pacific**, eine Fluggesellschaft mit Sitz in Hongkong, wählte SAP S/4HANA und die Plattform SAP HANA, um ihre Geschäftsprozesse zu vereinfachen. Zudem soll die neue Technologie das Reporting direkt im operativen System ermöglichen und die Grundlage für weitere Systemmigrationen schaffen.
- **China National Chemical Corporation (ChemChina)**, Chinas größter Chemiekonzern und eines der Unternehmen der Fortune-Global-500-Liste, hat umfassend in Akquisitionen im Ausland investiert. Um mit dem rasanten Unternehmenswachstum Schritt zu halten, setzte der Konzern auf SAP S/4HANA, die Plattform SAP HANA, die Komponente SAP NetWeaver Master Data Management sowie die Anwendung SAP BusinessObjects Planning and Consolidation. Mit der SAP und ihrer führenden Technologie will ChemChina seine IT-Strategie neu definieren und seine IT-Infrastruktur optimieren. Die Lösungen sollen dem Konzern außerdem helfen, Effizienzsteigerungen zu erzielen, bessere Einblicke in geschäftsrelevante Daten zu gewinnen und sich auf den Umstieg auf Industrie 4.0 vorzubereiten.
- **NTUC Fairprice**, eine der größten Einzelhandelsketten in Singapur, investierte in die Plattform SAP HANA sowie in die Lösungen SAP Payroll Processing und SAP SuccessFactors Recruiting Posting, um das Engagement und die Produktivität seiner Mitarbeiter zu erhöhen. Als kundenorientiertes Handelsunternehmen möchte Fairprice zudem effizienter arbeiten und die Gesamtzufriedenheit der Kunden verbessern. Dafür sollen Prozesse vereinfacht, manuelle Abläufe automatisiert und integrierte Analysen genutzt werden, um detaillierte Einblicke in Unternehmensdaten zu erhalten.
- **Rockland Distilleries**, eine Brennerei in Sri Lanka, zog SAP Hybris Cloud for Customer gegenüber Wettbewerberprodukten vor, um sich für die digitale

Wirtschaft zu rüsten. Die Lösung wird Rockland helfen, die Produktivität der Vertriebsmitarbeiter zu steigern und Einblicke in Unternehmensdaten zu gewinnen, die als Grundlage für strategische Entscheidungen genutzt werden können.

- **Roy Hill Mining Operation** ist ein eigenständiger Eisenerz-Tagebau, der sich zum größten Eisenerz-Bergwerk in Australien entwickeln will. Die Betreiber entschieden sich für SAP S/4HANA, die Anwendung SAP Multiresource Scheduling und die Lösung SAP Integrated Business Planning. Mit der SAP-Software möchte das Unternehmen seine Bestände in Echtzeit überwachen, Entscheidungen über Wartungsarbeiten auf einer fundierten Datengrundlage treffen und seine Logistikkette kosteneffizienter gestalten.

## Region Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA)

- **Barry Callebaut** ist einer der weltweit führenden Hersteller von hochwertigen Schokoladen- und Kakaoprodukten mit Sitz in der Schweiz. Das Unternehmen führt SAP-Lösungen ein, um 65.000 Kakao-Kleinbauern in der Republik Elfenbeinküste an Software anzubinden. Die Lösungen sollen dazu beitragen, einen nachhaltigen Anbau von Kakao zu ermöglichen und das wirtschaftliche Auskommen der Bauern, ihrer Familien und ihrer Gemeinden zu verbessern. Barry Callebaut nahm vor Kurzem die integrierte Cloud-Lösung SAP Rural Sourcing Management auf der SAP Cloud Platform in Betrieb. Mit der Software können die Landwirte über PC und Mobilgeräte direkt auf wichtige Daten zugreifen und damit Geschäftsabläufe vereinfachen und digitalisieren.
- **Bilfinger**, ein Industriedienstleister mit Sitz in Deutschland, entschied sich für die SAP SuccessFactors HCM Suite, einschließlich der Lösung SAP SuccessFactors Employee Central, um seine HR-Prozesse zu standardisieren und eine größere Transparenz im Personalbereich zu erlangen. Ein weiteres Ziel ist der Aufbau eines weltweiten Talent-management-Modells und die Erhöhung der Workforce Performance. Die Lösungen werden Bilfinger dabei unterstützen, seine strategischen Ziele in puncto Produktivität, Konsolidierung und Compliance weiter voranzutreiben.
- **Inter Cars**, der größte Importeur und Anbieter von Kraftfahrzeugersatzteilen in Polen, investierte in SAP Hybris Commerce Cloud. Mit der Lösung möchte das Unternehmen seine Geschäftsstrategie umsetzen und eine komplette Omnichannel-Plattform aufbauen. Damit will Inter Cars seinem Ziel näherkommen, den Umsatz in den nächsten Jahren zu verdoppeln.
- **L'OCCITANE**, ein französischer Naturkosmetikhersteller und Einzelhändler im Wellness-Bereich, wählte die Lösungen SAP SuccessFactors Employee Central und SAP SuccessFactors Recruiting. Damit beabsichtigt das Unternehmen, seine Personalprozesse zu straffen und einen besseren weltweiten Überblick über seine Mitarbeiter zu erhalten. Darüber hinaus sollen die Lösungen helfen,

Spitzenkräfte zu gewinnen und eine Belegschaft heranzubilden, die das Unternehmen bei seinem digitalen Wandel und der Wachstumsstrategie unterstützt.

- **Targin**, eine große russische Holding in der Ölbranche mit breitem Serviceportfolio, setzt auf SAP S/4HANA und damit auf SAP-Software der nächsten Generation. Mit der Anwendungssuite will Targin seine Unternehmen neu ausrichten und seine Geschäftsprozesse effizienter gestalten. Ziel ist es, die Ausfallzeiten zu verkürzen, die Umschlagshäufigkeit im Lager zu erhöhen und den Marktanteil der Holding zu vergrößern.

## **Investitionen von Kunden unterstützen**

Damit Unternehmen einfacher in SAP-Lösungen und damit verbundene Services und Hardware investieren können, bieten wir mit dem SAP Payment Service eigene Finanzierungsprogramme an. Sie helfen unseren Kunden, ihre Liquidität sicherzustellen und ihr Budget ausgewogen zu nutzen, und bieten eine Alternative zu Krediten ihrer Hausbank. So sind sie flexibel in der Auswahl der von ihnen bevorzugten Lösung.

# Steuerungssystem

Wir nutzen verschiedene Kennzahlen zur Steuerung unserer Leistung im Hinblick auf unsere obersten Unternehmensziele. Im finanzbezogenen Bereich haben wir als zentrale Ziele Wachstum und Profitabilität, im nicht finanzbezogenen Bereich Kundentreue und Mitarbeiterengagement definiert. Wir betrachten Wachstum und Profitabilität als Indikatoren für unsere aktuelle Leistung. In den Kennzahlen Kundentreue und Mitarbeiterengagement sehen wir Indikatoren, die unsere künftige Leistung anzeigen.

## Finanzbezogene Steuerungsgrößen

### Finanzbezogene Steuerungsgrößen im operativen Geschäft

2016 verwendeten wir folgende finanzbezogenen Steuerungsgrößen für unser operatives Geschäft:

**Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS):** Dieser Umsatztreiber umfasst die wichtigsten Erlöse aus unserem schnell wachsenden Cloud-Geschäft. Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support entstehen, wenn wir unseren Kunden Softwarefunktionen in einer cloudbasierten Infrastruktur bereitstellen (Software-as-a-Service oder SaaS); wenn wir unseren Kunden einen Zugang zu einer cloudbasierten Infrastruktur bereitstellen, um Anwendungen zu entwickeln, zu betreiben und zu verwalten (Platform-as-a- Service oder PaaS); und wenn wir Hosting-Services für Software, die von der SAP gehostet wird, zur Verfügung stellen (Infrastructure-as-a-Service oder IaaS). Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support entstehen auch dann, wenn zusätzlicher Premiumsupport für Cloud-Subskriptionen erbracht wird, der über den regulären, in den Entgelten für Cloud-Subskriptionen enthaltenen Support hinausgeht, oder wenn Business-Network-Services zur Verfügung gestellt werden. Wir nutzen die Kennzahl Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS) sowohl auf Basis aktueller Wechselkurse als auch währungsbereinigt.

**Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS):** Zur Messung unseres Umsatzwachstums verwenden wir unsere Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS) sowie unsere währungsbereinigten Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS). Unsere Cloud- und Softwareerlöse beinhalten Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support sowie Softwarelizenzerlöse und Softwaresupporterlöse. Unsere wichtigsten Umsatztreiber sind die Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support und die Softwareerlöse, da diese weitere Umsatzarten beeinflussen. Die Softwarelizenzen

sind in der Regel die Basis für den Verkauf von damit verbundenen Supportleistungen, die nach Verkauf der Softwarelizenz regelmäßig anfallende Erlöse in Form von Supporterlösen generieren. Supportverträge umfassen standardisierte Supportleistungen, die nicht spezifizierte künftige Softwareupdates und -erweiterungen beinhalten. Darüber hinaus ziehen die Softwarelizenzerlöse sowie die Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support tendenziell weitere Folgegeschäfte, vor allem aus der Bereitstellung von Beratungsleistungen, Premium-Engagement-Leistungen, Schulungsleistungen, Messaging-Services und Zahlungsdienstleistungen, nach sich, die dann zu Serviceerlösen führen.

**Umsatzerlöse (Non-IFRS):** Wir messen unser Wachstum sowohl anhand der nominalen als auch anhand der währungsbereinigten gesamten Umsatzerlöse (Non-IFRS). Die Summe aus den Erlösen aus Cloud-Subskriptionen und -Support sowie den Softwaresupporterlösen, bezogen auf die gesamten Umsatzerlöse, ergibt die Kennzahl „Anteil besser planbarer Umsätze“. Diese Kennzahl ermöglicht eine Einschätzung unseres längerfristigen Geschäftserfolgs.

**New Cloud Bookings:** Bei unseren Cloud-Aktivitäten betrachten wir auch die Kennzahl New Cloud Bookings. Die Kennzahl gibt den zugesagten Auftragseingang für Angebote wieder, die Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse generieren und von Neukunden sowie aus Folgekäufen von Bestandskunden stammen. Sie ist somit ein Indikator für den cloudbezogenen Vertriebserfolg in einem bestimmten Zeitraum und für gesicherte künftige Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse. Wir konzentrieren uns in erster Linie auf den durchschnittlichen Vertragswert der Kennzahl New Cloud Bookings, der bei Mehrjahresverträgen auf ein Jahr umgerechnet wird. Darüber hinaus betrachten wir intern auch den Gesamtvertragswert der Kennzahl New Cloud Bookings, der die gesamten zugesagten Auftragseingangswerte, unabhängig von der Vertragsdauer, wiedergibt. Für diese Auftragseingangs-Kennzahlen gibt es keine entsprechenden IFRS-Kennzahlen. Neben den New Cloud Bookings messen wir unseren Vertriebserfolg im Cloud-Geschäft auch durch die Kennzahl „Cloud-Backlog“. Cloud-Backlog definieren wir als eine Kennzahl, die das Volumen der zum Stichtag noch nicht in Rechnung gestellten Verträge angibt.

**Betriebsergebnis (Non-IFRS):** Wir messen die Effizienz unseres operativen Geschäfts und unsere Ertragskraft anhand der Kennzahlen Betriebsergebnis (Non-IFRS) und währungsbereinigtes Betriebsergebnis (Non-IFRS). Die verwendeten Kennzahlen (IFRS und Non-IFRS) sind nachfolgend erläutert.

**Bruttomarge für Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS):** Wir betrachten unsere Bruttomarge für Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS), um die Effizienz in unserem Cloud-Geschäft zu messen. Um die Bruttomarge für Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS) zu ermitteln, wird der Bruttogewinn aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS) ins Verhältnis zu den Erlösen aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS) gesetzt (ausgedrückt in Prozent).

## Finanzbezogene Steuerungsgrößen im nicht operativen Geschäft

Im nicht operativen Geschäft setzen wir folgende finanzbezogenen Steuerungsgrößen ein.

**Finanzergebnis, netto:** Diese Steuerungsgröße gibt Auskunft über die Verzinsung der liquiden Mittel und Kapitalanlagen sowie über die zu zahlenden Zinsen für aufgenommene Fremdmittel. Im Mittelpunkt der Steuerung stehen zum einen der Cashflow, der Bestand an liquiden Mitteln und Wertpapieren und der durchschnittliche Zinssatz, zu dem die Geld- und Kapitalanlagen investiert werden, sowie zum anderen die durchschnittlich ausstehenden Kreditbeträge und die daraus resultierenden Zinsaufwendungen.

**Days Sales Outstanding (DSO):** Daneben spielt das Management des Umlaufvermögens (Working Capital Management) mittels der Überwachung der Außenstandsdauer der operativen Forderungen eine Rolle. Die Außenstandsdauer der Forderungen (DSO) ist definiert als durchschnittliche Anzahl der Tage von der Rechnungsstellung bis zum Eingang der Kundenzahlung.

## Finanzbezogene Steuerungsgrößen für unsere Gesamtleistung

Mit folgenden finanzbezogenen Steuerungsgrößen lenken wir unsere Gesamtleistung:

**Ergebnis je Aktie (IFRS und Non-IFRS):** Die Kennziffer Ergebnis je Aktie bildet unsere Gesamtleistung ab, da sie sämtliche operativen und nicht operativen Erfolgsbestandteile sowie den Ertragsteueraufwand umfasst. Sie basiert auf dem Gewinn nach Steuern und setzt diesen ins Verhältnis zu den ausstehenden SAP-Aktien. Neben dem operativen und nicht operativen Geschäft der SAP sowie den Ertragsteuern wird das Ergebnis je Aktie auch durch die Anzahl der ausstehenden Aktien beeinflusst.

**Effektive Steuerquote (IFRS und Non-IFRS):** Unsere effektive Steuerquote entspricht dem Verhältnis des Ertragsteueraufwands zum Ergebnis vor Ertragsteuern (ausgedrückt in Prozent).

**Cashflows aus betrieblicher Tätigkeit, aus Investitions- und Finanzierungstätigkeit sowie Free Cashflow:** Unsere Konzernkapitalflussrechnung ermöglicht einen Einblick, auf welche Weise unser Unternehmen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente erwirtschaftet und verwendet hat. In Verbindung mit den übrigen Hauptbestandteilen des Konzernabschlusses liefert die Konzernkapitalflussrechnung Informationen, die uns dabei helfen, die Änderungen unseres Nettovermögens und unserer Finanzstruktur (einschließlich Liquidität und Solvenz) bewerten zu können. Weiterhin liefert die Konzernkapitalflussrechnung Informationen über die Fähigkeit unseres Unternehmens, die Höhe und den zeitlichen Anfall von Cashflows zu beeinflussen, um so auf veränderte Umstände und Möglichkeiten reagieren zu können. Wir nutzen die Kennzahl Free Cashflow, um die Finanzmittelveränderung nach Abzug aller Auszahlungen zu ermitteln, die zur organischen Erhaltung oder Erweiterung des Unternehmens getätigten wurden. Dadurch erhält die Unternehmensführung zusätzliche Informationen zur Beurteilung unserer Anforderungen hinsichtlich der Liquidität. Der Free Cashflow berechnet sich aus den Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit abzüglich Auszahlungen aus dem Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen mit Ausnahme von Auszahlungen im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben.

## Nicht finanzbezogene Steuerungsgrößen

Im nicht finanzbezogenen Bereich verwendeten wir 2016 folgende Kennzahlen zur Messung unserer Leistung im Hinblick auf das Mitarbeiterengagement, die Kundentreue und den Leadership Trust:

**Mitarbeiterengagement-Index:** Das Mitarbeiterengagement ist Ausdruck für die Motivation und Loyalität unserer Mitarbeiter, ihren Stolz auf unser Unternehmen und ihre Identifikation mit der SAP. Der Index wird mithilfe unserer Mitarbeiterumfragen ermittelt. Wir verwenden diese Kennzahl, weil uns bewusst ist, dass unsere Wachstumsstrategie von engagierten Mitarbeitern abhängt.

**Kunden-Net-Promoter-Score (Kunden-NPS):** Diese Kennzahl misst die Bereitschaft unserer Kunden, die SAP weiterzuempfehlen. Sie wird aus unserer jährlichen Kundenumfrage abgeleitet. Die Kennzahl wird aus Umfragen abgeleitet, die auf einer Skala von 0 bis 10 messen, ob ein Kunde loyal ist und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass er die SAP Freunden oder Kollegen weiterempfiehlt, ob der Kunde uns gegenüber neutral eingestellt ist oder ob er unzufrieden ist. Wir haben diese Kennzahl 2012 eingeführt, weil wir davon überzeugt sind, dass wir unsere Finanzziele nur erreichen können, wenn unsere Kunden loyal und zufrieden mit der SAP und unseren Lösungen sind. Der Kunden-NPS berechnet sich aus der Differenz der Prozentzahlen, die den Anteil der Fürsprecher und Kritiker beschreiben. Hierfür wird von dem Prozentsatz der Kunden, deren Empfehlungswahrscheinlichkeit auf der Skala

von 0 bis 10 bei 9 oder 10 liegt (Fürsprecher), der Prozentsatz der Kunden abgezogen, die der SAP eine Bewertung zwischen 0 und 6 geben (Kritiker). Nicht berücksichtigt werden bei dieser Berechnung die „passiv Zufriedenen“ mit einer Empfehlungswahrscheinlichkeit von 7 oder 8.

**Leadership Trust Score:** Wir verwenden diese Kennzahl, um in Zukunft noch verantwortungsbewusster handeln und unser Engagement für ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld messen zu können. Die Kennzahl wird auf Basis einer Frage aus unserer jährlichen Mitarbeiterumfrage ermittelt, die das Vertrauen der Mitarbeiter in ihre Vorgesetzten misst. Wir berechnen den Leadership Trust Score mit derselben Net-Promoter-Score-Methodik wie unseren Kunden-NPS.

## Wertorientierte Steuerung

Unsere ganzheitliche Betrachtung der beschriebenen Steuerungsgrößen bildet zusammen mit begleitenden Analysen die Informationsbasis für die wertorientierte Steuerung der SAP. Dabei nutzen wir Planungs- und Kontrollprozesse zur Ermittlung dieser Kennzahlen und zur Information von Entscheidungsträgern auf verschiedenen Managementebenen.

Ausgangspunkt unserer kurz- und mittelfristigen Planungs- und Kontrollprozesse ist die langfristige strategische Planung der SAP, einschließlich einer Mehrjahresfinanzplanung bis 2020: In stark verdichteter Form ermitteln wir zunächst die künftigen Wachstums- und Profitabilitätstreiber der SAP und brechen den resultierenden Finanzplan herunter auf die Betriebsmodelle „On-Premise“, „Software-as-a-Service/Platform-as-a-Service“, „Infrastructure-as-a-Service“ und „Geschäftsnetzwerke“ einerseits und Funktionen wie beispielsweise Entwicklung, Vertrieb oder Verwaltung andererseits. In einem zweiten Schritt werden die geplanten Umsätze und Aufwände auf die einzelnen Vorstandsbereiche allokiert. Auf Ebene der Vorstandsbereiche erfolgen Budgetverwaltung und -kontrolle, inklusive der unterjährigen Budgetanpassungen, die bei Änderungen von Prioritäten, zur Erreichung von Effizienzzielen und zur Berücksichtigung endogener und exogener Faktoren erforderlich sind. Es obliegt dann dem einzelnen Vorstandsmitglied, die zugeteilten Budgets und

Budgetanpassungen in seinem Vorstandsbereich weiter herunterzubrechen. Auch die Bewertung der Leistung sowohl absolut als auch im Vergleich zu Vorperioden, Budgets und Forecasts nimmt der Vorstand auf Ebene der Vorstandsbereiche vor. Im Rahmen eines integrierten Portfolioprozesses stellen wir parallel ein abgestimmtes Investitionsverhalten der Vorstandsbereiche bezüglich bestimmter Lösungen oder Lösungsbereiche sicher. Abschließend brechen wir für kundennahe Bereiche die Zielvorgaben für Umsatz sowie Vertriebs- und Marketingkosten auf einzelne Vertriebsregionen herunter.

Über detaillierte Jahresplanungen legen wir das Budget für das jeweilige Jahr fest. Umsatz- und Ergebnisprognosen auf Quartalsbasis runden das Instrumentarium ab, mit dessen Hilfe wir die Umsetzung der finanziellen Ziele messen und Planabweichungen feststellen. Durch kontinuierliche Überprüfungen der betroffenen Unternehmenseinheiten analysieren wir diese Entwicklungen und definieren den Handlungsbedarf. Integrierte Planungs- und Informationssysteme auf Basis von SAP-Software bilden unsere Planungs-, Kontroll- und Berichtsprozesse durchgängig ab. Sie ermöglichen uns, aufschlussreiche Auswertungen über alle Organisationseinheiten hinweg vorzunehmen, die die Entscheidungsfindung unterstützen.

## Finanzbezogene Kennzahlen des Berichts (Non-IFRS)

Unser Ausblick für 2016 basierte wie in den Vorjahren auf bestimmten Kennzahlen (Non-IFRS). Daher enthält dieser Bericht im Abschnitt *Finanzielle Leistung: Rückblick und Analyse* einen Vergleich (Non-IFRS) unserer tatsächlich erreichten Kennzahlenwerte im Geschäftsjahr 2016 mit diesem Ausblick.

## Überleitung unserer IFRS- auf Non-IFRS-Kennzahlen für die Geschäftsjahre 2016 und 2015

Aufgrund von Rundungen können sich in der folgenden Tabelle bei Summenbildungen geringfügige Abweichungen ergeben.

## Überleitung der IFRS- auf Non-IFRS-Kennzahlen der jeweiligen Geschäftsjahre

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	IFRS	An- passung	Non-IFRS	Wäh- rungs- einfluss	Non-IFRS währungs- bereinigt	IFRS	An- passung	Non-IFRS
<b>Umsatzkennzahlen</b>								
Cloud-Subskriptionen und -Support	2.993	2	2.995	12	3.007	2.286	10	2.296
Softwarelizenzen	4.860	2	4.862	31	4.893	4.835	1	4.836
Softwaresupport	10.571	1	10.572	82	10.654	10.093	0	10.094
Softwarelizenzen und -Support	15.431	3	15.434	113	15.546	14.928	2	14.930
<b>Cloud und Software</b>	<b>18.424</b>	<b>5</b>	<b>18.428</b>	<b>125</b>	<b>18.553</b>	<b>17.214</b>	<b>11</b>	<b>17.226</b>
<b>Services</b>	<b>3.638</b>	<b>0</b>	<b>3.638</b>	<b>39</b>	<b>3.678</b>	<b>3.579</b>	<b>0</b>	<b>3.579</b>
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>22.062</b>	<b>5</b>	<b>22.067</b>	<b>164</b>	<b>22.231</b>	<b>20.793</b>	<b>11</b>	<b>20.805</b>
<b>Aufwandskennzahlen</b>								
Cloud-Subskriptions- und -Supportkosten	-1.313	247	-1.066			-1.022	232	-789
Softwarelizenz- und -Supportkosten	-2.182	238	-1.944			-2.291	283	-2.008
Cloud- und Softwarekosten	-3.495	485	-3.010			-3.313	516	-2.797
Servicekosten	-3.089	113	-2.976			-2.932	167	-2.765
<b>Umsatzkosten</b>	<b>-6.583</b>	<b>598</b>	<b>-5.985</b>			<b>-6.245</b>	<b>683</b>	<b>-5.562</b>
<b>Bruttogewinn</b>	<b>15.479</b>	<b>603</b>	<b>16.081</b>			<b>14.548</b>	<b>694</b>	<b>15.242</b>
Forschungs- und Entwicklungskosten	-3.044	201	-2.843			-2.845	202	-2.643
Vertriebs- und Marketingkosten	-6.265	549	-5.716			-5.782	462	-5.320
Allgemeine Verwaltungskosten	-1.005	119	-886			-1.048	116	-932
Restrukturierungskosten	-28	28	0			-621	621	0
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge, netto	-3	0	-3			1	0	1
<b>Operative Aufwendungen</b>	<b>-16.928</b>	<b>1.494</b>	<b>-15.434</b>	<b>-192</b>	<b>-15.626</b>	<b>-16.541</b>	<b>2.084</b>	<b>-14.457</b>
<b>Ergebnisse</b>								
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>5.135</b>	<b>1.498</b>	<b>6.633</b>	<b>-28</b>	<b>6.605</b>	<b>4.252</b>	<b>2.095</b>	<b>6.348</b>
<b>Sonstige Aufwendungen und Erträge, netto</b>	<b>-234</b>	<b>0</b>	<b>-234</b>			<b>-256</b>	<b>0</b>	<b>-256</b>
Finanzierungserträge	230	0	230			241	0	241
Finanzierungsaufwendungen	-268	0	-268			-246	0	-246
<b>Finanzergebnis, netto</b>	<b>-38</b>	<b>0</b>	<b>-38</b>			<b>-5</b>	<b>0</b>	<b>-5</b>
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>4.863</b>	<b>1.498</b>	<b>6.361</b>			<b>3.991</b>	<b>2.095</b>	<b>6.087</b>
Ertragsteueraufwand	-1.229	-474	-1.703			-935	-651	-1.586
<b>Gewinn nach Steuern</b>	<b>3.634</b>	<b>1.024</b>	<b>4.658</b>			<b>3.056</b>	<b>1.445</b>	<b>4.501</b>
den Eigentümern des Mutterunternehmens zuzurechnen	3.646	1.024	4.671			3.064	1.445	4.509
den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnen	-13	0	-13			-8	0	-8
<b>Kennzahlen</b>								
<b>Operative Marge (in %)</b>	<b>23,3</b>		<b>30,1</b>		<b>29,7</b>	<b>20,5</b>		<b>30,5</b>
<b>Effektive Steuerquote (in %)</b>	<b>25,3</b>		<b>26,8</b>			<b>23,4</b>		<b>26,1</b>
<b>Ergebnis je Aktie, unverwässert (in €)</b>	<b>3,04</b>		<b>3,90</b>			<b>2,56</b>		<b>3,77</b>

## Erläuterungen zu Finanzinformationen (Non-IFRS)

### Non-IFRS Anpassungen nach Funktionsbereichen

Mio. €	2016								2015	
	IFRS	Akquisi-tionsbed.	SBP <sup>1)</sup>	Restruk-turierung	Non-IFRS	IFRS	Akquisi-tionsbed.	SBP <sup>1)</sup>	Restruk-turierung	Non-IFRS
Cloud- und Softwarekosten	-3.495	395	89	0	-3.010	-3.313	441	74	0	-2.797
Servicekosten	-3.089	12	101	0	-2.976	-2.932	54	113	0	-2.765
Forschungs- und Entwicklungskosten	-3.044	10	190	0	-2.843	-2.845	36	166	0	-2.643
Vertriebs- und Marketingkosten	-6.265	257	292	0	-5.716	-5.782	202	260	0	-5.320
Allgemeine Verwaltungskosten	-1.005	6	113	0	-886	-1.048	4	111	0	-932
Restrukturierungskosten	-28	0	0	28	0	-621	0	0	621	0
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge, netto	-3	0	0	0	-3	1	0	0	0	1
<b>Anpassungen auf operative Aufwendungen</b>	<b>-16.928</b>	<b>680</b>	<b>785</b>	<b>28</b>	<b>-15.434</b>	<b>-16.541</b>	<b>738</b>	<b>724</b>	<b>621</b>	<b>-14.457</b>

<sup>1)</sup> Anteilsbasierte Vergütung (Share-based payments - SBP)

Wir veröffentlichen bereinigte Kennzahlen, wie zum Beispiel Umsatz (Non-IFRS), operative Aufwendungen (Non-IFRS), Betriebsergebnis (Non-IFRS), operative Marge (Non-IFRS) und Ergebnis je Aktie (Non-IFRS), sowie Kennzahlen zu währungsbereinigten Umsätzen, Aufwendungen und zum Ergebnis. Unsere bereinigten Kennzahlen werden nicht auf der Basis von IFRS-Rechnungslegungsstandards ermittelt und sind daher Non-IFRS-Kennzahlen. Unsere Non-IFRS-Kennzahlen können sich von den Non-IFRS-Kennzahlen anderer Unternehmen unterscheiden. Die von uns berichteten Non-IFRS-Kennzahlen sollten deshalb nicht als Ersatz für oder höherwertig gegenüber unseren IFRS-Kennzahlen gesehen werden, sondern stets nur als Zusatzinformation.

Neben den gemäß IFRS erstellten Finanzdaten enthält dieser Bericht auch vergangenheitsbezogene und zukunftsorientierte Non-IFRS-Finanzdaten. Wir glauben, dass es für Investoren von Interesse ist, diese ergänzenden Informationen zu erhalten, die auch von unserem Management herangezogen werden, um die vergangenen und für die Zukunft erwarteten Ergebnisse besser nachvollziehen zu können. Wir verwenden diese Umsatz- und Ergebniskennzahlen (Non-IFRS) konsistent für unsere interne Planung und Prognosen, unsere Berichterstattung, Vergütung und die externe Kommunikation, wie folgt:

- Unser Management greift bei finanziellen, strategischen und operativen Entscheidungen primär auf Non-IFRS-Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage zurück, nicht auf IFRS-Kennzahlen.
- Die variablen Gehaltsbestandteile unserer Vorstandsmitglieder und Mitarbeiter sind vom Umsatz (Non-

IFRS), vom Betriebsergebnis (Non-IFRS) und von der Kennzahl New Cloud Bookings abhängig, nicht von den entsprechenden IFRS-Kennzahlen.

- Für den jährlichen Budgetprozess, in den alle Managementeinheiten einbezogen sind, werden der Umsatz (Non-IFRS) und das Betriebsergebnis (Non-IFRS) herangezogen, nicht die IFRS-Kennzahlen.
- Sämtliche Analysen der erzielten Ergebnisse sowie Prognosen, die weltweit mit allen leitenden Angestellten durchgeführt werden, beruhen auf diesen Non-IFRS-Kennzahlen, nicht auf den IFRS-Kennzahlen.
- Sowohl unsere unternehmensinternen Zielvereinbarungen als auch die den Kapitalmärkten übermittelten Zielvorgaben beruhen auf dem Umsatz (Non-IFRS) und dem Ergebnis (Non-IFRS), nicht auf IFRS-Kennzahlen.

Unsere Non-IFRS-Finanzkennzahlen sind hinsichtlich der folgenden Positionen sowie der zugehörigen Ertragsteuereffekte bereinigt:

#### Umsatz (Non-IFRS)

Umsatzzahlen, die als Umsatz (Non-IFRS) ausgewiesen sind, unterscheiden sich von den entsprechenden Angaben nach IFRS durch eine Einbeziehung der Softwaresupporterlöse, der Umsätze aus Cloud-Subskriptionen und -Support und vergleichbarer wiederkehrender Erlöse, die als Folge eines Fair Value Accounting für die im Rahmen von Akquisitionen übernommenen Verträge gemäß IFRS nicht berichtet werden dürfen.

Nach IFRS weisen wir die im Rahmen von Akquisitionen übernommenen Verträge ab dem Zeitpunkt der Akquisitionen zum Fair Value aus. Als Folge hiervon beinhalten unsere Softwaresupporterlöse (IFRS), Erlöse (IFRS) aus Cloud-Subskriptionen und -Support, Cloud- und Softwareerlöse (IFRS) und Umsatzerlöse (IFRS) für die auf die Akquisitionen folgenden Perioden nicht in voller Höhe die Erlöse, die die übernommenen Unternehmen ausgewiesen hätten, wenn sie eigenständig geblieben wären. Die Anpassung der Umsatzzahlen um diesen Einfluss verbessert die Vergleichbarkeit unserer Ergebnisse von Periode zu Periode.

## Operative Aufwendungen (Non-IFRS)

Die folgenden Aufwendungen werden bei unseren Angaben zu operativen Aufwendungen (Non-IFRS) nicht berücksichtigt:

- akquisitionsbedingte Aufwendungen
  - Abschreibungen auf im Rahmen von Unternehmensakquisitionen erworbene identifizierbare immaterielle Vermögenswerte und separat erworbenes geistiges Eigentum (einschließlich Aufwand aus erworbener, in der Entwicklung befindlicher Forschung und Entwicklung)
  - im Zusammenhang mit Unternehmenserwerben anfallende Abfindungsaufwendungen für vor Erwerb bereits bestehende Geschäftsbeziehungen mit akquirierten Unternehmen
  - Anschaffungsnebenkosten
- Aufwendungen aus unseren anteilsbasierten Vergütungen
- Restrukturierungsaufwendungen, das heißt Aufwendungen, die durch Maßnahmen generiert werden, die die IFRS-Definition einer Restrukturierung erfüllen.

Bei der Berechnung des Betriebsergebnisses (Non-IFRS), der operativen Marge (Non-IFRS) und des Ergebnisses je Aktie (Non-IFRS), die wir zur Evaluierung unseres laufenden operativen Ergebnisses nutzen, werden akquisitionsbedingte Aufwendungen eliminiert. Grund dafür ist, dass es der Unternehmensleitung im Allgemeinen nicht möglich ist, diese Aufwendungen nach erfolgter Übernahme zu verändern oder zu beeinflussen, außer durch die Veräußerung der erworbenen Vermögenswerte. Da die Führungsebenen unterhalb des SAP-Vorstands keinerlei Einfluss auf diese Aufwendungen haben, werden sie bei der Bewertung des Ergebnisses einzelner Geschäftseinheiten generell nicht berücksichtigt. Aus ähnlichen Gründen bereinigen wir bei der Berechnung der oben genannten Kennzahlen Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen, da diese Kosten von der Entwicklung des Aktienkurses und anderen Faktoren außerhalb unserer Kontrolle beeinflusst werden. Weiterhin bereinigen wir Restrukturierungsaufwendungen, da sie volatil sind und überwiegend nicht dem Einfluss von Führungsebenen unterhalb des SAP-Vorstands unterliegen.

## Betriebsergebnis (Non-IFRS), operative Marge (Non-IFRS), effektive Steuerquote (Non-IFRS) und Ergebnis je Aktie (Non-IFRS)

Angaben zum Betriebsergebnis, zur operativen Marge, zur effektiven Steuerquote und zum Ergebnis je Aktie, die als Betriebsergebnis (Non-IFRS), operative Marge (Non-IFRS), effektive Steuerquote (Non-IFRS) und Ergebnis je Aktie (Non-IFRS) ausgewiesen werden, unterscheiden sich von den entsprechenden IFRS-Kennzahlen durch eine Bereinigung des oben genannten Umsatzes (Non-IFRS) beziehungsweise der operativen Aufwendungen (Non-IFRS) und der Ertragsteuereffekte hierauf.

## Informationen über Währungseffekte

Informationen über die Umsatzerlöse der SAP erachten wir als eine der zentralen Größen für unsere Investoren. Über diese Veränderungen geben Umsatzzahlen auf Basis von IFRS zwar Aufschluss, Veränderungen gegenüber dem Vorjahr werden in diesen Umsatzzahlen jedoch sowohl durch das Mengenwachstum als auch durch Währungseffekte beeinflusst. Da wir keine mengenmäßig standardisierten Produkte und Dienstleistungen verkaufen, können wir nicht durch Angaben zur Anzahl der verkauften Produkt- und Dienstleistungseinheiten über die mengenmäßige Umsatzveränderung informieren. Um trotzdem entscheidungsrelevante Informationen zur Beurteilung der Umsatzveränderung zu vermitteln, geben wir die um Währungseffekte bereinigte Umsatzveränderung an. Ebenso veröffentlichen wir Daten zu bestimmten währungsbereinigten operativen Ergebnisgrößen und -komponenten.

Währungsbereinigte Umsatz- und Ergebniszahlen werden berechnet, indem Umsatz und Ergebnis mit den durchschnittlichen Wechselkursen der Vergleichsperiode anstatt der laufenden Periode umgerechnet werden.

## Free Cashflow

Neben anderen Kennzahlen verwenden wir die Kennzahl Free Cashflow zur finanzbezogenen Steuerung unserer Gesamtleistung.

## Free Cashflow

Mio. €	2016	2015	Δ in %
Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit	4.628	3.638	27
Auszahlungen aus dem Erwerb von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen (ohne Akquisitionen)	-1.001	-636	57
<b>Free Cashflow</b>	<b>3.627</b>	<b>3.001</b>	<b>21</b>

## Zusatznutzen von Non-IFRS-Kennzahlen

Wir glauben, dass Non-IFRS-Kennzahlen für Investoren aus folgenden Gründen von Interesse sind:

- Unsere Umsatz-, Aufwands- und Ergebniskennzahlen (Non-IFRS) sowie die Kennzahlen „New Cloud Bookings“ und „Cloud-Backlog“ (siehe oben) ermöglichen Investoren einen Einblick in die Entscheidungsfindungsprozesse der Unternehmensleitung, da unser Management zur Steuerung unseres Unternehmens und für finanzielle, strategische und operative Entscheidungen diese Kennzahlen einsetzt. Bei Entscheidungen über die Zuteilung von Ressourcen rechnen wir die oben genannten Umsätze ein beziehungsweise eliminieren die oben genannten Aufwendungen. Darüber hinaus verwenden wir diese Non-IFRS-Kennzahlen, um die Vergleichbarkeit der operativen Leistung des Unternehmens über bestimmte Perioden zu erhöhen.
- Die Non-IFRS-Kennzahlen liefern Investoren Zusatzinformationen, die den Vergleich der operativen Ergebnisse mit Vorjahren erlauben, da sie um bestimmte direkte Auswirkungen von Akquisitionen, anteilsbasierten Vergütungsprogrammen und Restrukturierungsplänen bereinigt sind.
- Die Nutzung von Non-IFRS- beziehungsweise Non-GAAP-Kennzahlen ist in der Softwarebranche weit verbreitet. Unsere Non-IFRS-Kennzahlen sind mit den entsprechenden Non-IFRS- und Non-GAAP-Kennzahlen unserer Wettbewerber vielfach besser vergleichbar als unsere IFRS-Kennzahlen.

## Einschränkungen von Non-IFRS-Kennzahlen

Wir gehen davon aus, dass unsere Non-IFRS-Kennzahlen insbesondere aus den folgenden Gründen nur begrenzt aussagefähig sind:

- Die eliminierten Beträge könnten für SAP wesentlich sein.
- Die Non-IFRS-Kennzahlen deuten nur dann auf unsere gegenwärtigen und zukünftigen Ergebnisse hin, wenn sie in Verbindung mit den entsprechenden IFRS-Kennzahlen analysiert werden. Die wichtigsten Gründe hierfür sind:
  - Während unsere Non-IFRS-Ergebniszahlen um bestimmte akquisitionsbedingte Aufwendungen bereinigt sind, erfolgt keine Bereinigung um die zusätzlichen Umsätze oder sonstigen Erträge aus diesen Akquisitionen.
  - Während wir Effekte aus dem vorgeschriebenen Fair Value Accounting von abgegrenzten Umsätzen erworbener Unternehmen anpassen, erfolgt keine entsprechende Anpassung für die Effekte aus dem Fair Value Accounting abgegrenzter Provisionen, die das erworbene Unternehmen an Vertriebsmitarbeiter und Dritte für den Abschluss der entsprechenden Kundenverträge gezahlt hat.

- Die akquisitionsbedingten Abschreibungen, um die wir unsere Non-IFRS-Ergebniszahlen bereinigen, sind wiederkehrende Aufwendungen, die sich auf unser Ergebnis in den kommenden Jahren auswirken werden.
- Die übrigen akquisitionsbedingten Aufwendungen, um die wir unsere Non-IFRS-Ergebniszahlen bereinigen, werden voraussichtlich wiederkehren, falls die SAP in der Zukunft wesentliche Übernahmen tätigt. Ähnlich verhält es sich bei den ebenfalls bereinigten Restrukturierungsaufwendungen. Diese Aufwendungen werden voraussichtlich wiederkehren, falls die SAP in der Zukunft Restrukturierungen durchführt.
- Die Umsatzanpassung, die aufgrund eines Fair Value Accounting für übernommene Verträge im Zusammenhang mit einer Akquisition erforderlich ist, und die Aufwandsanpassung für akquisitionsbedingte Aufwendungen basieren nicht auf einem gemeinsamen Konzept: Durch die Umsatzanpassung sollen die erste Periode nach der Akquisition und die zukünftigen Perioden besser vergleichbar sein, während durch die Aufwandsanpassung die Perioden vor und nach der Akquisition besser vergleichbar sein sollen. Dies sollte besonders bei der Bewertung unserer Non-IFRS-Angaben zum Betriebsergebnis und zur operativen Marge berücksichtigt werden, da diese die Non-IFRS-Umsätze und Non-IFRS-Aufwendungen miteinander verbinden, obwohl sie nicht auf einem gemeinsamen Konzept beruhen.
- Unsere Restrukturierungsmaßnahmen haben in der Vergangenheit und können in der Zukunft erhebliche Mittelabflüsse nach sich ziehen. Dasselbe gilt für unsere anteilsbasierten Vergütungen, da der wesentliche Teil unserer anteilsbasierten Vergütungen in bar und nicht in Aktien ausgeglichen wird.
- Die Bewertung unserer anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich kann von Periode zu Periode aufgrund der Entwicklung unseres Aktienpreises und anderer Bewertungsparameter wesentlich schwanken.
- Wir haben in der Vergangenheit jährlich anteilsbasierte Vergütungen an unsere Mitarbeiter ausgegeben und planen, dies auch in Zukunft zu tun. Somit werden Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen regelmäßig anfallen, wobei sich die Beträge in den Berichtsperioden regelmäßig ändern werden.

Währungsbereinigte Kennzahlen sind mit Einschränkungen verbunden, insbesondere da die eliminierten Währungseffekte einen wesentlichen Bestandteil unseres Umsatzes und unserer Kosten bilden und unsere Ertragskraft wesentlich beeinflussen können. Daher beschränken wir die Verwendung währungsbereinigter Kennzahlen auf die Analyse der Mengenveränderung als ein Element der Gesamtveränderung einer Finanzkennzahl. Bei der Beurteilung unserer Ergebnisse und unserer Ertragskraft berücksichtigen wir den währungsbereinigten Umsatz (Non-IFRS), das nominale und währungsbereinigte Betriebsergebnis (Non-IFRS) sowie die

Veränderungen von Umsatz, operativen Aufwendungen, Betriebsergebnis und anderen Kennzahlen, wie sich diese auf Basis von IFRS ergeben. Eine vergleichbare Vorgehensweise empfehlen wir den Lesern unserer Berichterstattung. Dabei sind die nominalen und währungsbereinigten Non-IFRS-Finanzkennzahlen nicht als Ersatz für oder höherwertig gegenüber anderen Finanzkennzahlen zu betrachten, sondern stets als Zusatzinformation zu Umsatz, operativen Aufwendungen, Betriebsergebnis oder anderen IFRS-Kennzahlen anzusehen.

Dennoch betrachten wir die Darstellung der Non-IFRS-Kennzahlen in Verbindung mit den entsprechenden IFRS-Kennzahlen sowie die relevante Überleitung als nützliche Zusatzinformation. Investoren und die Unternehmensleitung können so die aktuelle und zukünftige Entwicklung unserer Finanzlage und unseres Betriebsergebnisses besser einschätzen.

# Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement

**84.183**

SAP-Mitarbeiter  
(umgerechnet in  
Vollzeitbeschäftigte)

**78 %**

Betrieblicher  
Gesundheitskulturindex

**85 %**

Mitarbeiterengagement-  
Index

## **Mitarbeiter gezielt fördern, um Kunden zu unterstützen**

Unsere Mitarbeiter tragen entscheidend zum Erfolg unserer Kunden in der digitalen Wirtschaft bei. Sie helfen unseren Kunden, ihre Abläufe zu vereinfachen und Innovationen voranzubringen. Zugleich schaffen sie die Voraussetzungen dafür, dass sich die SAP als „innovativstes Cloud-Unternehmen powered by SAP HANA“ etablieren kann.

Wir möchten ein Arbeitsumfeld schaffen, in dem sich unsere Mitarbeiter ihren Fähigkeiten entsprechend einbringen und weiterentwickeln können und die nötige Unterstützung erhalten, um ihr kreatives Potenzial zu entfalten und Innovationen zu entwickeln. Wir sind fest davon überzeugt, dass wir auf diese Weise die Abläufe der weltweiten Wirtschaft verbessern können. Aus diesem Grund hat bei uns die Förderung unserer Mitarbeiter in sämtlichen Phasen ihrer beruflichen Entwicklung einen hohen Stellenwert.

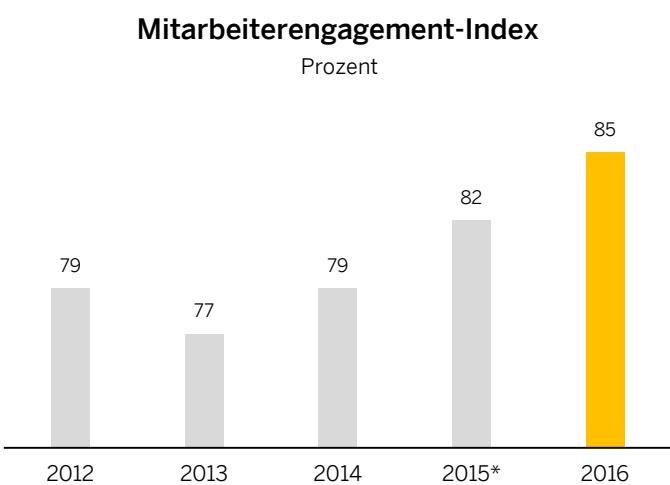
## **Eine maßgeschneiderte Personalstrategie für unsere Mitarbeiter**

Auch bei der Umsetzung unserer Personalstrategie setzen wir auf Cloud-Technologien, um unsere Abläufe zu vereinfachen. So können wir die Art und Weise verändern, wie wir Mitarbeiter gewinnen, weiterentwickeln und an uns binden. Zugleich können wir eine Unternehmenskultur schaffen, die der Komplexität, dem hohen Tempo und den globalen Anforderungen der digitalen Arbeitswelt Rechnung trägt. Eine solche Kultur fördert

Innovation und Wandel und sorgt für Zufriedenheit bei den Mitarbeitern. Mit unseren drei Leitprinzipien Kundenzufriedenheit, Vereinfachung und Standardisierung arbeitet unser Personalbereich weiter daran, unseren Mitarbeitern einfache und nahtlose Arbeitsabläufe zu ermöglichen.

## **Die Meinung unserer Mitarbeiter ist uns wichtig**

Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung des Jahres 2016 sind außerordentlich positiv. Die Mitarbeiterzufriedenheit stieg nahezu in allen Aspekten und Themenbereichen der Befragung. Dies gilt insbesondere für eine unserer wichtigsten Kennzahlen, den Mitarbeiterengagement-Index (Employee Engagement Index, EEI). 2016 konnten wir einen deutlichen Anstieg des EEI um drei Prozentpunkte auf 85 % verzeichnen.



\* Der EEI für 2015 wurde aufgrund eines geänderten Fragenkatalogs rückwirkend von 81 % auf 82 % angepasst. Im weiteren Verlauf wird die neue Berechnungsmethode verwendet.

Ein hohes Mitarbeiterengagement wird auch in Zukunft zu unseren strategischen Unternehmenszielen gehören. Für 2017 bis 2020 streben wir einen Mitarbeiterengagement-Index zwischen 84 % und 86 % an.

Eine Veränderung unseres Mitarbeiterengagement-Index um einen Prozentpunkt würde unser Betriebsergebnis mit 45 Mio. € bis 55 Mio. € beeinflussen. Weitere Informationen zu unserer Berechnungsmethode finden Sie im Abschnitt *Verknüpfung von finanziellen und nicht finanziellen Indikatoren* in der Online-Version unseres Integrierten Berichts.

Aus den Ergebnissen unserer Mitarbeiterbefragung 2015 hatten wir zwei Schwerpunktbereiche für das Jahr 2016 abgeleitet: einfacher Abläufe und Serviceangebote sowie mehr Innovation. 2016 haben wir deshalb die unternehmensexweite Initiative „Run Simple at SAP“ ins Leben gerufen, mit der wir unsere Geschäftsprozesse optimieren möchten. Begleitet wird diese Initiative von zahlreichen Maßnahmen zur Förderung von Innovationen. Unsere Mitarbeiterbefragung im Oktober und November 2016 hat ergeben, dass wir bei der Vereinfachung unserer Abläufe und der Förderung von Innovationen leichte Verbesserungen erzielen konnten. Einfachere Abläufe und mehr Innovation werden auch 2017 unsere Schwerpunktbereiche für das gesamte Unternehmen sein.

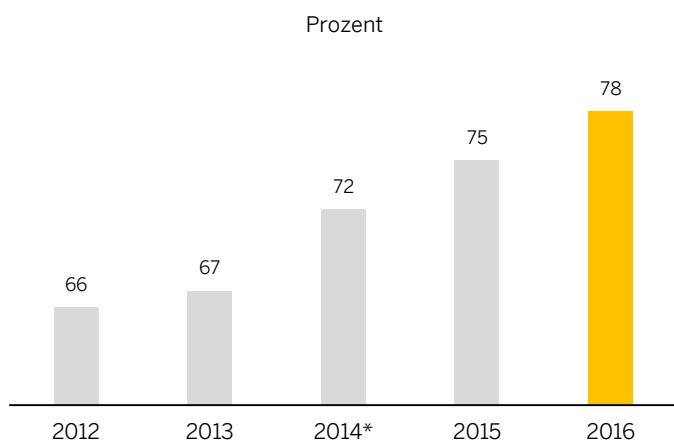
Mitte des Jahres haben wir außerdem eine Befragung zum Thema Strategie durchgeführt. Wir wollten wissen, wie gut unsere Mitarbeiter unsere Strategie, unsere Unternehmenskultur und unsere Führungsprinzipien kennen und diese unterstützen. Uns interessierte außerdem, wie gut wir in der Lage sind, Innovationen voranzubringen. Dabei zeigte sich, dass zwar der Innovationsgedanke fest in unserer Unternehmenskultur verankert ist, viele der internen Instrumente zur

Förderung von Innovation jedoch nur unzureichend bekannt sind.

Im Rahmen unserer Mitarbeiterbefragung ermitteln wir auch unseren betrieblichen Gesundheitskulturindex (Business Health Culture Index, BHCI). Der BHCI gibt uns Aufschluss darüber, wie sich das Arbeitsklima bei der SAP auf das Wohlergehen unserer Mitarbeiter sowie auf die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben auswirkt.

Die positive Entwicklung dieses Index hat sich fortgesetzt: Er ist von 75 % im Jahr 2015 auf 78 % im Jahr 2016 gestiegen. Dieses erfreuliche Ergebnis zeigt, dass eine gesundheitsfördernde Arbeitskultur positive Auswirkungen auf die Mitarbeiter hat.

## Betrieblicher Gesundheitskultur-Index



\*Der BHCI-Wert für 2014 wurde aufgrund eines geänderten Fragenkatalogs rückwirkend angepasst. Im weiteren Verlauf wird die neue Berechnungsmethode verwendet.

## Geeignete Mitarbeiter gewinnen

Wir haben 2016 zum einen die Zahl der Neueinstellungen insgesamt erhöht und uns zum anderen auch weiter gezielt um die Gewinnung junger Talente mit bis zu zwei Jahren Berufserfahrung bemüht. 2016 fiel rund ein Drittel aller neuen Mitarbeiter in diese Kategorie.

Zur erfolgreichen Umsetzung unserer Einstellungsziele für 2016 hat auch die ungebrochene Attraktivität der SAP als Arbeitgeber beigetragen. Die SAP erhielt weltweit zahlreiche Auszeichnungen in den Bereichen Vielfalt, Inklusion, Attraktivität für Arbeitnehmer und Mitarbeiterzufriedenheit. Eine ausführliche Liste der Auszeichnungen im Jahr 2016 finden Sie im Abschnitt *Auszeichnungen* in der Online-Version unseres Integrierten Berichts.



Ausgewählte Arbeitgeberauszeichnungen der SAP im Jahr 2016

## Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen

Ein wichtiger Aspekt bei der Gewinnung junger Talente ist die Kooperation mit Bildungseinrichtungen. Wir arbeiten eng mit mehr als 3.100 Hochschulen zusammen und organisieren auf internationaler Ebene Treffen für Studierende und Infotage. Im Rahmen des SAP-University-Alliances-Programms führen wir außerdem Programmierwettbewerbe wie die SAP InnoJams sowie zahlreiche weitere Aktivitäten und Veranstaltungen durch.

Darüber hinaus bieten wir ein duales Studienprogramm an, in dem Studierende bereits während ihres Studiums für uns arbeiten und dadurch wertvolle Erfahrungen sammeln können. Zum Jahresende 2016 waren über 1.000 Studierende in diesem Programm eingeschrieben. Im Jahr 2016 hat die SAP insgesamt 82 % der Absolventen des dualen Studienprogramms übernommen.

## Maßnahmen zur Integration von Flüchtlingen

Allein in Deutschland stammen unsere Mitarbeiter aus rund 80 verschiedenen Ländern. Unser Ziel ist es, Talente unterschiedlichster Herkunft für unser Unternehmen zu gewinnen. Im Rahmen unseres Programms „Engaging for Refugees“ arbeiten wir mit verschiedenen Initiativen zusammen, die durch Ausbildungs- und Einstellungsprogramme die kulturelle Integration von Flüchtlingen fördern. Unter anderem haben wir uns der Initiative „Wir zusammen“ angeschlossen, die über eine zentrale Internet-Plattform das Engagement von Unternehmen zur Integration von Flüchtlingen in den deutschen Arbeitsmarkt bündelt. Im Jahr 2016 haben wir 100 Praktikantstellen und 14 Ausbildungsplätze in Deutschland mit Flüchtlingen besetzt. Auch 2017 möchten wir bis zu 100 weitere Stellen für Praktikanten und 10 Ausbildungsplätze für Flüchtlinge anbieten.

2016 haben wir außerdem in Zusammenarbeit mit dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen (UNHCR) erstmals die Refugee Code Week durchgeführt, bei der wir jungen Flüchtlingen Programmierkenntnisse vermitteln, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Über 10.000 Flüchtlinge und junge Menschen aus Ägypten, Jordanien, dem Libanon und der Türkei haben bei diesen Workshops grundlegende Kenntnisse in den Bereichen Programmierung und Webentwicklung sowie im Umgang mit der Anwendung SAP Business One erworben. Besonders talentierte Teilnehmer werden an den SAP-Partner ReBootKAMP (RBK.org) weitervermittelt, bei dem sie eine 16-

wöchige Intensivschulung durchlaufen und bei der Suche nach einem Arbeitsplatz unterstützt werden.

## Mitarbeiter weiterentwickeln

Wir glauben daran, dass jeder Mitarbeiter ein Talent ist, und investieren deshalb in die berufliche Weiterentwicklung aller Mitarbeiter. Wir werden auch in Zukunft spezielle Angebote entwickeln, mit denen wir junge Talente, Experten und Mitarbeiter mit großem Entwicklungspotenzial gezielt fördern. Um unsere Mitarbeiter bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen, haben wir außerdem persönliche und virtuelle Karriereberatungsgespräche eingeführt.

Darüber hinaus haben wir 2016 SAP Talk mit 8.100 Mitarbeitern pilotiert. Dabei handelt es sich um ein neues, modernes Konzept für Leistungsplanung und -beurteilung, bei dem Vorgesetzte mit ihren Mitarbeitern in einem kontinuierlichen Dialog über ihre berufliche Entwicklung stehen. SAP Talk soll im Laufe des Jahres 2017 für alle SAP-Mitarbeiter eingeführt werden.

Unsere Mitarbeiterbindung lag 2016 bei 93,7 % (2015: 91,8 %). Mitarbeiterbindung definieren wir als Verhältnis der durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl abzüglich der von Mitarbeitern ausgehenden Austritte (Fluktuation) zur durchschnittlichen Mitarbeiteranzahl, umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte. Alle unsere Aktivitäten zur Förderung eines hohen Mitarbeiterengagements belegen, dass wir eine hohe Mitarbeiterbindung anstreben.

## Motivierte Mitarbeiter durch eine effektive und inspirierende Führung

Die Ergebnisse unserer Mitarbeiterbefragung zeigen, dass unsere Maßnahmen zur Weiterentwicklung unserer Führungskräfte greifen. Der Erfolg unserer Führungskräfte hängt wesentlich davon ab, dass sie unsere Führungsprinzipien umsetzen und ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitern aufbauen. Zum Jahresende 2016 hatten 57,6 % der SAP-Mitarbeiter in Führungspositionen unser Programm zur Weiterentwicklung von Führungskräften absolviert. Die Teilnehmer dieses Programms erzielten in der Mitarbeiterbefragung bessere Ergebnisse in den Kategorien „Mitarbeiterengagement“ und „Vertrauen in die Führungskräfte“. Unser Leadership Trust Index belief sich im Jahr 2016 auf 57 % (2015: 52 %). Wir haben uns vorgenommen, dieses hohe Niveau auch 2017 zu halten.

### Unsere Führungsprinzipien sind:

- Einfachheit anstreben
- Talente besonders fördern
- Kundenerfolg sicherstellen

## **Vielfältige Möglichkeiten für eine kontinuierliche Weiterbildung**

Wir unterstützen Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen und in allen Funktionen bei der Umsetzung ihrer langfristigen Karriereziele. Unserer Weiterbildungsstrategie liegt die Überzeugung zugrunde, dass die Mitarbeiter nicht nur durch formelle Schulungen, sondern vor allem auch durch den Austausch mit Kollegen lernen. Wir bieten deshalb verschiedenste Coaching-, Mentoring- und Jobrotations-Programme sowie Möglichkeiten zur Weiterbildung am Arbeitsplatz unter Anleitung von Kollegen an. Damit möchten wir gezielt das kontinuierliche Lernen fördern und vor allem auch informelle Lernerfahrungen unterstützen.

Hierzu haben wir hochwertige Schulungen konzipiert, die von allen Mitarbeitern einfach über unser cloudbasiertes Lernmanagement-System (basierend auf SAP SuccessFactors) abgerufen werden können. Im Jahr 2016 haben wir über dieses System 1,3 Millionen Schulungen für 90,7 % unserer Mitarbeiter bereitgestellt. Wir haben außerdem ein neues Programm eingeführt, mit dem wir Mitarbeiter bei den Studiengebühren für externe Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen.

Unsere Online-Kurse zum Selbststudium, die von Sprachkursen über technische Schulungen bis hin zum Erwerb von Soft Skills reichen, stehen allen Mitarbeitern offen. Diese Online-Programme unterstützen die Mitarbeiter dabei, sich im Einklang mit ihren Karrierezielen weiterzuentwickeln. Durch innovative Coaching- und Mentoringprogramme, Hospitationsmöglichkeiten und Moderationsangebote fördern wir außerdem die Möglichkeit, praktisch von Kollegen zu lernen. Alle SAP-Mitarbeiter weltweit hatten 2016 außerdem die Möglichkeit, sich im Rahmen zahlreicher Workshops zum Thema Lernkultur online oder persönlich mit Kollegen und Führungskräften auszutauschen.

## **Förderung von Innovation, Leistung und Engagement durch ein ansprechendes Arbeitsumfeld**

Wir möchten ein Arbeitsumfeld schaffen, das Innovation ermöglicht, für eine hohe Zufriedenheit unserer Mitarbeiter sorgt und sie zu Spitzenleistungen motiviert. Hierzu bieten wir unter anderem folgende Zusatzleistungen und Programme an:

- **SAP-Aktienprogramm:** Dieses 2016 eingeführte Mitarbeiterbeteiligungsprogramm setzt sich aus zwei unterschiedlichen Beteiligungsplänen zusammen und ermöglicht so eine bessere Marktorientierung. Im Rahmen des Aktienkaufs „Own SAP“ bieten wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, Aktien zu Sonderkonditionen zu erwerben und als SAP-Aktionäre Vermögen aufzubauen. Über den Aktienplan „Move SAP“ erhalten ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte als Anerkennung für ihren Beitrag zum Erfolg unseres Unternehmens Restricted Stock

Units. Ausführliche Informationen finden Sie unter *Textziffer (27)* im Anhang zum Konzernabschluss.

- **Hasso Plattner Founders' Award:** Dieser Award ist die höchste Auszeichnung für Mitarbeiter der SAP, die sich besonders um die Umsetzung unserer Vision und Strategie verdient gemacht haben. 2016 wurde er zum dritten Mal verliehen. Er ging an das Team „SAP Skills for Africa“, das es sich zum Ziel gesetzt hat, den Mangel an IT-Knowhow in Afrika zu reduzieren.
- **Intrapreneurship-Programm:** Im Rahmen dieses globalen Programms können Mitarbeiter ihre unternehmerischen Fähigkeiten unter Beweis stellen und innovative Ideen zu profitablen Geschäftsmöglichkeiten weiterentwickeln, um neue Märkte zu erschließen. Im Jahr 2016 haben mehr als 1.500 Mitarbeiter über 830 Beiträge eingereicht.
- **SAP-SuccessFactors-Lösungen:** Um Mitarbeitern den Umgang mit Personalthemen und -aktivitäten zu erleichtern, arbeiten wir kontinuierlich daran, die IT-Landschaft für das Personalwesen mit SAP-SuccessFactors-Lösungen weiter zu optimieren und zu vereinfachen. In diesem Zusammenhang haben rund 160 Experten aus dem Personalbereich unsere Vertriebsteams bei Vertragsabschlüssen für HCM-Lösungen (Human Capital Management) von SAP unterstützt. Darüber hinaus haben wir 2016 den Klaus Tschira Human Resources Innovation Award ins Leben gerufen, mit dem wir jedes Jahr Partner und Kunden der SAP auszeichnen möchten, die besonders innovative Lösungen für das Personalwesen entwickeln.
- **People Weeks:** Auch 2016 hatten Mitarbeiter über einen Zeitraum von zwei Wochen die Möglichkeit, Ideen auszutauschen und über Kulturen, Geschlechter und Generationen hinweg Gemeinsamkeiten zu entdecken. An der Veranstaltung mit dem Motto „You in the Digital Workplace“ nahmen über 27.000 Mitarbeiter an 124 Standorten in 58 Ländern teil.
- **How We Run:** Nach der Einführung unserer Verhaltensgrundsätze „How We Run“ im Jahr 2015 sind diese nun fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur und stoßen auf sehr positive Resonanz bei unseren Mitarbeitern weltweit.

SAP-Verhaltensgrundsätze „How We Run“

Klartext reden	Neugierig bleiben	Vielfalt leben
Versprechen halten	<b>How We Run SAP</b>	Brücken bauen

## Unser Einsatz für Inklusion, die Gesundheit unserer Mitarbeiter und soziale Innovation

Eine Unternehmenskultur, die Inklusion als Chance begreift und frei von Vorurteilen ist, stärkt unsere Innovationskraft und trägt dazu bei, dass wir besser auf unsere Kunden eingehen können. Sie fördert außerdem das Engagement unserer Mitarbeiter und erhöht unsere Attraktivität als Arbeitgeber.

### Gleichstellung von Frauen und Männern

Für ihre weltweiten Bemühungen um Geschlechtervielfalt und die Gleichstellung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz erhielt die SAP 2016 als erster internationaler Technologiekonzern die EDGE-Zertifizierung (Economic Dividends for Gender Equality). Mit dieser Auszeichnung sehen wir uns auch in unserem öffentlich kommunizierten Ziel bestärkt, bis zum Jahresende 2017 den Anteil von Frauen in Führungspositionen auf 25 % zu erhöhen. Diesem Ziel sind wir mit einem Anstieg des Anteils weiblicher Führungskräfte von 23,6 % Ende 2015 auf 24,5 % zum Ende des Jahres 2016 ein großes Stück näher gekommen.

Wir haben im vergangenen Jahr zahlreiche Veranstaltungen in China, Deutschland, Kolumbien, Saudi-Arabien, den USA und anderen Ländern durchgeführt und unterstützt, bei denen es um die Gewinnung, Weiterentwicklung und Förderung weiblicher Mitarbeiter ging. Zu den weiteren Initiativen, mit denen wir unsere Mitarbeiterinnen gezielt fördern, zählen die Webinar-Reihe „Women's Professional Growth“, das Business Women's Network und die Online-Community Women@SAP. Darüber hinaus bieten wir Führungskräfte-Patenschaften für Frauen an und unterstützen mit unserem renommierten und preisgekrönten Leadership Excellence Acceleration Program (LEAP) talentierte Mitarbeiterinnen, die eine Führungsposition bei der SAP anstreben.

### Inklusion im Unternehmen verankern

In enger Zusammenarbeit mit Mitarbeiternetzwerken bestimmter Ethnien wie dem Black Employee Network (BEN) und Latinos@SAP haben wir 2016 in den USA wichtige Initiativen ins Leben gerufen. Ein Beispiel hierfür ist das Programm „Project Propel“, das vorwiegend von ethnischen Minderheiten besuchte US-Bildungseinrichtungen dabei unterstützen soll, zukünftige Fachkräfte für den Technologiesektor heranzubilden. Ziel ist es, Schülern und Studierenden wichtige digitale Kenntnisse zu vermitteln, die im SAP-Umfeld besonders stark nachgefragt werden.

Darüber hinaus beteiligen wir uns an zahlreichen Aktivitäten, mit denen wir ein von Inklusion geprägtes Arbeitsumfeld im gesamten Unternehmen schaffen möchten. Hierzu gehören:

- **Schulungen zu den Themen Vielfalt und Inklusion im Rahmen von „Focus on Insight“:** Seit September 2016 bieten wir weltweit Schulungen für unsere Mitarbeiter an, in denen es um die Bedeutung und die Vorteile von Vielfalt im Unternehmen geht.
- **Business Beyond Bias:** Im Rahmen dieser im August 2016 ins Leben gerufenen Initiative investieren wir gezielt in Programme und Technologien zur Förderung von Vielfalt. Dadurch möchten wir Vorurteile nicht nur in unserem eigenen Unternehmen, sondern auch in den Unternehmen unserer Kunden und Partner abbauen.
- **White House Tech Inclusion Pledge:** Auf dem Global Entrepreneurship Innovation Summit 2016 im Silicon Valley verkündete der frühere Präsident Obama, dass die US-Regierung durch mehr Vielfalt Innovationen im Technologiesektor voranbringen möchte. Auch die SAP unterstützt als eines der größten internationalen Technologieunternehmen diese Selbstverpflichtung.
- **„Autism at Work“-Programm:** Derzeit sind 107 Mitarbeiter mit Autismus-Spektrum-Störungen in unserem Unternehmen beschäftigt. Unser Programm „Autism at Work“, das wir 2016 auch in Argentinien eingeführt haben, bieten wir nun in insgesamt neun Ländern an.
- **Globales Mitarbeiternetzwerk Pride@SAP:** Dieses Netzwerk zählt mittlerweile über 8.000 Mitglieder und bietet das ganze Jahr über zahlreiche Aktivitäten und Initiativen für Lesben, Schwule, Bisexuelle und Transsexuelle (LGBT) und deren Unterstützer an.

### Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens unserer Mitarbeiter

Wir sehen einen klaren Zusammenhang zwischen den Maßnahmen, mit denen wir die Gesundheit und das Wohlbefinden unserer Mitarbeiter fördern, und unserem geschäftlichen Erfolg. Wenn es unseren Mitarbeitern gut geht, ihnen Respekt entgegengebracht wird und sie in ihren Belangen unterstützt werden, steigen ihre Produktivität, ihr Engagement und ihre Innovationskraft sowie die Zufriedenheit unserer Kunden.

Indem wir Verantwortung für unsere Mitarbeiter übernehmen, ermöglichen wir es ihnen, ihr volles Potenzial zu entfalten, und können damit auch unsere Unternehmensziele schneller erreichen. Mit umfassenden Leistungen, Programmen und Angeboten fördern wir deshalb die Gesundheit unserer Mitarbeiter. Hierzu zählen unter anderem:

- **EAP (Employee Assistance Program):** Im Rahmen dieses Programms können unsere Mitarbeiter kostenlos fachkundige, unvoreingenommene und vertrauliche Beratung in Anspruch nehmen, die rund um die Uhr an sieben Tagen die Woche zur Verfügung steht und ihnen Hilfestellung in belastenden Situationen bietet.
- **COPE (Corporate Oncology Program for Employees):** Dieses Programm wird für Mitarbeiter in Deutschland,

Großbritannien, Kanada und den USA angeboten, die an Krebs erkrankt sind. Sie erhalten eine personalisierte molekulargenetische Untersuchung und Auswertung ihrer Tumordaten.

- **Gesundheits-Check:** Für unsere Führungskräfte in leitender Funktion bieten wir einen eintägigen Gesundheits-Check an.
- **Programm „Take Charge of Your Health and Well-Being“:** Dieses Programm unterstützt Mitarbeiter dabei, besser auf ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden zu achten.
- **Health Ambassador Network:** Dieses globale Netzwerk setzt sich für das Thema Gesundheit an unseren verschiedenen Standorten ein und erarbeitet Best Practices für das Gesundheitsmanagement.
- **Lokale Angebote:** An verschiedenen Standorten können Mitarbeiter lokale Angebote in Anspruch nehmen, beispielsweise Sehtests, Haut-Screenings, Fitnesscenter und Sportgruppen, Achtsamkeits-Seminare und verschiedenste Kurse rund um das Thema Gesundheit.

## Gesellschaftliches Engagement

Unsere Vision, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern, ist ein eindrucksvoller Beweis dafür, wie wichtig uns das Engagement sowohl für die Menschen in unserem Geschäftsumfeld als auch für die Gesellschaft ist. Während wir unsere Kunden auf ihrem Weg zum digitalen Unternehmen begleiten, möchten wir durch unser gesellschaftliches Engagement jungen Menschen unabhängig von ihrer Herkunft die nötigen Kenntnisse vermitteln, damit sie in der digitalen Wirtschaft erfolgreich sein und den Wandel voranbringen können.

Unsere Strategie richten wir dabei auf zwei Schwerpunktbereiche aus: Zum einen möchten wir innovative Sozialunternehmen fördern, die jungen Menschen das Rüstzeug für einen erfolgreichen Berufsstart vermitteln. Zum anderen möchten wir durch Aus- und Weiterbildungsprogramme Fachkräfte für den IT-Sektor heranbilden. Im Jahr 2016 haben wir 22,3 Mio. € an gemeinnützige Organisationen gespendet.

## Ehrenamtliche Arbeit und Erfahrungsaustausch

Im Rahmen unseres gesellschaftlichen Engagements motivieren wir auch unsere Mitarbeiter, mit ihrem Know-how soziale Hilfsprojekte zu unterstützen. Mit verschiedenen Initiativen, die von tatkräftiger Mithilfe bei Einzelprojekten bis hin zu Coaching- und Mentorenprogrammen für Unternehmen reichen, möchten wir das Leben der Menschen in den Gemeinden verbessern, in denen sie leben und arbeiten.

Alljährlicher Höhepunkt dieser Initiativen ist unser Programm „Month of Service“. 2016 leisteten allein während dieses Freiwilligenmonats mehr als 22.000 Mitarbeiter in 42 Ländern rund 142.000 Stunden ehrenamtliche Arbeit. Wenn unsere Mitarbeiter mit ihren besonderen Fähigkeiten Projekte unterstützen, die zum gesellschaftlichen Wandel beitragen, ist

dies auch für sie eine sehr bereichernde Erfahrung. Sie sehen, dass sie etwas bewirken können, entwickeln selbst Führungskompetenzen, lernen neue Märkte kennen und erweitern ihr berufliches Netzwerk.

## Durchführung weiterer Code Weeks

2016 haben wir unsere erfolgreichen Code Weeks ausgeweitet, mit denen wir Tausenden von jungen Menschen, die sonst vielleicht keine Möglichkeit dazu hätten, Programmierkenntnisse vermittelten.

Bei der zum zweiten Mal veranstalteten Africa Code Week wurden in 30 afrikanischen Ländern und über die Schulungsplattform openSAP viele Tausend Programmier-Workshops durchgeführt. Die Africa Code Week zeigt eindrucksvoll, was öffentlich-private Partnerschaften leisten können: Hunderte von Schulen, Lehrern, Behörden, Gemeindezentren, Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen arbeiten im Rahmen dieser Initiative auf das gemeinsame Ziel hin, afrikanischen Kindern und Jugendlichen eine Perspektive in der digitalen Wirtschaft aufzuzeigen. 2016 haben wir mit diesem Programm 426.000 Kinder und Jugendliche in Afrika unterstützt.

## Fortführung unseres Social-Sabbatical-Programms

Unser preisgekröntes Programm SAP Social Sabbatical, das aus vier Varianten besteht, bietet Mitarbeitern auf allen Ebenen des Unternehmens die Möglichkeit, neue Kenntnisse zu erwerben, ihr Wissen zu vertiefen und Erfahrungen zu sammeln. Die Teilnehmer dieses Programms helfen gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen in ihrer Region oder in Schwellenländern bei der Bewältigung konkreter geschäftlicher Herausforderungen.

In den zwei- bis sechswöchigen Projekten bringen sie ihr Wissen und ihre Erfahrung in diese Organisationen und Unternehmen ein und können so auch ihre eigenen Führungskompetenzen, ihr Branchenwissen und ihre interkulturelle Kompetenz erweitern. Zugleich unterstützen sie ihre „Kunden“ dabei, ihrem gesellschaftlichen Auftrag besser gerecht zu werden.

Im Rahmen der jüngsten Projekte haben SAP-Mitarbeiter beispielsweise Strategiepläne für Organisationen entwickelt, die Sozialunternehmen unterstützen, und die internen Kompetenzen gemeinnütziger Einrichtungen gestärkt, die Programme in den Bereichen MINT-Förderung und digitale Bildung anbieten. Gemeinsam mit der Dreamoval Foundation in Accra, Ghana, haben wir dabei eine Wachstumsstrategie entwickelt, mit der wir 170.000 Lehrern IT-Kenntnisse vermitteln und so die Schulbildung im ganzen Land verbessern möchten.

2016 haben wir außerdem unser Social-Sabbatical-Programm auf gemeinsame Projekte mit SAP-Kunden ausgeweitet. Im Juli entwarf und implementierte ein Team, dem Freiwillige von SAP und GlaxoSmithKline plc angehörten, eine integrierte Datenbank für die gemeinnützige Organisation Partners in Health aus Kigali in Ruanda. Auch 2017 möchten wir die Zusammenarbeit mit unseren Kunden bei solchen Projekten fortführen.

Im Rahmen des Social-Sabbatical-Programms leisteten im Jahr 2016 213 SAP-Mitarbeiter 58.808 Stunden Freiwilligenarbeit für 71 Organisationen in 15 Ländern.

## KickApp Cup: Neue Perspektiven für benachteiligte Jugendliche

Um junge Menschen für IT zu begeistern, müssen wir ihnen auf Augenhöhe begegnen. Wir haben deshalb ein kreatives Konzept entwickelt, bei dem wir die Fußballbegeisterung von Jugendlichen nutzen, um sie in die Welt der Programmierung einzuführen.

An unserem ersten KickApp Cup haben 200 junge Führungspersönlichkeiten aus benachteiligtem Umfeld teilgenommen, die von insgesamt 180 SAP-Entwicklern und Coaches unterstützt wurden. Ihr gemeinsames Ziel: die Entwicklung eines Prototyps für eine App, mit der gemeinnützige Organisationen beispielsweise Teilnehmerzahlen analysieren oder die Auswirkungen ihrer sozialen Projekte messen können.

An SAP-Labs-Standorten weltweit, unter anderem in Brasilien, Deutschland, Indien, Israel, Ungarn und den USA, wurden regionale Wettbewerbe ausgetragen. Die Teams hatten viel Spaß beim gemeinsamen Programmieren und Fußballspielen und kämpften dabei um den Einzug ins Finale, bei dem sie in Lyon und Heidelberg ihre Prototypen präsentieren konnten.

Der KickApp Cup wurde in Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation streetfootballworld veranstaltet, die mithilfe von Fußball den gesellschaftlichen Wandel voranbringen möchte. Die besten Ideen aus den einzelnen Teams wurden in einer App gebündelt, die beim

16. streetfootballworld Festival anlässlich der Fußball-Europameisterschaft 2016 in Paris vorgestellt wurde.

## Internationale Anerkennung für unsere preisgekrönten Programme

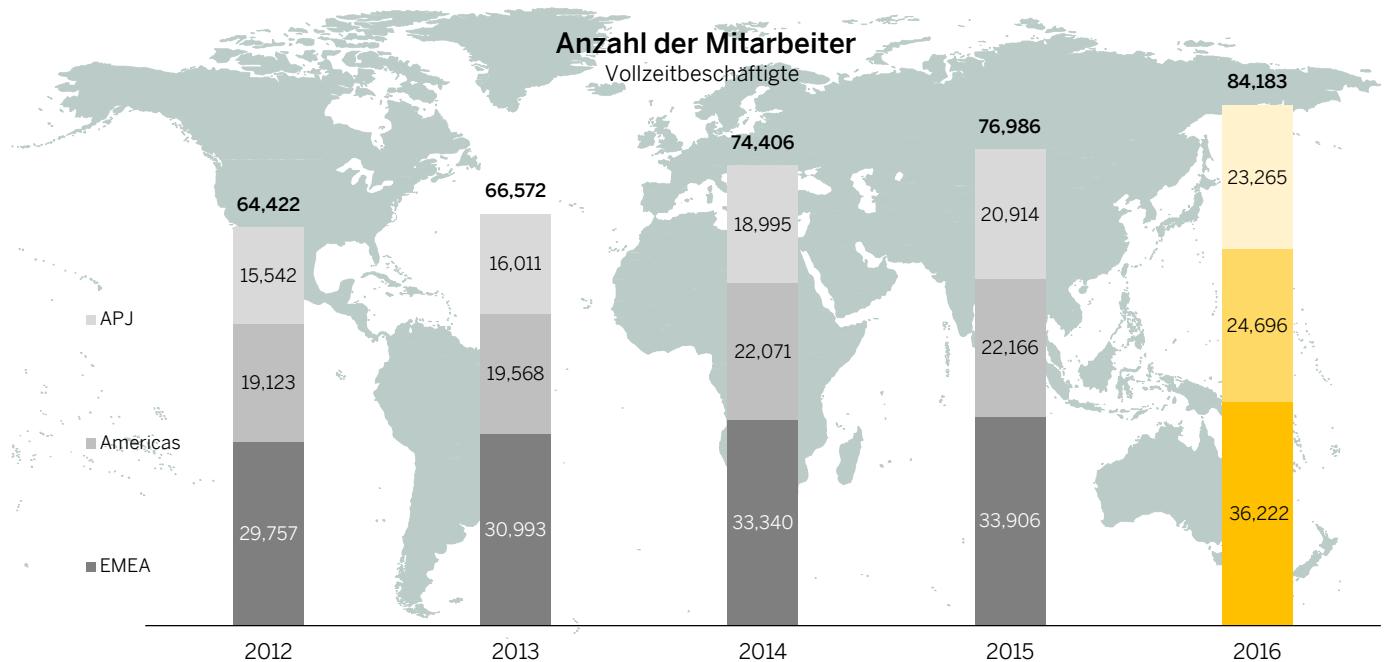
Für unser innovatives gesellschaftliches Engagement haben wir 2016 zahlreiche Auszeichnungen erhalten. Ausführliche Informationen finden Sie im Abschnitt *Auszeichnungen* in der Online-Version unseres Integrierten Berichts.

## Entwicklung von Mitarbeiterzahl und Personalaufwand

Zum 31. Dezember 2016 beschäftigten wir, umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte, 84.183 Mitarbeiter weltweit (31. Dezember 2015: 76.986). Dies entspricht einem Anstieg der Mitarbeiterzahl um 7.197 Vollzeitbeschäftigte gegenüber dem Vorjahr. Die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter im SAP-Konzern im Geschäftsjahr 2016 lag bei 80.609 (2015: 75.180).

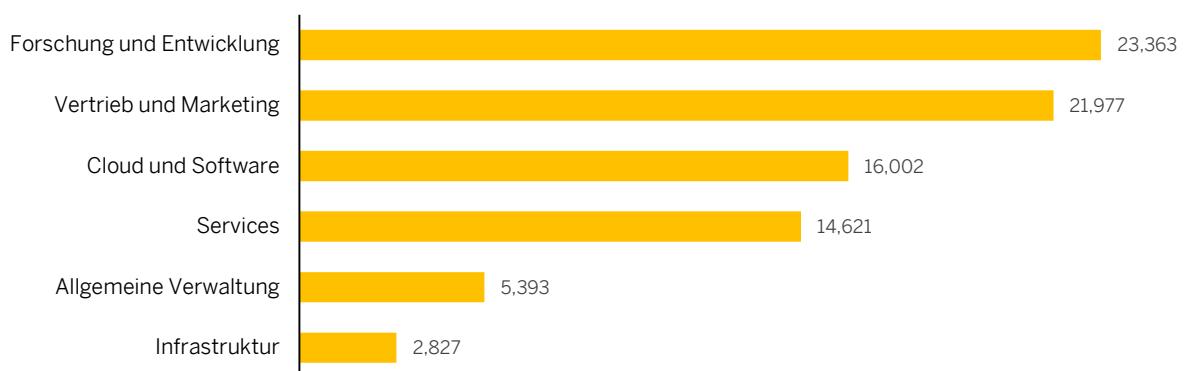
Wir definieren die in Vollzeitbeschäftigte ausgedrückte Mitarbeiterzahl als die Zahl der unbefristet beschäftigten Mitarbeiter unter Berücksichtigung ihres Beschäftigungsgrades. Bei der SAP beschäftigte Studenten sowie Mitarbeiter, die zwar bei uns beschäftigt, aber aus verschiedenen Gründen (z. B. Elternzeit) beurlaubt oder freigestellt sind, sowie Aushilfskräfte mit befristeten Verträgen unter sechs Monaten sind in den genannten Zahlen nicht enthalten. Die Anzahl der Aushilfskräfte ist nicht wesentlich.

Der Personalaufwand je Mitarbeiter fiel im Geschäftsjahr 2016 auf rund 127 Tsd. € (2015: rund 135 Tsd. €). Diese Entwicklung resultiert im Wesentlichen aus einem deutlichen Rückgang der mitarbeiterbezogenen Restrukturierungskosten im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr. Der Personalaufwand je Mitarbeiter definiert sich als Quotient aus Gesamt-Personalaufwand und durchschnittlicher Anzahl der Mitarbeiter. Ausführliche Informationen zur Mitarbeitervergütung sowie eine detaillierte Übersicht über die Anzahl der SAP-Mitarbeiter finden Sie unter *Textziffer (7)* im Anhang zum Konzernabschluss.



### Mitarbeiter nach Unternehmensbereichen

Vollzeitbeschäftigte



# Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen

380 Kilo-  
tonnen  
CO<sub>2</sub>-Emissionen

950 GWh  
Energieverbrauch

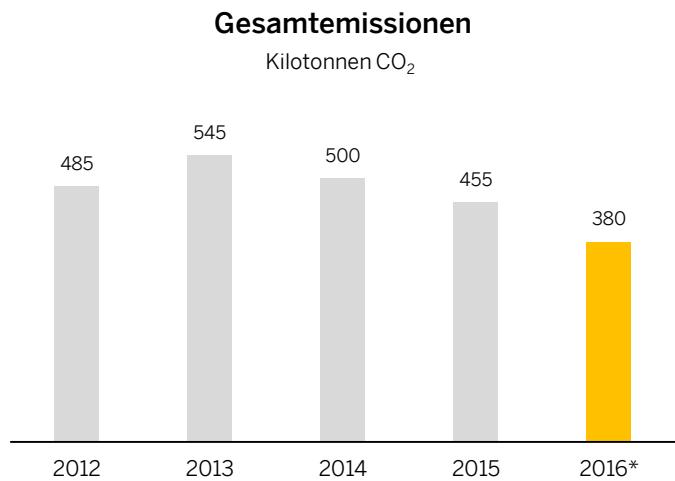
100 %  
Strom aus erneuerbaren  
Energien

## Vorbildliches Engagement für eine nachhaltigere Arbeitsweise

Die SAP ist ein Vorbild für nachhaltiges Wirtschaften und nimmt ihre ökologische Verantwortung sehr ernst. Wir sind der Ansicht, dass wir durch saubere, umweltbewusstere Abläufe in unserer Welt etwas bewirken können. Zusätzlich möchten wir unsere Kunden mit unserer Software dabei unterstützen, ihren CO<sub>2</sub>-Gesamtausstoß zu verringern.

Eines unserer Ziele ist es, die Netto-Treibhausgasemissionen aus unseren Unternehmensaktivitäten bis 2020 auf das Niveau des Jahres 2000 zu reduzieren. Dieses Ziel beinhaltet alle direkten Emissionen aus unserem Geschäftsbetrieb sowie in begrenztem Umfang auch indirekte Emissionen aus Lieferketten und Dienstleistungen.

Durch den Einsatz zukunftsweisender Technologien bei verschiedenen Initiativen sind wir in der Lage, unsere Aktivitäten so zu gestalten, dass unsere Umweltauswirkungen minimiert werden. Darüber hinaus können wir dank unserer Investitionen in Grünstromzertifikate und Emissionsgutschriften Nachhaltigkeitsprojekte weltweit unterstützen.

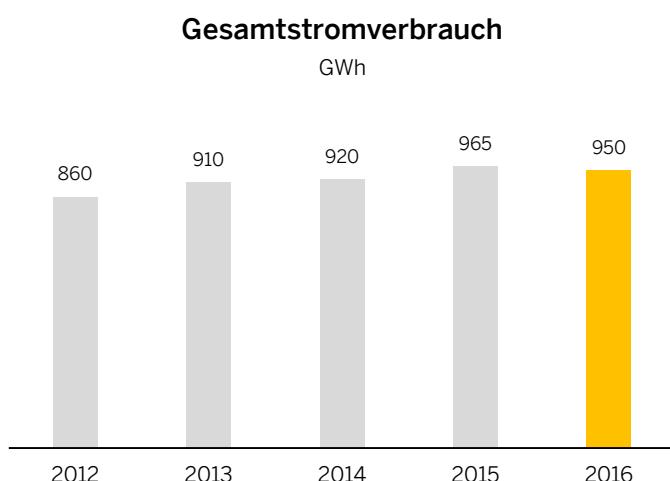


\*Weitere Informationen über die Berechnungsmethode unserer CO<sub>2</sub>-Emissionen für 2016 finden Sie in unseren *Erläuterungen zur ökologischen Leistung*, Kapitel *Treibhausgasemissionen* online in unserem Integrierten Bericht.

Neben unserem langfristigen Ziel für das Jahr 2020 haben wir uns auch jährliche Ziele für die Steuerung unserer internen Abläufe gesetzt. 2016 übertrafen wir unser jährliches Ziel, unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen auf maximal 400 Kilotonnen zu reduzieren. Dieses Ergebnis ist in erster Linie auf die Aktualisierung unserer Emissionsfaktoren und den Ausgleich von Treibhausgasemissionen durch Emissionszertifikate zurückzuführen. In den vergangenen drei Jahren konnten wir dank unserer Maßnahmen zur Emissionsverringerung in Summe zur Vermeidung von Kosten in Höhe von 155 Mio. € beitragen (verglichen mit den hochgerechneten Kosten, die ohne diese Maßnahmen basierend auf dem Jahr 2007 entstanden wären). Von dieser Ersparnis entfallen 73,6 Mio. € auf das Jahr 2016.

## Nutzung von Strom aus erneuerbaren Energiequellen

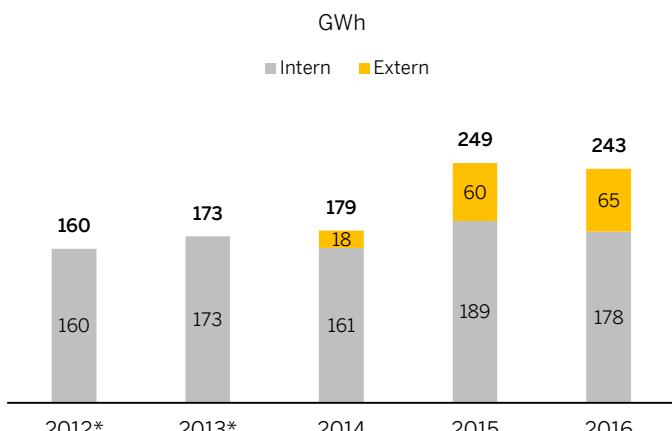
Unser Vorhaben, ausschließlich Strom aus erneuerbaren Energiequellen zu nutzen, ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu einem nachhaltigeren Geschäftsbetrieb. Eine kleinere Menge grünen Stroms erzeugen wir selbst über Photovoltaikanlagen an einigen Standorten. In erster Linie setzen wir jedoch auf den Erwerb von Grünstromzertifikaten, um unser Ziel zu erreichen, vollkommen auf Strom aus erneuerbaren Energien umzustellen. Beim Erwerb von Grünstromzertifikaten haben wir uns strenge Vorgaben gesetzt, um sicherzustellen, dass wir in umweltfreundliche Projekte investieren.



## Ausbau unserer „grünen Cloud“

Da immer mehr Unternehmen ihr Geschäft in die Cloud verlagern, sind Rechenzentren die zentrale Infrastruktur, über die wir unseren Kunden Lösungen zur Verfügung stellen. Durch die Nutzung unserer grünen Cloud-Dienste können Kunden ihre Treibhausgasemissionen erheblich reduzieren. Ein beachtlicher Teil unserer Treibhausgasemissionen fällt jedoch in Rechenzentren an, da immer mehr Kunden unsere Cloud-Dienste in Anspruch nehmen und dadurch unser Energieverbrauch steigt. Deshalb bilden unsere Rechenzentren einen Schwerpunkt unserer Aktivitäten zur Emissionsverringerung. Für unsere Gebäude, den Betrieb unserer Rechenzentren und unsere Infrastruktur haben wir Maßnahmen eingeführt, um die Energieeffizienz weiter zu verbessern und Innovation voranzutreiben. So hatte beispielsweise 2016 eines unserer Hauptrechenzentren in St. Leon-Rot (Deutschland) einen sehr effizienten Power-Usage-Effectiveness-Faktor (PUE) von 1,35. Außerdem haben wir unsere Unternehmensstrategie eng mit unserer Umweltstrategie verzahnt. Auf diese Weise haben wir eine „grüne Cloud“ bei der SAP geschaffen, die zu 100 % mit Strom aus erneuerbaren Energien betrieben wird. Klimaneutralität erreichen wir durch den Zukauf von Zertifikaten für erneuerbare Energien und durch Emissionsausgleiche.

## Gesamtstromverbrauch der Rechenzentren



\* Wir berichteten erstmals 2014 über den Energieverbrauch in unseren externen Rechenzentren.

## Unterstützung unserer Kunden bei nachhaltigeren Abläufen

Der größte Teil unserer gesamten Emissionen entsteht durch die Nutzung unserer Software. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, der durch den Einsatz von SAP-Software in den Systemen und Unternehmen unserer Kunden verursacht wird, beträgt ungefähr das 20-Fache unseres eigenen netto CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks.

Deshalb haben wir eine Strategie für nachgelagerte Emissionen erarbeitet, die unsere Kunden, Hardwareanbieter und andere Partner bei einer Emissionsminderung unterstützen soll. Eine der wichtigsten Möglichkeiten, wie wir unseren Kunden bei der Verringerung ihres Energieverbrauchs und ihrer Emissionen helfen können, ist die Verwaltung ihrer SAP-Systeme mithilfe von Cloud-Diensten, die wir über unsere klimaneutrale, grüne Cloud bereitstellen. Darüber hinaus können unsere Kunden mit den Lösungen aus unserem Portfolio ihre Ressourcen (zum Beispiel Strom) effizient managen.

Die SAP-HANA-Plattform spielt in Bezug auf die Verringerung von Treibhausgasemissionen bei unseren Kunden ebenfalls eine entscheidende Rolle. SAP HANA kombiniert Analysen und Transaktionen auf einer In-Memory-Echtzeitplattform und ermöglicht so, dass Abläufe verschlankt, Systemlandschaften weiter vereinfacht und der Energieverbrauch gesenkt werden können.

Wir arbeiten zudem mit unseren Kunden an der Optimierung ihrer On-Premise-Landschaften, um so den Energieverbrauch ihrer Systeme zu drosseln. Erreicht wird dies durch die Abschaltung von Altsystemen, die Archivierung ungenutzter Daten, die Konsolidierung ihrer Unternehmensanwendungen sowie die Virtualisierung ihrer Systemlandschaften.

## Förderung von unternehmensweiten Initiativen zum Klimaschutz

Wir arbeiten stetig daran, um unser Ziel, die Emissionen zu senken, trotz unseres kontinuierlichen geschäftlichen Wachstums erreichen zu können. Im Jahr 2016 führten wir unter anderem folgende Maßnahmen durch:

### – Kurse zum nachhaltigen Programmieren

In einem neuen Online-Schulungsmodul lernen Softwareentwickler und -architekten, wie sie bei ihrer täglichen Programmierarbeit zu den Nachhaltigkeitszielen der SAP beitragen können. Performance und Nachhaltigkeit gehen Hand in Hand, da Performance-optimiertes Programmieren in der Regel auch energieeffizient ist. Außerdem lassen sich dadurch die Gesamt-Reaktionszeit der Systeme verkürzen und der Bedienkomfort für unsere Kunden verbessern.

### – Elektroautos

Durch das Wachstum unseres Unternehmens ist auch jedes Jahr die Anzahl der SAP-Mitarbeiter gestiegen, die Anspruch auf einen Firmenwagen haben. Wir möchten sicherstellen, dass die Vergrößerung des Fuhrparks unsere Erfolge bei der Emissionsreduzierung nicht schmälert. Deshalb beabsichtigt die SAP, den Anteil der Elektroautos in unserem Fuhrpark bis 2020 auf 20 % zu erhöhen.

An allen unseren Ladestationen für die Elektroautos setzen wir zu 100 % auf Strom aus erneuerbaren Energiequellen. Für unsere Mitarbeiter in Deutschland schaffen wir außerdem Anreize für den Umstieg auf Elektroautos, indem wir durch die weitgehende Übernahme der Batteriekosten dazu beitragen, dass den Mitarbeitern durch ein Elektroauto keine höheren Kosten als bei herkömmlichen Fahrzeugen entstehen.

### – SAP-interne CO<sub>2</sub>-Preise für Geschäftsflüge

2015 haben wir ein Programm eingeführt, mit dem wir die Umweltauswirkungen verringern möchten, die durch Flugreisen unserer Mitarbeiter entstehen. Dieses Programm setzen wir auch in diesem Jahr fort. Neben Maßnahmen, mit denen wir Geschäftsflüge insgesamt vermeiden möchten, haben wir SAP-intern einen Preis für die verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen berechnet und für die Flugreisen in neun Länder Emissionszertifikate erworben. Durch diesen Emissionsausgleich konnten wir 2016 90 Kilotonnen CO<sub>2</sub> kompensieren.

### – Investition in Emissionsgutschriften

Auch 2016 konnten wir mit unserer Investition in den Livelihoods Fund positive Ergebnisse erzielen. Die Erträge dieses Investmentfonds bestehen aus hochwertigen Emissionsgutschriften. Vor einigen Jahren haben wir uns dazu verpflichtet, 3 Mio. € über 20 Jahre in diesen Fonds zu investieren, der eine nachhaltige landwirtschaftliche Produktion und Flächennutzung in der ganzen Welt unterstützt. Das Magazin *Environmental Finance* wählte den Livelihoods Fund zum „Best Corporate Offsetting Program 2016“ auf dem freiwilligen CO<sub>2</sub>-Markt. 2016 haben wir

Emissionsgutschriften aus dem Fonds erhalten, mit denen wir unseren CO<sub>2</sub>-Ausstoß um weitere 21 Kilotonnen ausgleichen konnten.

# Finanzielle Leistung: Rückblick und Analyse

+ 7 %

Cloud- und Softwareerlöse  
(IFRS)

+ 20 %

Betriebsergebnis (IFRS)

+ 31 %

New Cloud Bookings

## Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

### Weltwirtschaftliche Lage

Die Weltwirtschaft wuchs 2016 insgesamt stetig und mit ähnlicher Geschwindigkeit wie im Vorjahr. Das meldet die Europäische Zentralbank (EZB) in ihrem aktuellen Wirtschaftsbericht. Demnach zeigte sich das Wirtschaftswachstum der fortgeschrittenen Volkswirtschaften verhältnismäßig stabil, während sich die wirtschaftliche Lage in den Schwellenländern leicht aufhellte. Am Jahresende prägte eine erhebliche Unsicherheit über die politischen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Präsidentschaftswahl in den USA die weltweite Stimmung, so die EZB.

In der Region Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA) beobachtete die EZB eine weitere konjunkturelle Erholung des Euroraums, die das ganze Jahr 2016 über anhielt. Die geldpolitischen Maßnahmen der EZB führten demnach zu einer Belebung der Binnennachfrage in der Eurozone und begünstigten den Verschuldungsabbau. Das reale Bruttoinlandsprodukt der Euroländer stieg nach Berechnungen der EZB im Gesamtjahr 2016 um 1,7 %. Auch in den Ländern Mittel- und Osteuropas entwickelte sich die Wirtschaft im abgelaufenen Jahr in weiten Teilen gut, so die EZB. Sogar in Russland zeigten sich demnach Anzeichen einer wirtschaftlichen Erholung, jedoch blieb das Wirtschaftswachstum dort für das Gesamtjahr leicht negativ.

Bezüglich der Region Nord- und Lateinamerika (Amerika) meldet die EZB, dass in den USA die fortgesetzte Niedrigzinspolitik und die verbesserte Lage am Arbeitsmarkt die Konjunktur 2016 stützen. Nach einem verhaltenen ersten

Halbjahr verbesserte sich die US-amerikanische Wirtschaftstätigkeit im zweiten Halbjahr laut EZB deutlich. In Brasilien durchschritt die Rezession im zweiten Halbjahr 2016 nach Einschätzung der EZB allmählich ihre Talsohle.

Für die Region Asien-Pazifik-Japan (APJ) berechnet die EZB, dass die japanische Wirtschaft im abgelaufenen Jahr nur sehr mäßig wuchs. Demnach wirkten sich die gedämpfte Auslandsnachfrage und die geringen privaten Konsumausgaben dort weiterhin nachteilig aus. In China verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum 2016 insgesamt weiter, so die EZB. Allerdings stabilisierte es sich laut EZB dabei im zweiten Halbjahr, getragen von hohen Konsum- und Infrastrukturausgaben.

### Lage des IT-Marktes

Laut dem „Gartner Market Databook December 2016“ des US-amerikanischen Marktforschungsinstituts Gartner „werden 2016 die weltweiten IT-Ausgaben währungsbereinigt um 0,5 % steigen. Wechselkursänderungen werden das Marktwachstum jedoch auf –0,6 % begrenzen.“ „Das Softwaresegment verzeichnet 2016 mit einem währungsbereinigten Wachstum von 6,9 % die stärkste Entwicklung, das schnellste Wachstum erreichen die Schwellenländer in der Region Asien/Pazifik mit 2,9 %.“

In der Region Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA) schwächte sich das Wachstum gegenüber dem Vorjahr im westeuropäischen IT-Markt von 3,6 % auf –0,1 % ab, während der osteuropäische IT-Markt von 15,8 % auf 1,8 % abfiel (siehe Tabelle im Abschnitt „Prognosen und Chancen – IT-Ausgaben im Jahresvergleich“, die SAP auf Basis des „Gartner Market Databook, 4Q16 Update“ vom 21. Dezember 2016 erstellt hat). Laut dieser Tabelle wuchsen die Software-Ausgaben in der

gesamten Region deutlich schneller als in den übrigen Teilmärkten.

Auch die Region Nord- und Lateinamerika (Amerika) verzeichnete geringere Zuwächse der IT-Ausgaben als im Vorjahr, wie der oben genannten Tabelle zu entnehmen ist. Die in der Tabelle angegebenen Daten deuten auch darauf hin, dass der Anstieg bei den Software-Ausgaben dennoch deutlich höher ausfielen als bei den IT-Ausgaben insgesamt.

In der Region Asien-Pazifik-Japan (APJ) wuchsen die Software-Ausgaben ebenfalls am schnellsten von allen Teilmärkten der IT, wie der oben genannten Tabelle zu entnehmen ist.

Quelle: Gartner Market Databook, 4Q16 Update, 21. Dezember 2016.

Der hier beschriebene Gartner-Bericht (der „Gartner-Bericht“) gibt wissenschaftliche Gutachten oder Meinungen wider, die im Rahmen eines syndizierten Abonnementsservice von Gartner, Inc. („Gartner“) veröffentlicht werden, und ist keine Tatsachendarstellung. Jeder Gartner-Bericht bezieht sich auf das ursprüngliche Datum seiner Veröffentlichung (und nicht auf das Datum dieses Geschäftsberichts), und die in dem Gartner-Bericht geäußerten Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

## Auswirkungen auf die SAP

Im Gesamtjahr 2016 haben wir unser Geschäft erneut deutlich ausgebaut und sind beim Umsatz deutlich stärker als die Gesamt- und IT-Wirtschaft gewachsen. Unsere guten Ergebnisse für 2016 bestätigen unsere Strategie, die Kunden auf ihrem Weg zum digitalen Unternehmen durch Innovationen für das Kerngeschäft, die Cloud und für Geschäftsnetzwerke zu unterstützen.

Wir haben 2016 erneut bewiesen, dass wir unsere Innovations- und Wachstumsstrategie konsequent fortsetzen und in der Lage sind, global wie kaum ein anderes Unternehmen in der IT-Branche in dreierlei Hinsicht zu wachsen: sowohl beim Umsatz im Kern- als auch im Cloud-Geschäft sowie beim Betriebsergebnis.

## Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage der SAP

### Beurteilung der wirtschaftlichen Lage durch den Vorstand

2016 zeigten wir Erfolge auf drei Ebenen: starke Softwareerlöse, ein schnelles Wachstum in der Cloud und eine Steigerung des Betriebsergebnisses. Wir verzeichneten ein deutliches Wachstum in unserem Cloud- und Software-Geschäft und konnten den Mittelwert des im Oktober angehobenen Gesamtjahreszieles erreichen. Unser schnell wachsendes Cloud-Geschäft und das solide Wachstum bei den Supporterlösen führten weiterhin dazu, dass der Anteil an besser planbaren Umsätzen am Gesamtgeschäft gestiegen ist.

Zu unserem starken Cloud-Wachstum hat unser gesamtes breites Cloud-Portfolio beigetragen. Vor allem aufgrund unserer starken Umsatzzahlen haben wir ein Betriebsergebnis erzielt, mit dem wir im Mittelwert unseres angehobenen Gesamtjahreszieles lagen.

Wir machten bedeutende Fortschritte bei der Umgestaltung unseres Unternehmens, indem wir Investitionen von Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft gehören, in strategische Wachstumsbereiche verlagert haben, um die gewaltigen Wachstumschancen am Markt nutzen zu können. Wir haben unseren Zielmarkt vergrößert, herausragende Unternehmen übernommen und mit SAP S/4HANA eine neue ERP-Generation entwickelt. Durch unseren starken Auftragsbestand in der Cloud (Cloud-Backlog), die hohe Rate der Vertragsverlängerungen für Softwaresupport und unsere gut gefüllte Auftragspipeline sind wir bestens aufgestellt, um 2017 ein weiteres Jahr des Wachstums zu erreichen, und konnten daher unsere Ziele für 2020 zuversichtlich anheben.

### Einfluss der Bilanzpolitik auf die wirtschaftliche Lage

Ausführliche Informationen zu unseren Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden finden Sie unter *Textziffer (3)* im Anhang zum Konzernabschluss.

Außerbilanzielle Finanzinstrumente wie Sale-and-Lease-Back-Transaktionen, Asset Backed Securities oder Haftungsverhältnisse gegenüber strukturierten Unternehmen, die nicht in den Konzernabschluss einbezogen sind, sind nicht vorhanden.

### Darstellung der Geschäftsentwicklung im Vergleich zum Ausblick für 2016 (Non-IFRS)

Im Jahr 2016 basierten unsere operativen Ertragsziele sowie unser veröffentlichter Ausblick auf Non-IFRS-Kennzahlen. Daher greifen wir im folgenden Abschnitt zur Erläuterung der Geschäftsentwicklung im Vergleich zu unserem Ausblick ausschließlich auf Non-IFRS-Kennzahlen, die aus IFRS-Kennzahlen abgeleitet sind, zurück. Die Erläuterungen im darauffolgenden Abschnitt zur Ertragslage nach IFRS beschränken sich dagegen auf Zahlen, die gemäß den International Financial Reporting Standards (IFRS) dargestellt und daher nicht explizit als solche gekennzeichnet sind.

### Ausblick 2016 (Non-IFRS)

Anfang 2016 war unsere Erwartungshaltung, dass unsere Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS, währungsbereinigt) in einer Spanne zwischen 2,95 Mrd. € und 3,05 Mrd. € liegen werden (2015: 2,3 Mrd. €). Wir erwarteten, dass die Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS, währungsbereinigt) im Gesamtjahr 2016 in einer Spanne zwischen 6 % und 8 % zunehmen würden (2015: 17,23 Mrd. €). Außerdem

prognostizierten wir, dass unser Betriebsergebnis (Non-IFRS, währungsbereinigt) für das Gesamtjahr 2016 in einer Spanne von 6,4 Mrd. € bis 6,7 Mrd. € liegen würde (2015: 6,35 Mrd. €). Wir erwarteten eine effektive Steuerquote (IFRS) von 22,5 % bis 23,5 % (2015: 23,4 %) und eine effektive Steuerquote (Non-IFRS) von 24,5 % bis 25,5 % (2015: 26,1 %).

Im Juli 2016 haben wir unseren Ausblick für die effektive Steuerquote (IFRS) auf 27,0 % bis 28,0 % und für die effektive Steuerquote (Non-IFRS) auf 28,0 % bis 29,0 % angepasst. Die Erhöhung gegenüber dem bisherigen Ausblick war im Wesentlichen auf Steuereffekte aus Währungskursveränderungen in Venezuela sowie darauf zurückzuführen, dass mit einer Umsetzung der eigentlich geplanten Konsolidierung der Rechte am geistigen Eigentum der SAP-Konzerntochter hybris AG bei der SAP SE in Deutschland zu dieser Zeit nicht mehr gerechnet werden konnte.

Im Oktober erhöhten wir im Zuge der starken Wachstumsdynamik in unserem Cloud-Geschäft unsere

Prognose für Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS, währungsbereinigt) für das Geschäftsjahr 2016 auf eine Spanne von 3,00 Mrd. € bis 3,05 Mrd. €. Das obere Ende dieser Spanne entspricht währungsbereinigt einer Wachstumsrate von 33 %. Dank unseres weiterhin kontinuierlich wachsenden Softwarelizenzen-Geschäfts konnten wir ebenfalls die Wachstumsprognose für die Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS, währungsbereinigt) für das Gesamtjahr 2016 auf eine Spanne zwischen 6,5 % und 8,5 % anheben. Auch die Prognose für das Betriebsergebnis (Non-IFRS, währungsbereinigt) haben wir aufgrund der stärker erwarteten Umsätze auf eine Spanne von 6,5 Mrd. € bis 6,7 Mrd. € erhöht.

## **Tatsächliche Entwicklung im Geschäftsjahr 2016 im Vergleich zum Ausblick (Non-IFRS)**

Sowohl auf der Umsatz- als auch auf der Ergebnisseite konnten wir die im Oktober erhöhten Prognosen erreichen oder gar übertreffen.

### **Vergleich Ausblick und Ergebnis 2016**

	Ausblick für 2016 (wie berichtet im Integrierten Bericht 2015)	Angepasster Ausblick für 2016	Ergebnisse für 2016
Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse (Non-IFRS, währungsbereinigt)	2,95 Mrd. € bis 3,05 Mrd. €	3,00 Mrd. € bis 3,05 Mrd. €	3,01 Mrd. €
Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS, währungsbereinigt)	+6,0% bis +8,0%	+6,5% bis +8,5%	+8%
Betriebsergebnis (Non-IFRS, währungsbereinigt)	€6,40 Mrd. € bis 6,70 Mrd. €	6,50 Mrd. € bis 6,70 Mrd. €	6,61 Mrd. €
Effektive Steuerquote (IFRS)	22,5% bis 23,5%	27,0% bis 28,0%	25,3%
Effektive Steuerquote (Non-IFRS)	24,5% bis 25,5%	28,0% bis 29,0%	26,8%

Trotz der teilweise während des gesamten Jahres 2016 anhaltenden wirtschaftlichen Unsicherheit speziell in Lateinamerika, gepaart mit der Ungewissheit hinsichtlich möglicher Konsequenzen aus der Brexit-Entscheidung sowie den Präsidentschaftswahlen in den USA zeigten unsere Neu- und Bestandskunden weiterhin eine hohe Bereitschaft, in unsere Lösungen zu investieren.

Die Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS) stiegen ohne Berücksichtigung der Wechselkurseinflüsse von 2,3 Mrd. € im Jahr 2015 auf 3,01 Mrd. € im Jahr 2016. Dies entspricht einem währungsbereinigten Anstieg von 31 %. Damit erreichten wir die im Oktober erhöhte vorausgesagte Spanne von 3,0 Mrd. € bis 3,05 Mrd. €.

Unsere New Cloud Bookings, die der Haupt-Indikator für den Vertriebserfolg im Cloud-Geschäft sind und die zukünftigen Cloud-Subskriptionserlöse sicherstellen, erhöhten sich im

Geschäftsjahr 2016 um 31 % auf 1,15 Mrd. € (2015: 874 Mio. €). Neben dem starken Wachstum der New Cloud Bookings stieg der Cloud-Backlog (entspricht dem Volumen der noch nicht in Rechnung gestellten Verträge) um 47 % auf 5,4 Mrd. € (2015: 3,7 Mrd. €); dieser spiegelt die bereits heute bekannten und sicheren Erlöse aus Cloud-Subskriptionen wider, die für 2017 und die folgenden Jahre starkes Cloud-Wachstum generieren werden.

Neben dem Cloud-Geschäft zeigte unser traditionelles On-Premise-Geschäft 2016 ein beeindruckend starkes Wachstum. Die Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS) erhöhten sich auf 18,43 Mrd. € (2015: 17,23 Mrd. €). Das Wachstum ohne Berücksichtigung der Wechselkurseinflüsse betrug 8 % und lag damit deutlich über dem Mittelpunkt der im Oktober erhöhten Prognose für 2016.

Der Gesamtumsatz (Non-IFRS) stieg 2016 um 6 % auf 22,07 Mrd. € (2015: 20,81 Mrd. €). Ohne Berücksichtigung der Wechselkurse entspricht dies einem Anstieg um 7 %.

Die operativen Aufwendungen (Non-IFRS) erhöhten sich im Geschäftsjahr 2016 um 7 % auf 15,43 Mrd. € (2015: 14,46 Mrd. €). Ohne Berücksichtigung der Wechselkurse entspricht dies einem Anstieg um 8 %.

Unsere Kostenbasis war 2016 weiterhin durch unsere Transformation hin zu einem schnell wachsenden Cloud-Geschäft beeinflusst. In unserem Ausblick erwarteten wir, dass die Bruttomarge aus Cloud-Subskriptionen und -Support mindestens gleich hoch sein wird wie im Jahr 2015 oder sich leicht verbessern wird. Sie betrug für das Gesamtjahr 2016 64,4 %, was einem Rückgang von 1,2 Prozentpunkten (währungsbereinigt) entspricht, und lag somit unter unseren Erwartungen. Dieser Rückgang ist hauptsächlich auf die Veränderung der Umsatzzusammensetzung zurückzuführen. Der Anteil des Infrastructure-as-a-Service-Cloud-Angebots (IaaS), das eine niedrigere Bruttomarge hat als die anderen Cloudmodelle, wuchs überdurchschnittlich stark und reduzierte damit die Gesamtmargin. Die Bruttomargin aus Cloud-Subskriptionen und -Support der unterschiedlichen Cloud-Angebote zeigten im Laufe des Jahres eine unterschiedliche Entwicklung:

Unsere Cloud-Subskriptions-Bruttomarge (Non-IFRS) im **Netzwerkbereich** stieg um 1 % (währungsbereinigt) und lag für das Gesamtjahr 2016 bei ungefähr 76 % und damit schon fast bei unserem langfristigen Ziel von 80 %. Dieses hervorragende Ergebnis beruht auf der weiterhin positiven Bruttomargenentwicklung in den Bereichen Concur und SAP Ariba. Die Entwicklung der Cloud-Subskriptions-Bruttomarge (Non-IFRS) unseres **Infrastructure-as-a-Service-Cloud-Angebots (IaaS)** fiel 2016 deutlich positiver aus als 2015. Währungsbereinigt verbesserte sich dieser Bereich auf Ganzjahresniveau um über 104 Prozentpunkte und erreichte eine Cloud-Subskriptions-Bruttomarge (Non-IFRS) von -5 %. In den letzten beiden Quartalen wurde bereits jeweils der Break-Even-Punkt erreicht, sodass wir uns innerhalb unserer Erwartungen bewegen. Die Profitabilität unseres **Software-as-a-Service/Platform-as-a-Service-Cloud-Angebots (SaaS/PaaS)** lag für das Gesamtjahr 2016 bei ungefähr 62 % im Vergleich zum langfristigen Ziel von 80 %. Belastet durch die inkrementellen Investitionen in die Cloud-Infrastruktur verschlechterte sich die Cloud-Profitabilität währungsbereinigt um 8 Prozentpunkte, hauptsächlich aufgrund außerordentlicher Investitionen in den Ausbau unserer Rechenzentren und IT-Infrastruktur sowie in die Harmonisierung unserer verschiedenen Software-as-a-Service/Platform-as-a-Service-Cloud-Angebote auf einer Plattform.

Effizienzsteigerungen sowohl im Cloud-Geschäft als auch im traditionellen On-Premise-Geschäft trugen zum absoluten Wachstum des Betriebsergebnisses bei. Das Betriebsergebnis (Non-IFRS) stieg im Geschäftsjahr 2016 ohne Berücksichtigung

der Wechselkurseinflüsse um 4 % auf 6,61 Mrd. €. Wir waren damit in der Lage, das starke Ergebnis des Jahres 2015 nochmals zu übertreffen, trotz unserer kontinuierlichen Investitionen in unsere Transformation im Laufe des Jahres 2016. Die positive Entwicklung des Betriebsergebnisses wurde durch die Effekte des 2015 durchgeföhrten globalen Transformationsprogramms beeinflusst, sowie durch bedachte Einstellungen von gut ausgebildeten jungen Talenten in unseren schnell wachsenden Bereichen und Standorten, wodurch wir die Anzahl der Mitarbeiter 2016 um 7.197 Vollzeitbeschäftigte erhöhen konnten. Mit diesen zusätzlichen Ressourcen investierten wir weiterhin in unsere Innovations- und Wachstumsmärkte. Als Resultat dieser Effekte lag das währungsbereinigte Betriebsergebnis (Non-IFRS) bei 6,61 Mrd. € und damit genau in der Mitte der Spanne des im Oktober aktualisierten und erhöhten Ausblicks von 6,5 Mrd. € bis 6,7 Mrd. €.

Wir erzielten eine effektive Steuerquote (IFRS) von 25,3 % und eine effektive Steuerquote (Non-IFRS) von 26,8 %. Damit lagen wir unter der angepassten Prognose von 27,0 % bis 28,0 % (IFRS) und 28,0 % bis 29,0 % (Non-IFRS). Dies resultierte im Wesentlichen aus Steuern für Vorjahre und der regionalen Verteilung des Konzernergebnisses.

## Entwicklung der Ertragslage (IFRS)

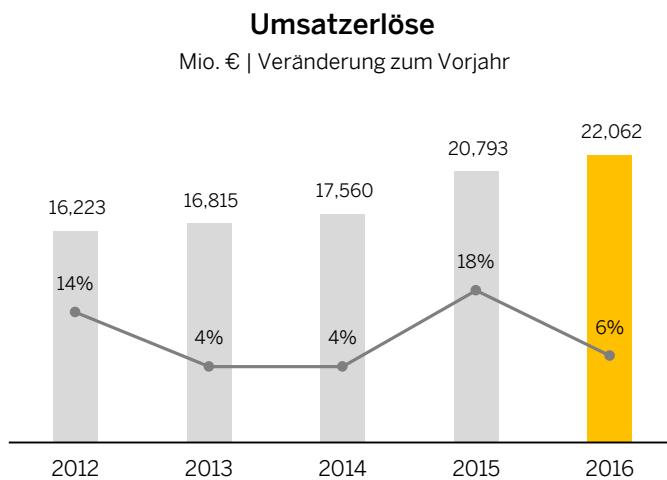
Im folgenden Abschnitt über die Ertragslage nach IFRS werden unsere Ergebnisse ausschließlich auf der Basis von IFRS-Kennzahlen analysiert, die daher nicht explizit als solche gekennzeichnet sind.

Wir gliedern unsere Geschäftstätigkeit nach den folgenden drei Regionen: der Region EMEA (Europa, Naher Osten, Afrika), der Region Amerika (Nord- und Lateinamerika) sowie der Region APJ (Asien-Pazifik-Japan). Die Umsatzaufteilung erfolgt nach dem Sitz des Kunden. Weitere Informationen zu unseren Umsätzen in den einzelnen Regionen finden Sie unter *Textziffer (28)* im Anhang zum Konzernabschluss.

## Umsatzentwicklung

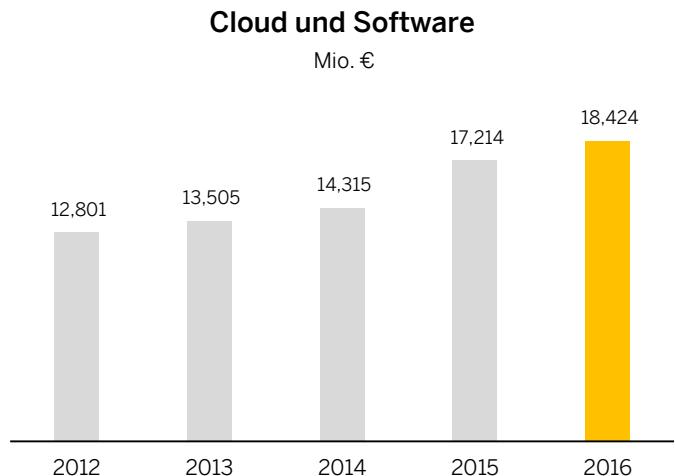
### Umsatzerlöse

Unsere Umsatzerlöse stiegen von 20.793 Mio. € im Jahr 2015 auf 22.062 Mio. € im Jahr 2016, was einem Zuwachs um 1.269 Mio. € oder 6 % entspricht.



Dieser Anstieg beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 7 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 %. Das Erlöswachstum resultiert hauptsächlich aus einem Anstieg der Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support um 707 Mio. €. Zusätzlich sind die Software-Supporterlöse um 478 Mio. € gestiegen. Dieser Zuwachs resultiert aus den kontinuierlich hohen Softwareerlösen, die wir 2016 um 25 Mio. € steigern konnten. Die Cloud- und Softwareerlöse beliefen sich 2016 auf 18.424 Mio. €, das einem Anstieg von 7 % entspricht. Der Anteil der Cloud- und Softwareerlöse an den Umsatzerlösen belief sich 2016 auf 84 % gegenüber 83 % im Jahr 2015. Die Serviceerlöse stiegen von 3.579 Mio. € im Jahr 2015 um 2 % auf 3.638 Mio. € im Jahr 2016, was einem Anteil an unseren Umsatzerlösen von 16 % entspricht.

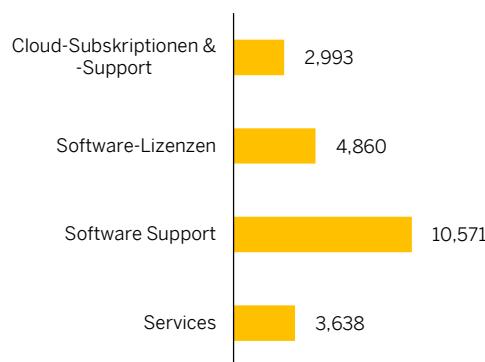
erzielen. Die Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support beziehen sich auf Verträge, die es dem Kunden gestatten, auf bestimmte von der SAP gehostete Softwarelösungen während der Vertragslaufzeit zuzugreifen. Supporterlöse verkörpern den Umsatz, den wir durch technischen Kundensupport und nicht spezifizierte Softwareupgrades, -updates und -erweiterungen generieren.



Die Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support stiegen von 2.286 Mio. € im Jahr 2015 auf 2.993 Mio. € im Jahr 2016.

### Umsatzerlöse nach Umsatzart

Mio. €



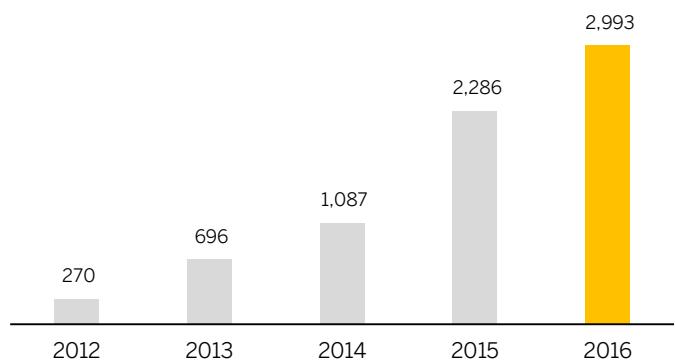
Nähere Informationen zur Aufteilung der Umsatzerlöse auf einzelne Regionen und Branchen finden Sie in den Abschnitten *Umsatzerlöse nach Regionen* sowie *Umsatzerlöse nach Branchen*.

### Cloud- und Softwareerlöse

Die Softwareerlöse resultieren aus den Lizenzgebühren, die wir aus dem Verkauf oder der Lizenzierung von Software an Kunden

### Cloud-Subskriptionen und -Support

Mio. €



Bei den Softwareerlösen konnten wir trotz eines schwierigen makroökonomischen und politischen Umfelds in Kombination mit einem zunehmenden Umstieg der Branche in die Cloud einen Anstieg um 25 Mio. € verzeichnen. Dieser Anstieg von 4.835 Mio. € im Jahr 2015 auf 4.860 Mio. € im Jahr 2016 entspricht einem Mengen- und Preiswachstum von 1 % und einem Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 %.

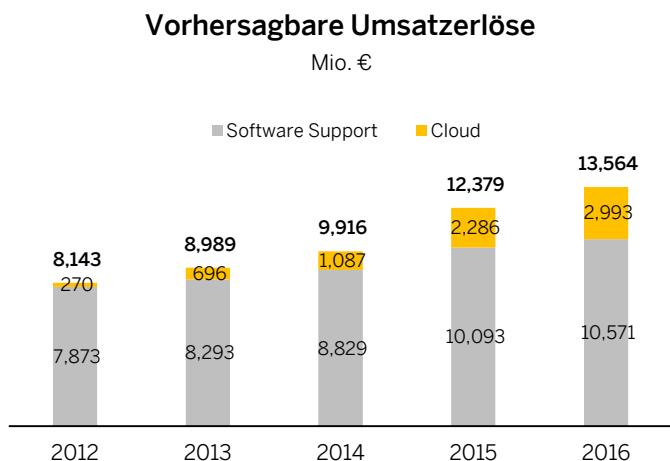
2016 hat sich unser Kundenstamm weiter vergrößert. Gemessen an der Anzahl der abgeschlossenen Verträge sind im Jahr 2016 16 % unserer Auftragseingänge für Software auf

Verträge mit Neukunden zurückzuführen (2015: 13 %). Der gesamte Auftragseingangswert für Software war gegenüber dem Vorjahr stabil. Die Gesamtzahl der abgeschlossenen Verträge für neue Software blieb auf gleichem Niveau mit 57.291 (2015: 57.439), der durchschnittliche Auftragswert blieb dementsprechend unverändert zum Vorjahr. Im Jahr 2016 resultierten 29 % (2015: 27 %) des Software-Auftragseingangswertes aus Verträgen, deren Volumen 5 Mio. € überstieg, sowie 38 % (2015: 40 %) aus Verträgen, deren Volumen unter 1 Mio. € lag.

Unser stabiler Kundenstamm und der anhaltende Verkauf von Software im gesamten Geschäftsjahr 2016 und im Vorjahr sowie das anhaltende Interesse an unseren Supportangeboten hatten einen Anstieg der Supporterlöse von 10.093 Mio. € im Jahr 2015 auf 10.571 Mio. € im Jahr 2016 zur Folge. Der größte Teil der Supporterlöse entfällt auf das Serviceangebot SAP Enterprise Support. Der Anstieg der Supporterlöse um 478 Mio. € oder 5 % beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 6 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 %. Das Wachstum lässt sich vor allem auf SAP Product Support for Large Enterprises und SAP Enterprise Support zurückführen. Die Akzeptanzrate für SAP Enterprise Support im Neukundengeschäft erreichte 2016 100 % (2015: 99 %).

Die Software- und Supporterlöse stiegen von 14.928 Mio. € im Jahr 2015 auf 15.431 Mio. € im Jahr 2016, was einem Zuwachs um 503 Mio. € oder 3 % entspricht. Diese Zunahme beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 4 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 %.

Als vorhersagbare Umsatzerlöse bezeichnen wir die Summe aus den Software-Supporterlösen sowie den Erlösen aus Cloud-Subskriptionen und -Support. Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die vorhersagbaren Umsatzerlöse von 12.379 Mio. € auf 13.564 Mio. € im Jahr 2016. Dies entspricht einem Zuwachs von 10 %. Der Anteil der vorhersagbaren Umsätze an den gesamten Umsatzerlösen betrug im Jahr 2016 61 % (2015: 60 %).



Die Cloud- und Softwareerlöse stiegen von 17.214 Mio. € im Jahr 2015 auf 18.424 Mio. € im Jahr 2016, was einem Wachstum von 7 % entspricht. Das Erlöswachstum setzt sich aus einem Mengen- und Preiswachstum von 8 % und einem Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 % zusammen.

## Serviceerlöse

Unsere Serviceerlöse bestehen aus unserem Beratungsgeschäft, unseren Premium-Services-Angeboten, unseren Schulungsangeboten, Nachrichten-Dienstleistungen und Zahlungsverkehr-Dienstleistungen. Die Beratungserlöse werden vorwiegend aus der Implementierung unserer Cloud- und Softwareprodukte erzielt. Unsere Premiumangebote bieten Kunden maßgeschneiderte, hochwertige Support-Dienstleistungen. Nachrichten-Dienstleistungen umfassen die Übermittlung von Textnachrichten von einem Mobilfunkanbieter zu einem anderen. Zahlungsverkehr-Dienstleistungen werden hauptsächlich in Verbindung mit unseren Reisekostenmanagement-Lösungen erbracht.

Die Serviceerlöse stiegen von 3.579 Mio. € im Jahr 2015 auf 3.638 Mio. € im Jahr 2016, was einem Anstieg um 59 Mio. € oder 2 % entspricht. Dieser Zuwachs beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 3 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 %.

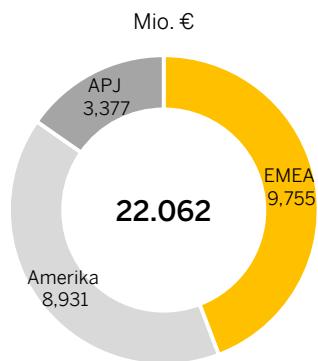
Eine stabile Auftragslage bei Dienstleistungsprojekten führte zu einem Anstieg der Beratungs- und Premium-Services-Erlöse von 2.856 Mio. € im Jahr 2015 auf 2.883 Mio. € im Jahr 2016, was einem Anstieg von 26 Mio. € oder 1 % entspricht. Diese Zunahme beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 2 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 %. Damit belief sich der Anteil der Beratungs- und Premium-Services-Erlöse an den gesamten Serviceerlösen auf 79 % (2015: 80 %). Der Anteil der Beratungs- und Premium-Services-Erlöse an den Umsatzerlösen betrug 13 % im Jahr 2016 (2015: 14 %).

Die sonstigen Serviceerlöse beliefen sich auf 756 Mio. € im Jahr 2016, was einem Anstieg um 33 Mio. € oder 5 % entspricht (2015: 723 Mio. €). Dies entspricht einem Mengen- und Preiswachstum von 6 % und einem Rückgang aus Währungsveränderungen von 1 %.

## Umsatzerlöse nach Regionen und Branchen

### Umsatzerlöse nach Regionen

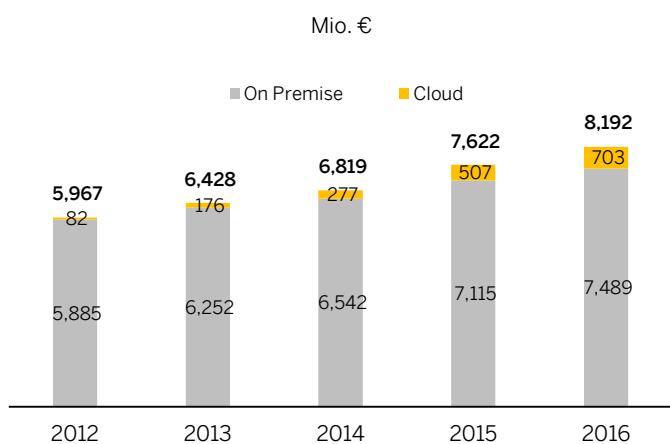
#### Umsatzerlöse nach Regionen (nach dem Sitz des Kunden)



#### Region EMEA

Im Jahr 2016 entfielen mit 9.755 Mio. € (2015: 9.181 Mio. €) 44 % (2015: 44 %) unserer Umsatzerlöse auf die Region EMEA. Dies entspricht einem Umsatzanstieg gegenüber dem Vorjahr um 6 %. Die Umsatzerlöse in Deutschland stiegen um 9 % auf 3.034 Mio. € (2015: 2.771 Mio. €). Der auf Deutschland entfallende Anteil an unseren Umsatzerlösen in der Region EMEA betrug 31 % (2015: 30 %). Die restlichen Erlöse der Region EMEA stammten in erster Linie aus Großbritannien, Frankreich, der Schweiz, den Niederlanden und Italien. Die Cloud- und Softwareerlöse der Region EMEA beliefen sich auf 8.193 Mio. € (2015: 7.622 Mio. €). Der Anteil der Cloud- und Softwareerlöse an den Umsatzerlösen betrug 84 % gegenüber 83 % im Jahr 2015.

#### EMEA: Cloud- und Softwareerlöse



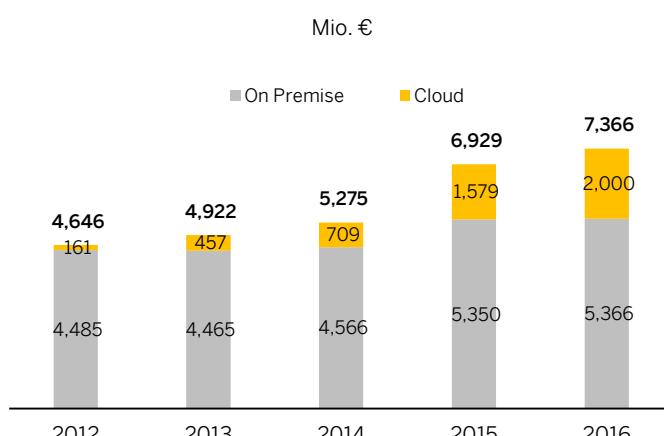
Die Cloud-Subskriptionserlöse stiegen um 39 % auf 703 Mio. € im Jahr 2016 (2015: 507 Mio. €). Dieser Anstieg beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 41 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 3 %. Die Software- und

Supporterlöse stiegen um 5 % auf 7.489 Mio. € im Jahr 2016 (2015: 7.115 Mio. €). Dieser Anstieg beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 7 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 2 %.

#### Region Amerika

2016 entfielen 40 % (2015: 41 %) unserer Umsatzerlöse auf die Region Amerika. Die Umsatzerlöse in der Region Amerika stiegen um 6 % auf 8.931 Mio. €, die in den USA erzielten Umsatzerlöse erhöhten sich um 6 % auf 7.167 Mio. €. Dieses Wachstum beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 6 % und einen Währungseffekt von 0 %. Der auf die USA entfallende Anteil an den Umsatzerlösen in der Region Amerika betrug 80 % (2015: 80 %). In den übrigen Ländern der Region Amerika stiegen die Umsatzerlöse um 5 % auf 1.763 Mio. €. Dieser Anstieg beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 7 % und einen Rückgang aus Währungsveränderungen von 2 %. Die Umsatzerlöse in den übrigen Ländern der Region Amerika wurden größtenteils in Mexiko, Brasilien und Kanada generiert. Die Cloud- und Softwareerlöse der Region Amerika beliefen sich auf 7.366 Mio. € (2015: 6.929 Mio. €). Damit beträgt die Summe der Cloud- und Softwareerlöse an den Umsatzerlösen 82 % (2015: 82 %).

#### Amerika: Cloud- und Softwareerlöse

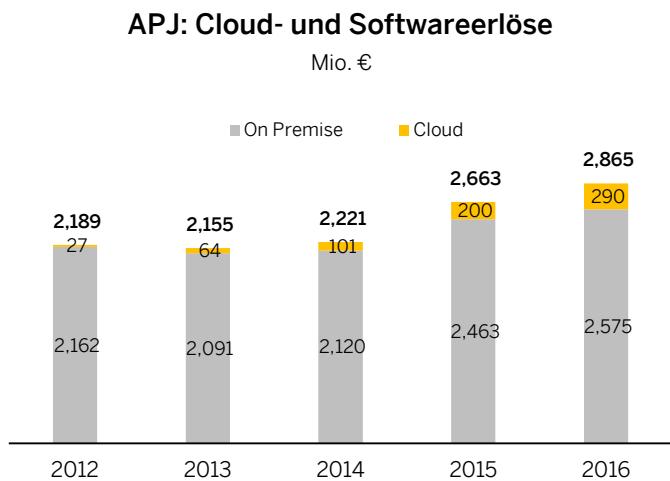


Die Cloud-Subskriptionserlöse stiegen um 27 % auf 2.000 Mio. € im Jahr 2016 (2015: 1.579 Mio. €), die Währungseffekte beliefen sich auf 0 %. Die Software- und Supporterlöse blieben mit 5.366 Mio. € im Jahr 2016 nahezu unverändert zum Vorjahr (2015: 5.350 Mio. €).

#### Region APJ

2016 entfielen 15 % (2015: 15 %) unserer Umsatzerlöse auf die Region APJ. Die Umsatzerlöse in der Region APJ stiegen um 6 % auf 3.377 Mio. €. In Japan stiegen unsere Umsatzerlöse um 24 % auf 825 Mio. €. Der auf Japan entfallende Anteil an den Umsatzerlösen in der Region APJ betrug 24 % (2015: 21 %). Der Umsatzzuwachs in Japan beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 10 %, die Währungseffekte beliefen sich auf 13 %. In den übrigen Ländern der Region APJ nahmen die

Umsatzerlöse um 1 % zu. Die Umsatzerlöse in den übrigen Ländern der Region APJ wurden hauptsächlich in Australien, Indien und China erzielt. Die Cloud- und Softwareerlöse der Region APJ beliefen sich auf 2.865 Mio. € (2015: 2.663 Mio. €). Der Anteil der Cloud- und Softwareerlöse an den Umsatzerlösen beträgt 85 % (2015: 84 %).



Die Cloud-Subskriptionserlöse stiegen um 45 % auf 290 Mio. € im Jahr 2016 (2015: 200 Mio. €). Dieser Anstieg beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 43 % und einen Anstieg aus Währungsveränderungen von 1 %. Die Software- und Supporterlöse stiegen um 5 % auf 2.575 Mio. € im Jahr 2016 (2015: 2.463 Mio. €). Dieser Anstieg beinhaltet ein Mengen- und Preiswachstum von 3 % und einen Anstieg aus Währungsveränderungen von 1 %.

### Umsatzerlöse nach Branchen

Die Zuteilung unserer Kunden zu einer unserer Branchengruppen erfolgt bei der ersten vertraglichen Vereinbarung. Die Erlöse, die wir anschließend aus Geschäften mit einem bestimmten Kunden erzielen, ordnen wir der betreffenden Gruppe zu.

In den folgenden Sektoren erzielten wir ein überdurchschnittliches Wachstum, gemessen an der Veränderung der Umsatzerlöse im Jahr 2016: Handel und Konsumgüter (5.520 Mio. € mit einem Wachstum von 12 %), Dienstleistungen (3.632 Mio. € mit einem Wachstum von 10 %) und Fertigungsindustrie (3.880 Mio. € mit einem Wachstum von 6 %). Die Ergebnisse der anderen Sektoren waren wie folgt: Finanzdienstleistungen (1.928 Mio. € mit einem Wachstum von 3 %), Energie und natürliche Ressourcen (4.966 Mio. € mit einem Wachstum von 3 %) und Öffentlicher Sektor (2.137 Mio. € mit einem Rückgang von 2 %).

### Betriebsergebnis und operative Marge

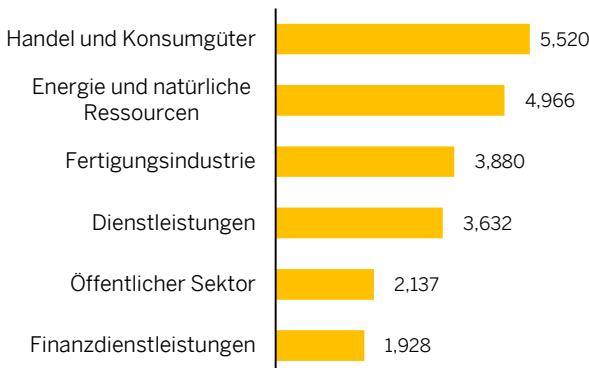
2016 erzielte die SAP Rekordumsätze und investierte weiterhin in Innovationen und ihr Cloud-Geschäft. Bedingt durch das starke Umsatzwachstum in Verbindung mit geringeren Restrukturierungskosten verbesserte sich unser Betriebsergebnis um 21 % auf 5.135 Mio. € (2015: 4.252 Mio. €).

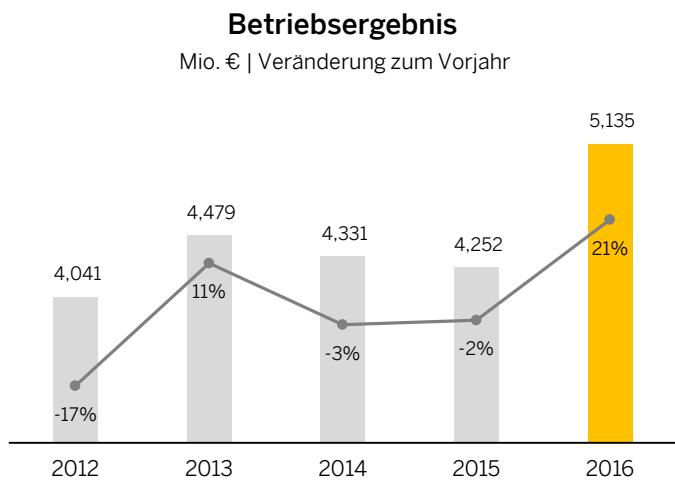
Die operativen Aufwendungen stiegen 2016 auf 16.928 Mio. € (2015: 16.541 Mio. €), was einer Erhöhung um 387 Mio. € beziehungsweise um 2 % entspricht. Dieser Kostenanstieg ist im Wesentlichen auf fortgeführte Investitionen in den Vertrieb und umsatz- und investitionsbedingt steigende Cloud-Subskriptions- und -Supportkosten zurückzuführen.

Die erzielten Rekordumsätze und deutlich geringere Restrukturierungskosten wirkten sich positiv auf das Betriebsergebnis aus. Fortgeführte Investitionen in die Cloud-Infrastruktur, die weltweiten Vertriebsaktivitäten sowie Investitionen in Forschung und Entwicklung beeinflussten im Gesamtjahr 2016 unser Betriebsergebnis. Ferner stiegen durch das höhere Ergebnis und den im Jahr 2016 gestiegenen Aktienkurs neben den Bonuszahlungen an die Mitarbeiter auch die Kosten für anteilsbasierte Vergütungen. Die Zahl der Mitarbeiter (umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte) stieg im Gesamtjahresvergleich um 7.197.

### Umsatzerlöse nach Branchen

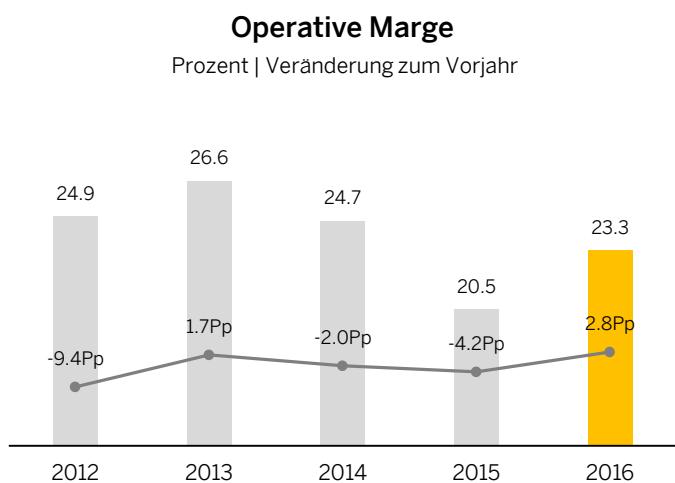
Mio. €





Die Cloud- und Softwarekosten stiegen 2016 um 5 % auf 3.495 Mio. € (2015: 3.313 Mio. €).

Wesentliche Kostenfaktoren waren der durch die anhaltend hohe Kundennachfrage notwendige Ausbau des Cloud-Geschäfts und der damit verbundene Anstieg der Kosten für die Bereitstellung und den Betrieb unserer Cloud-Anwendungen um weitere 291 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr. Diese Investitionen trugen positiv zur Entwicklung der entsprechenden Umsätze bei. Unsere Marge für Cloud-Subskriptionen und -Support stieg um 0,8 Prozentpunkte auf 56,1 % (2015: 55,3 %). Dieser Margenanstieg ist vor allem auf stark wachsende Umsätze zurückzuführen. Die Investitionen in unser Cloud-Geschäft wurden durch den deutlichen Anstieg der Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse kompensiert.



Die gestiegenen operativen Aufwendungen stellen überwiegend Investitionen in die Zukunft dar und konnten durch das Umsatzwachstum kompensiert werden.

Aufgrund der angeführten Effekte auf das Betriebsergebnis stieg die operative Marge im Jahr 2016 um 2,8 Prozentpunkte auf 23,3 % (2015: 20,5 %).

Die einzelnen Komponenten der Umsatzkosten entwickelten sich wie folgt:

### Cloud- und Softwarekosten

Die Cloud- und Softwarekosten umfassen hauptsächlich Aufwendungen für Kundensupport, Kosten für die Entwicklung individueller Kundenlösungen, die den spezifischen geschäftlichen Anforderungen der Kunden Rechnung tragen, Kosten für die Bereitstellung und den Betrieb von Cloud-Anwendungen, Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte sowie an Dritte gezahlte Lizenzgebühren und Provisionen für Datenbanken und andere komplementäre Produkte externer Anbieter, die wir an unsere Kunden weiterlizenziieren.

Bei leicht ansteigenden Softwarelizenz- und Supportumsätzen konnten die Software- und Supportkosten gleichzeitig durch Einsparungen beim Kundensupport, bei individuellen Kundenlösungen und bei den Lizenzgebühren um insgesamt 109 Mio. € im Vergleich zum Vorjahr reduziert werden.

Die Bruttomarge des Cloud- und Softwaregeschäfts, also das Verhältnis des Cloud- und Softwareergebnisses zu den Cloud- und Softwareerlösen, stieg im Jahr 2016 auf 81,0 % (2015: 80,8 %). Diese Veränderung beruht vor allem auf der verbesserten Softwarelizenz- und -supportmarge. Diese stieg um 1,2 Prozentpunkte auf 85,9 % (2015: 84,7 %).

### Servicekosten

Die Servicekosten setzen sich in erster Linie aus Personalaufwendungen für Beratungs-, Premium-Services- und Schulungspersonal sowie aus Aufwendungen für zugekaufte Beratungs- und Schulungsdienstleistungen zusammen.

Ab dem zweiten Quartal 2016 nahm SAP in der Gewinn- und Verlustrechnung eine Änderung bei der Klassifizierung bestimmter Vertriebs- und Marketingkosten vor, die im Zusammenhang mit unseren Serviceangeboten anfallen. Weitere Informationen finden Sie unter *Textziffer (3b)* im Anhang zum Konzernabschluss.

Wir konnten unsere Serviceerlöse im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr um 2 % auf 3.638 Mio. € steigern (2015: 3.579 Mio. €). Dennoch wird unser Servicegeschäft weiterhin stark durch die Umstellung vom traditionellen Softwaregeschäft mit Lizenz- und Beratungserlösen hin zu Cloud-Lösungen und Erlösen auf Subskriptionsbasis beeinflusst. Außerdem investieren wir weiter in unsere SAP-ONE-Service-Organisation und in Co-Innovationsprojekte mit unseren Kunden. Dadurch stiegen auch die Servicekosten um 5 % auf 3.089 Mio. € gegenüber 2.932 Mio. € im Jahr 2015. Die Bruttomarge des Servicegeschäfts, also das Verhältnis des Ergebnisses aus den Services zu den Serviceerlösen, sank auf 15,1 % (2015: 18,1 %).

## Forschung und Entwicklung

Unsere Aufwendungen für Forschung und Entwicklung (F&E) umfassen vorwiegend Personalaufwendungen für unsere F&E-Mitarbeiter, Kosten für unabhängige Dienstleister, die wir zur Unterstützung unserer F&E-Aktivitäten beauftragt haben, und Abschreibungen für im Rahmen unserer F&E-Aktivitäten genutzte Computerhardware und -software.

Durch zunehmende Personalaufwendungen aufgrund einer zum Jahresende um 12 % gestiegenen Mitarbeiterzahl im F&E-Bereich erhöhten sich die F&E-Kosten im Jahr 2016 um 7 % auf 3.044 Mio. € gegenüber 2.845 Mio. € im Jahr 2015. Damit wuchs die F&E-Quote, also der Anteil der F&E-Kosten an den Umsatzerlösen, im Gesamtjahr 2016 auf 13,8 % (2015: 13,7 %). Weitere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt *Produkte, Forschung und Entwicklung und Services*.

## Vertriebs- und Marketingkosten

Die Vertriebs- und Marketingkosten bestehen hauptsächlich aus Personalaufwendungen und den Kosten des Direktvertriebs sowie der Vermarktung unserer Produkte und Dienstleistungen.

Die Vertriebs- und Marketingkosten stiegen von 5.782 Mio. € im Jahr 2015 um 8 % auf 6.265 Mio. € im Jahr 2016. Dieser Anstieg ist hauptsächlich auf erhöhte Personalkosten durch den Ausbau der weltweiten Vertriebsmannschaft und durch gestiegene Bonuszahlungen aufgrund des starken Umsatzwachstums

## Segment Anwendungen, Technologie & Services

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet (Non-IFRS)	2016	2015	Δ in %	Δ in % (währungsbereinigt)
Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse	1.353	932	45	47
Cloud-Subskriptions- und -Supportmarge (in %)	51	52	-2 Pp	-1 Pp
Segmenterlöse	19.920	18.963	5	6
Bruttomarge (in %)	74	74	-0 Pp	-0 Pp
Segmentergebnis	8.031	7.723	4	4
Segmentmarge (in %)	40	41	-0 Pp	-1 Pp

Die Erlöse im Segment Anwendungen, Technologie & Services stiegen im Jahr 2016 vor allem durch den Anstieg der Softwaresupporterlöse, die um 5 % (währungsbereinigt 6 %) auf 10.464 Mio. € gewachsen sind. Durch die kontinuierlich steigende Nachfrage nach unseren Angeboten in den Bereichen Personalmanagement, Customer Engagement and Commerce (Kundenbindung und Online-Handel) und SAP HANA Enterprise Cloud konnte der Cloud-Subskriptions- und -Supportumsatz im Segment Anwendungen, Technologie & Services um 45 % (währungsbereinigt 47 %) auf 1.353 Mio. € ansteigen.

Zusammen mit dem Anstieg der Softwaresupporterlöse erhöhte sich der Umsatzanteil besser vorhersehbarer Umsatzströme im Segment von 58 % im Jahr 2015 auf 59 % im Jahr 2016.

zurückzuführen. Das Verhältnis der Vertriebs- und Marketingkosten zu den Umsatzerlösen stieg mit 28,4 % im Jahr 2016 im Vorjahresvergleich (2015: 27,8 %) um 0,6 Prozentpunkte.

## Allgemeine Verwaltungskosten

Die allgemeinen Verwaltungskosten beinhalten in erster Linie Personalaufwendungen zur Unterstützung unserer Finanz- und Verwaltungsfunktionen.

Unsere allgemeinen Verwaltungskosten sanken von 1.048 Mio. € im Jahr 2015 auf 1.005 Mio. € im Jahr 2016, was einem Rückgang von 4 % entspricht. Diese rückläufige Kostenentwicklung ist hauptsächlich auf ein konsequentes Kostenmanagement zurückzuführen. Dadurch sank das Verhältnis der allgemeinen Verwaltungskosten zu den Umsatzerlösen im Jahr 2016 auf 4,6 % (2015: 5,0 %).

## Segmentinformationen

Im Geschäftsjahr 2016 hatte die SAP zwei Berichtssegmente: „Anwendungen, Technologie & Services“ und „SAP-Geschäftsnetzwerke“.

Weitere Informationen zu unserer Segmentberichterstattung finden Sie unter *Textziffer (28)* im Anhang zum Konzernabschluss und im Abschnitt *Steuerungssystem*.

währungsbereinigt um 2 Prozentpunkte. Die Softwarelizenzen, die den Umsatzerlösen im Produktsegment zuzurechnen sind, konnten währungsbereinigt um 1 % auf 4.814 Mio. € (2015: 4.770 Mio. €) erhöht werden.

Die umsatzbezogenen Kosten sind im gleichen Zeitraum um 7 % (währungsbereinigt 8 %) auf 5.279 Mio. € (2015: 4.954 Mio. €) angestiegen. Dieser Kostenanstieg steht in erster Linie im Zusammenhang mit dem Ausbau unserer Cloud-Infrastruktur sowie mit Kosten für die Bereitstellung und den Betrieb der Cloud-Anwendungen. Dazu gehören vermehrte Investitionen sowie damit verbundene gestiegene Personalaufwendungen, um den Ausbau der Cloud-Angebote zu unterstützen.

## Segment SAP-Geschäftsnetzwerke

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet (Non-IFRS)	2016	2015	Δ in %	Δ in % (währungsbereinigt)
Cloud-Subskriptions- und -Supporterlöse	1.595	1.337	19	19
Cloud-Subskriptions- und -Supportmarge (in %)	76	75	1 Pp	1 Pp
Segmenterlöse	1.925	1.616	19	19
Bruttomarge (in %)	67	68	-1 Pp	-1 Pp
Segmentergebnis	338	317	7	0
Segmentmarge (in %)	18	20	-2 Pp	-3 Pp

Die umsatzbezogenen Kosten im Segment sind 2016 um 21 % (währungsbereinigt 22 %) auf 631 Mio. € (2015: 520 Mio. €) angestiegen. Das Segment SAP-Geschäftsnetzwerke erzielte ein Bruttoergebnis von 1.295 Mio. € im Jahr 2016 (2015: 1.095 Mio. €), was einem Anstieg von 18 % (währungsbereinigt 17 %) entspricht.

## Finanzergebnis, netto

Das Finanzergebnis, netto, hat sich auf –38 Mio. € (2015: –5 Mio. €) verändert. Die Finanzierungserträge beliefen sich auf 230 Mio. € (2015: 241 Mio. €), während die Finanzierungsaufwendungen 268 Mio. € (2015: 246 Mio. €) betrugen.

Die Finanzierungserträge enthalten vorwiegend Erträge aus Abgängen von Unternehmensbeteiligungen in Höhe von 164 Mio. € (2015: 176 Mio. €), Zinserträge aus Ausleihungen, Forderungen und sonstigen finanziellen Vermögenswerten (Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten und kurzfristigen Anlagen) in Höhe von 40 Mio. € (2015: 41 Mio. €) sowie Erträge aus Derivaten in Höhe von 29 Mio. € (2015: 30 Mio. €).

Die Finanzierungsaufwendungen umfassen im Wesentlichen Zinsaufwendungen aus Verbindlichkeiten in Höhe von 108 Mio. € (2015: 135 Mio. €) sowie negative Effekte aus Derivaten in Höhe von 114 Mio. € (2015: 72 Mio. €). Der Rückgang der Zinsaufwendungen aus Verbindlichkeiten gegenüber dem Vorjahr ist vorwiegend auf eine niedrigere Durchschnittsverschuldung zurückzuführen. Weitere Informationen zu den Finanzierungsinstrumenten finden Sie unter *Textziffer (17b)* im Anhang zum Konzernabschluss.

## Ertragsteuern

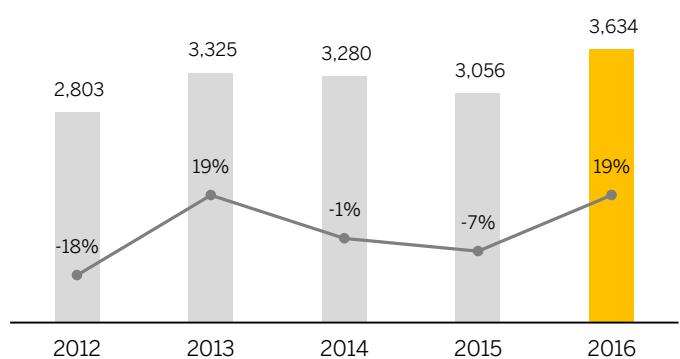
Die effektive Steuerquote lag im Jahr 2016 mit 25,3 % über dem Vorjahreswert von 23,4 %. Die Erhöhung der effektiven Steuerquote gegenüber 2016 resultierte im Wesentlichen aus Änderungen bei den Steuern für Vorjahre und der Erhöhung des Gewinns vor Steuern. Weitere Informationen zu den Ertragsteuern finden Sie unter *Textziffer (10)* im Anhang zum Konzernabschluss.

## Gewinn nach Steuern und Ergebnis je Aktie

Der Gewinn nach Steuern stieg 2016 gegenüber dem Vorjahr auf 3.634 Mio. € (2015: 3.056 Mio. €).

### Gewinn nach Steuern

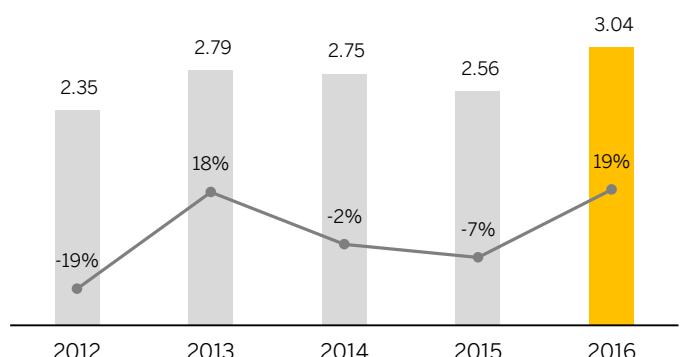
Mio. € | Veränderung zum Vorjahr



Das unverwässerte Ergebnis je Aktie stieg gegenüber dem Vorjahreswert auf 3,04 € (2015: 2,56 €). Die Anzahl der ausstehenden Aktien stieg 2016 auf 1.198 Millionen (2015: 1.197 Millionen).

### Ergebnis je Aktie

€ | Veränderung zum Vorjahr

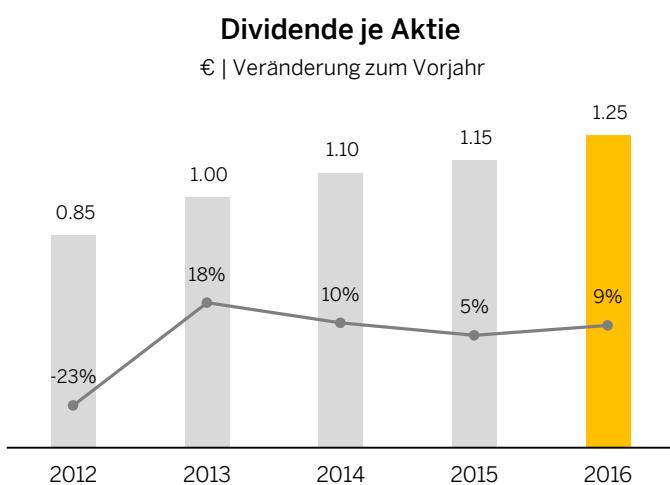


## Dividende

Wir sind der Ansicht, dass unsere Aktionäre angemessen am Ergebnis des Geschäftsjahres 2016 beteiligt werden sollen. Die Dividendenausschüttungen in den letzten Jahren entsprachen immer mehr als 35 % des jeweiligen Konzerngewinns nach Steuern. Dies wollen wir beibehalten und auch künftig über 35 % des Konzerngewinns nach Steuern ausschütten.

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, eine im Vergleich zum Vorjahr um 9 % höhere Dividende von 1,25 € (2015: 1,15 €) an die Aktionäre zu zahlen. Die auf diesem Vorschlag basierende Ausschüttungsquote, also das Verhältnis zwischen Ausschüttungssumme und Konzernergebnis, beträgt 41 % des Konzernergebnisses (2015: 45 %).

Wird dieser Dividendenvorschlag angenommen, so beträgt die rechnerische Gesamtausschüttung an die Aktionäre unter Berücksichtigung des Bestands an eigenen Aktien zum Jahresende 2016 1.498 Mio. €. Die tatsächliche Gesamtausschüttung kann jedoch von diesem Betrag abweichen, da sich der Bestand an eigenen Aktien bis zum Tag der Hauptversammlung noch ändern kann. Im Geschäftsjahr 2016 wurde eine Dividendensumme von 1.378 Mio. € aus dem Gewinn nach Steuern des Jahres 2015 ausgeschüttet. Wir haben in den Jahren 2016 und 2015 keine Aktienrückkäufe durchgeführt.



## Entwicklung der Finanzlage (IFRS)

### Überblick

#### Globales Finanzmanagement

Wir verfügen über ein zentrales Finanzmanagement für die globale Liquiditätssteuerung sowie für das Zins- und Währungsmanagement. Wichtigstes Ziel des Finanzmanagements ist es, eine Konzernmindestliquidität sicherzustellen, um jederzeit Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten. Hierzu nehmen die meisten

Konzerngesellschaften an einem zentralen Cash Management teil. Die liquiden Mittel werden konzernweit zusammengefasst, überwacht und nach einheitlichen Grundsätzen investiert. Mit einem hohen Bestand an liquiden Mitteln verbessern wir unsere Flexibilität, Sicherheit und Unabhängigkeit. Über weitere verschiedene Kreditlinien können wir im Bedarfsfall zusätzliche Liquiditätspotenziale nutzen. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt *Kreditlinien*.

Unsere Kredit-, Liquiditäts-, Zins-, Aktienkurs- sowie Wechselkursrisiken steuern wir auf konzernweiter Basis. Ausgewählte Derivate werden ausschließlich zur Sicherung dieser Risiken eingesetzt, nicht aber für Spekulationszwecke, das heißt ohne entsprechend zugrunde liegende Grundgeschäfte schließen wir kein Derivat ab. Vorschriften für den Einsatz von derivativen Finanzinstrumenten sowie weitere Regelungen und Prozesse im Bereich des Finanzrisikomanagements haben wir in einer weltweit für alle Konzerngesellschaften gültigen Treasury-Richtlinie zusammengefasst. Weitere Informationen über das Management der einzelnen finanziellen Risiken oder den Umfang dieser Risiken finden Sie unter *Textziffer (24) bis (26)* im Anhang zum Konzernabschluss.

### Liquiditätsmanagement

Unsere primäre Liquiditätsquelle zum Aufbau von Zahlungsmitteln, Zahlungsmitteläquivalenten, kurzfristigen Wertpapieren und sonstigen Geldanlagen ist unsere laufende Geschäftstätigkeit. In den vergangenen Jahren haben wir unsere Zahlungsmittel primär für unsere Geschäftsaktivitäten und den aus unserem Wachstum resultierenden Investitionsbedarf, für die schnelle Rückzahlung von Finanzschulden, den Erwerb von Unternehmen, die Zahlung von Dividenden und den Rückkauf von SAP-Aktien auf dem freien Markt eingesetzt. Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente, kurzfristige Wertpapiere und sonstige Geldanlagen wurden zum 31. Dezember 2016 vorwiegend in Euro und US-Dollar gehalten. Wir investieren grundsätzlich nur in Finanzanlagen von Emittenten oder Fonds mit einem Mindestrating von „BBB“ und verfolgen eine vorsichtige Anlagepolitik, die durch eine breite Streuung der Anlagen auf unterschiedliche Kontrahenten, Anlagen mit überwiegend kurzfristiger Laufzeit und Standardanlageinstrumente gekennzeichnet ist. Finanzanlagen bei Emittenten mit Rating unterhalb „BBB“ waren im Jahr 2016 unwesentlich.

Wir gehen davon aus, dass unser Liquiditätsbestand in Verbindung mit unseren Finanzreserven in Form verschiedener ungenutzter Kreditlinien zur Deckung des operativen Kapitalbedarfs ausreicht und – zusammen mit den erwarteten Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit – Schuldentgelungen und unsere geplanten kurz- und mittelfristigen Investitionen abdeckt. Zum anderen können Finanzierungsmaßnahmen aus einem zusätzlichen Kapitalbedarf resultieren, der nicht durch den Free Cashflow gedeckt werden kann, etwa bei größeren Akquisitionen.

Zur Erweiterung unserer Geschäftstätigkeit haben wir in der Vergangenheit sowohl Unternehmen als auch Produkte und Technologien zugekauft. Abhängig von unserer künftigen Finanzlage und den künftigen Marktbedingungen werden wir möglicherweise zusätzliche Finanzierungsinstrumente zur Finanzierung von Akquisitionen, Aufrechterhaltung unserer finanziellen Flexibilität und Beschränkung des Rückzahlungsrisikos emittieren. Wir beobachten deshalb kontinuierlich die auf den Kapitalmärkten verfügbaren Finanzierungsoptionen und Trends für die Verfügbarkeit von Geldmitteln sowie die Kosten der jeweiligen Finanzierung. Unser konstant starker Free Cashflow der letzten Jahre ermöglichte es uns, zusätzliche Verschuldung innerhalb kurzer Zeiträume zurückzuzahlen. Weitere Informationen über die Finanzschulden finden Sie im Abschnitt *Entwicklung des Cashflows und der Liquiditätslage*.

### **Management der Kapitalstruktur**

Beim Management der Kapitalstruktur ist das vorrangige Ziel die Erhaltung eines starken Finanzprofils. In diesem Zusammenhang legen wir den Schwerpunkt auf das Eigenkapital, um das Vertrauen von Investoren, Kreditgebern und Kunden zu stärken und eine positive Geschäftsentwicklung sicherzustellen. Wir konzentrieren uns auf eine Kapitalstruktur, die es uns ermöglicht, unseren künftigen potenziellen Finanzierungsbedarf zu angemessenen Bedingungen über die Kapitalmärkte zu decken. Dadurch können wir ein hohes Maß an Unabhängigkeit, Sicherheit und finanzieller Flexibilität gewährleisten.

Weitere Informationen über die Kapitalstruktur und deren Analyse finden Sie im Abschnitt *Bilanzstruktur* und unter *Textziffer (21)* im Anhang zum Konzernabschluss.

Die SAP SE verfügt über ein langfristiges Rating von „A2“ von Moody's mit stabilem Ausblick und „A“ (Standard & Poor's) mit positivem Ausblick. Standards & Poor's hat am 12. August 2016 den Ausblick von stabil auf positiv angehoben.

Generell wollen wir weiterhin in der Lage sein, durch die Ausschüttung jährlicher Dividenden von insgesamt mehr als 35 % unseres Gewinns nach Steuern sowie zukünftige Aktienrückkäufe Liquidität an unsere Aktionäre zurückzugeben. Im Fall ausbleibender großer Akquisitionen wird unser starker operativer Cashflow in den nächsten sechs bis zwölf Monaten dazu führen, dass wir überschüssige Liquidität generieren. Auf Basis des sich ergebenden Akquisitionsvolumens und der tatsächlichen Liquiditätsentwicklung würden wir einen potenziellen Aktienrückkauf in der zweiten Jahreshälfte 2017 in Betracht ziehen.

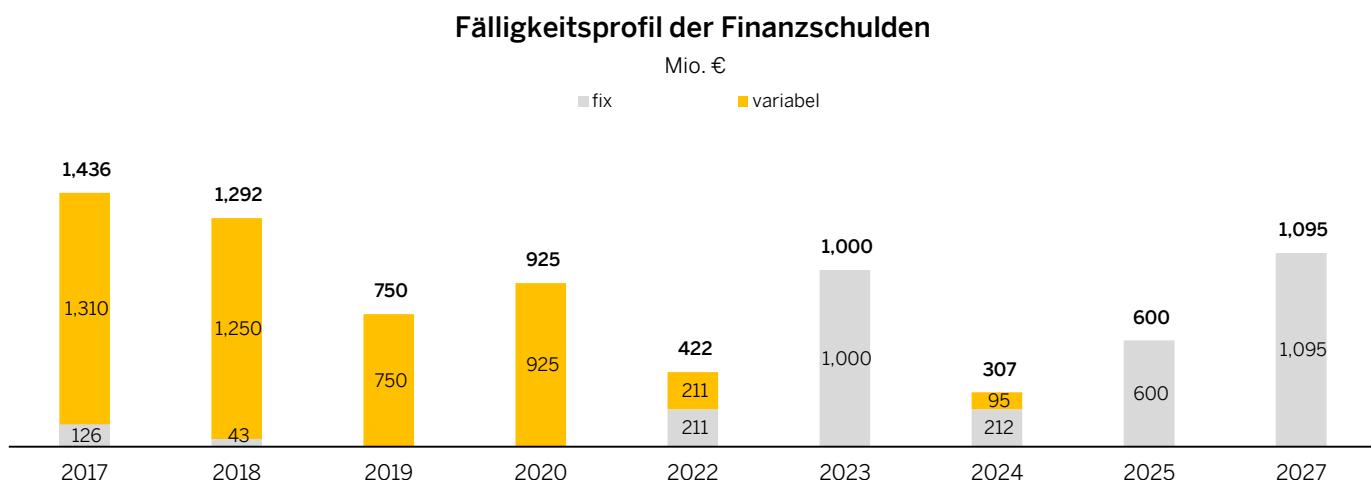
### **Kreditlinien**

Über verschiedene Kreditlinien stehen uns im Bedarfsfall weitere Kapitalquellen zur Verfügung.

Wir verfügen über eine zugesagte revolvierende Kreditlinie über 2,0 Mrd. €, die im November 2020 ausläuft. Die Kreditlinie kann für allgemeine Unternehmenszwecke genutzt werden. Eine mögliche zukünftige Inanspruchnahme ist nicht an finanzielle Auflagen gebunden. Wir haben die Kreditlinie bisher nicht genutzt und beabsichtigen dies zurzeit auch nicht.

Daneben verfügte die SAP SE zum 31. Dezember 2016 über weitere Kreditlinien in Höhe von insgesamt 474 Mio. €. Mehrere unserer ausländischen Tochterunternehmen verfügen über Kreditlinien, die es ihnen ermöglichen, Kredite zum aktuellen Marktzinssatz aufzunehmen. Zum 31. Dezember 2016 standen über diese Vereinbarungen 25 Mio. € zur Verfügung. Zum 31. Dezember 2016 war die Inanspruchnahme dieser Kreditlinien durch unsere ausländischen Tochterunternehmen unwesentlich.

## Finanzschulden



Die Finanzschulden zum 31. Dezember 2016 enthielten Beträge in Euro (6.150 Mio. €) und US-Dollar (1.660 Mio. €). Zum 31. Dezember 2016 waren unsere Finanzschulden zu etwa 58 % variabel verzinslich, die teilweise durch Zinsswaps von festverzinslichen in variabel verzinsliche Finanzschulden umgewandelt worden waren.

Im August 2016 begaben wir eine Euroanleihe über 400 Mio. € mit einer Laufzeit von zwei Jahren und einer variablen Verzinsung (3-Monats-EURIBOR zuzüglich 0,30 %).

Im Hinblick auf die Finanzierungstätigkeiten im Jahr 2017 beabsichtigen wir zwei Tranchen der Euroanleihen über 1.000 Mio. € und zwei Tranchen der US-Privatplatzierungen in Höhe von 442,5 Mio. US\$ bei Fälligkeit zurückzuzahlen.

Weitere Informationen zu unseren Finanzschulden finden Sie unter Textziffer (17) im Anhang zum Konzernabschluss.

### Finanzschulden

Mio. €

Anleihen	6,150
Privatplatzierungen	1,660
Bankdarlehen	16

# Entwicklung des Cashflows und der Liquiditätslage

## Konzernliquidität

Mio. €	2016	2015	Δ
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.702	3.411	291
Kurzfristige Wertpapiere und sonstige Geldanlagen	971	148	823
<b>Konzernliquidität</b>	<b>4.673</b>	<b>3.559</b>	<b>1.114</b>
Kurzfristige Finanzschulden	-1.435	-567	-868
<b>Nettoliquidität ersten Grades</b>	<b>3.238</b>	<b>2.992</b>	<b>246</b>
Langfristige Finanzschulden	-6.390	-8.607	2.217
<b>Nettoliquidität zweiten Grades</b>	<b>-3.153</b>	<b>-5.615</b>	<b>2.462</b>

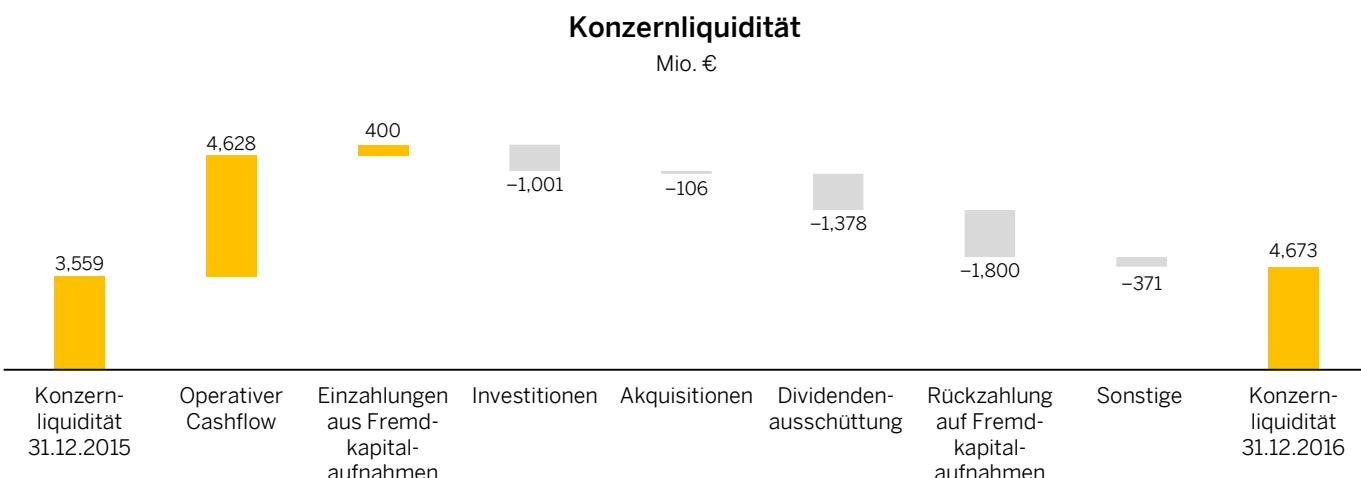
Die Konzernliquidität umfasst Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (zum Beispiel Bankeinlagen, Geldmarktfonds oder Festgelder mit einer ursprünglichen Fälligkeit von maximal

drei Monaten) sowie kurzfristige Anlagen (zum Beispiel Anlagen mit einer Ursprungslaufzeit von mehr als drei Monaten und einer Restlaufzeit von weniger als zwölf Monaten, die in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten der Bilanz enthalten sind), wie in unserem IFRS-Konzernabschluss angegeben. Als Nettoliquidität bezeichnen wir die Konzernliquidität abzüglich Finanzschulden (wie oben definiert).

Die Konzernliquidität zum 31. Dezember 2016 setzt sich vorwiegend aus Beträgen in Euro und US-Dollar zusammen.

Der Anstieg der Konzernliquidität gegenüber 2015 ist hauptsächlich auf Mittelzuflüsse aus unserem operativen Geschäft zurückzuführen. Kompensiert wurden diese durch Mittelabflüsse für Dividendenzahlungen sowie die Rückzahlung von Fremdkapital.

Weitere Informationen zum Effekt der Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente, kurzfristigen Anlagen und finanziellen Verbindlichkeiten auf unsere Gewinn- und Verlustrechnung finden Sie in der Analyse unseres Finanzergebnisses, netto, im Abschnitt *Entwicklung der Ertragslage (IFRS)*.



## Analyse der Konzernkapitalflussrechnung

### Analyse der Konzernkapitalflussrechnung

Mio. €	2016	2015	Δ in %
Cashflows aus betrieblichen Tätigkeiten	4.628	3.638	27
Cashflows aus Investitionstätigkeiten	-1.799	-334	>100
Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten	-2.705	-3.356	-19

Der Mittelzufluss aus betrieblichen Tätigkeiten erhöhte sich 2016 um 990 Mio. € auf 4.628 Mio. € (2015: 3.638 Mio. €). Dies ist insbesondere auf unser Umsatzwachstum, die höhere Profitabilität und geringere Zahlungen an die Mitarbeiter im Zusammenhang mit den Restrukturierungen von 161 Mio. € (2015: 476 Mio. €) zurückzuführen.

Die Außenstandsdauer der Forderungen (Days Sales Outstanding, DSO) – definiert als durchschnittliche Anzahl der Tage von der Rechnungsstellung bis zum Eingang der Kundenzahlung – stieg im Jahr 2016 mit 74 Tagen um drei Tage gegenüber 2015 (71 Tage) an.

Die Mittelabflüsse aus Investitionstätigkeit beliefen sich im Jahr 2016 auf 1.799 Mio. € gegenüber 334 Mio. € im Vorjahr, da die Einzahlungen aus der Veräußerung von Eigenkapital- und Schuldinstrumenten anderer Unternehmen von 1.880 Mio. € im Jahr 2015 auf 793 Mio. € im Jahr 2016 zurückgingen. Die Mittelabflüsse aus Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen stieg um 365 Mio. € auf 1.001 Mio. € im Jahr 2016. Weitere Informationen zu laufenden und geplanten Sachinvestitionen finden Sie in den Abschnitten *Entwicklung der Vermögenslage sowie Investitionsziele*.

Im Jahr 2016 kam es zu Mittelabflüssen aus der Finanzierungstätigkeit von 2.705 Mio. € gegenüber 3.356 Mio. € im Vorjahr. Die Mittelabflüsse im Jahr 2016 waren auf die Rückzahlung eines Bankdarlehens von 1.250 Mio. € zurückzuführen, das zur Finanzierung des Erwerbs von Concur aufgenommen worden war. Die Rückzahlung haben wir zum Teil durch die Begebung einer Euroanleihe von 400 Mio. € refinanziert. Wir haben weiterhin US-Privatplatzierungen von 600 Mio. US\$ zurückgezahlt. Die Mittelabflüsse im Jahr 2015 waren im Wesentlichen auf die Rückzahlung eines Bankdarlehens im Zusammenhang mit der Akquisition von Concur von 1.270 Mio. €, Euroanleihen von 550 Mio. € und Privatplatzierungen von 300 Mio. US\$ zurückzuführen. Wir haben einen weiteren Teil des Bankdarlehens durch die Emission einer Euroanleihe über drei Tranchen von 1.750 Mio. € refinanziert.

Die im Jahr 2016 geleistete Dividendenzahlung in Höhe von 1.378 Mio. € ist gegenüber dem Vorjahr (1.316 Mio. €) gestiegen,

was auf die Erhöhung der Dividende von 1,10 € auf 1,15 € je Aktie gegenüber dem Vorjahr zurückzuführen ist.

## Entwicklung der Vermögenslage (IFRS)

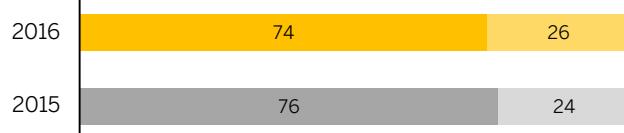
### Bilanzstruktur

Unsere Bilanzsumme hat sich gegenüber dem Vorjahr um 7 % auf 44.277 Mio. € erhöht.

#### Aktiva

Prozent

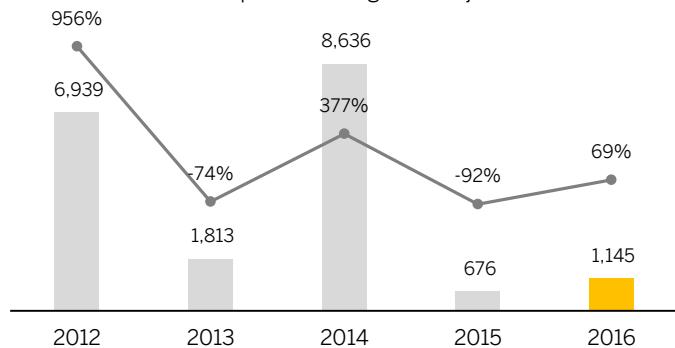
Langfristig Kurzfristig



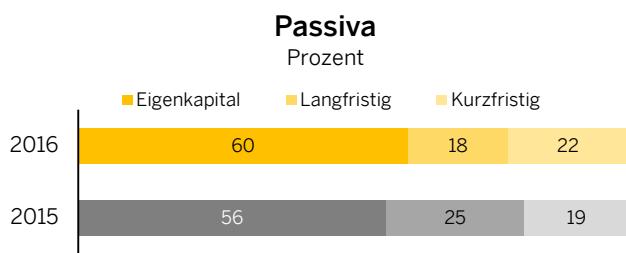
Die kurzfristigen Vermögenswerte sind 2016 von 9.739 Mio. € um 19 % auf 11.564 Mio. € gestiegen. Einerseits ist dies überwiegend durch eine Erhöhung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen auf 5.924 Mio. € (2015: 5.274 Mio. €) bedingt und resultiert im Wesentlichen aus einem guten Geschäftsverlauf im letzten Quartal 2016. Andererseits ist der Anstieg auf zusätzliche Investitionen in finanzielle Vermögenswerte (2016: 1.124 Mio. €; 2015: 351 Mio. €) zurückzuführen.

### Investitionen in Geschäfts- oder Firmenwert, immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (inklusive Aktivierungen und Akquisitionen)

Mio. € | Veränderung zum Vorjahr



Die langfristigen Vermögenswerte sind mit 32.713 Mio. € im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr (31.651 Mio. €) um 3 % gestiegen. Diese Veränderung resultierte im Wesentlichen aus wechselkursbedingten Umrechnungen.

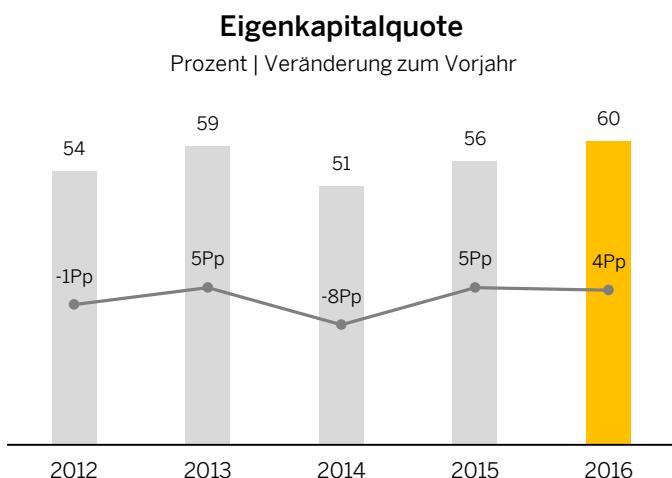


Die kurzfristigen Schulden sind mit 9.674 Mio. € im Jahr 2016 gegenüber dem Vorjahr (7.867 Mio. €) um 23 % gestiegen. Dies ist im Wesentlichen auf die Umgliederung von langfristigen in kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten zurückzuführen, um das geänderte Fälligkeitsprofil abzubilden.

Die langfristigen Schulden haben sich 2016 um 2.023 Mio. € auf 8.205 Mio. € vermindert (2015: 10.228 Mio. €), was (neben der zuvor angesprochenen Umgliederung der finanziellen Verbindlichkeiten) im Wesentlichen auf die Rückzahlung eines bestehenden Bankdarlehens zurückzuführen ist.

Ausführliche Informationen zu den 2016 durchgeföhrten Finanzierungsaktionen finden Sie im Abschnitt *Entwicklung der Finanzlage (IFRS)*.

Damit hat sich die Eigenkapitalquote, also der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme, auf 60 % (Vorjahr: 56 %) verbessert.



## Wichtige laufende Sachinvestitionen und Veräußerungen

Im Jahr 2016 haben wir verschiedene Baumaßnahmen fortgeführt und an verschiedenen Orten mit Baumaßnahmen begonnen. Auch 2017 ist der weitere Ausbau unserer Rechenzentren ein wichtiger Aspekt unserer geplanten Investitionstätigkeit. Mit der Erweiterung unserer Büroflächen wollen wir künftiges Wachstum ermöglichen. Wir planen, alle Projekte aus dem operativen Cashflow zu finanzieren. Zu unseren wichtigsten Projekten gehören die folgenden:

## Bauprojekte

Mio. €					
Land	Stadt	Kurzbeschreibung	Geschätzte Gesamtkosten	Angefallene Kosten bis 31.12.2016	Geschätzte Fertigstellung
Deutschland	Walldorf	Neues Bürogebäude für circa 700 Mitarbeiter	71	8	Oktober 2018
Deutschland	Walldorf	Neues Rechenzentrum	65	9	März 2018
Indien	Bangalore	Neues Bürogebäude für circa 2.500 Mitarbeiter	60	23	Juli 2017
Israel	Ra'anana	Neues Bürogebäude für circa 800 Mitarbeiter	63	48	April 2017
USA	New York City	Mietereinbauten in Büroräumen sowie Zusammenlegung von Büros für circa 450 Mitarbeiter	52	33	März 2017
USA	Colorado Springs, CO	Neues Rechenzentrum	122	21	Januar 2018

Weitere Informationen zu geplanten Sachinvestitionen finden Sie im Abschnitt *Investitionsziele*. Wesentliche Veräußerungen hat es im Berichtsjahr nicht gegeben.

## Nicht bilanzierte Vermögenswerte

Nicht bilanzierte (immaterielle) Vermögenswerte bilden die Grundlage für unseren gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg. In

welchem Ausmaß dies der Fall ist, verdeutlicht ein Vergleich zwischen der Marktkapitalisierung der SAP SE (auf Basis aller ausgegebenen Aktien), die zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2016 101,7 Mrd. € (2015: 90,1 Mrd. €) betrug, und dem bilanziellen Buchwert unseres Eigenkapitals in Höhe von 26,4 Mrd. € (2015: 23,3 Mrd. €). Damit beträgt der Marktwert unseres Eigenkapitals fast das Vierfache des Buchwertes. Diese

Differenz ist insbesondere durch bestimmte intern generierte immaterielle Vermögenswerte zu erklären, die wir nach geltenden Rechnungslegungsvorschriften nicht oder nicht mit ihren Zeitwerten bilanzieren dürfen. Hierzu gehören beispielsweise unser Kundenkapital (SAP-eigener Kundenstamm und SAP-eigene Kundenbeziehungen), unsere Mitarbeiter und ihr Know-how, unser Partnernetzwerk, unsere selbst entwickelte Software, die Innovationsfähigkeit des Unternehmens, die von der SAP selbst aufgebauten Marken, allen voran die Marke SAP; sowie unsere Unternehmensorganisation.

Gemessen am Börsenwert, basierend auf der Anzahl ausgegebener Aktien, war die SAP am 31. Dezember 2016 das wertvollste Unternehmen in Deutschland.

Die Marke SAP hat nach einer Studie von Interbrand in der Rangliste der weltweit wertvollsten Marken (Top 100 Best Global Brands) im Jahr 2016 Rang 22 besetzt (2015: Rang 26). In nur einem Jahr verbesserten wir uns von Platz 26 auf Platz 22 der Rangliste. Im Vergleich mit anderen deutschen Markenwerten belegten wir damit hinter den Marken Mercedes-Benz und BMW Rang drei und im internationalen Vergleich mit anderen IT-Unternehmen Rang neun. Der Wert der Marke SAP wuchs schneller als die Marken der großen Wettbewerber. 2016 bewertete Interbrand die Marke SAP mit 21,3 Mrd. US\$ gegenüber 2015 um 13 % höher (2015: 18,8 Mrd. US\$).

Einen wesentlichen Anteil der nicht bilanzierten Vermögenswerte stellen unsere aktuellen und in der Vergangenheit erzielten Forschungs- und Entwicklungsergebnisse dar.

Unser Kundenkapital hat sich im Jahr 2016 weiterhin positiv entwickelt. Am Ende des abgelaufenen Geschäftsjahres betreuten wir mehr als 345.000 Kunden (2015: 300.000) in den verschiedenen Marktsegmenten. Das US-Magazin Forbes stellte in seinem Bericht zu den wertvollsten Marken heraus, dass 98 % der 100 wertvollsten Marken, 87 % der Forbes-Global-2000-Unternehmen und 100 % der im Dow Jones Sustainability Index am besten bewerteten Unternehmen SAP-Kunden sind. Um einen noch besseren Eindruck davon zu bekommen, wie unsere Kunden uns sehen, haben wir 2012 damit begonnen, unsere Leistung nach dem Kunden-Net-Promoter-Score (NPS) zu messen. Diese Kennzahl gibt Aufschluss darüber, wie wahrscheinlich es ist, dass ein Kunde die SAP weiterempfiehlt, und reflektiert damit die Kundentreue. Weitere Informationen zur Entwicklung unseres Kundenstamms sowie zum Kunden-NPS finden Sie im Abschnitt *Kunden*.

Mit entsprechenden personalbezogenen Aktivitäten erzielten wir eine Wertsteigerung unseres Mitarbeiterstamms und der SAP-eigenen Software. Nähere Informationen hierzu finden Sie in den Abschnitten *Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement* sowie *Produkte, Forschung und Entwicklung und Services*.

## Wirtschaftsbericht der SAP SE

Die SAP SE mit Sitz in Walldorf, Baden, ist das Mutterunternehmen des 246 Unternehmen umfassenden SAP-Konzerns. Sie übt die Holdingfunktion für den SAP-Konzern aus und beschäftigt die meisten der in Deutschland tätigen Entwicklungs- sowie Service- und Supportmitarbeiter.

Als Inhaberin der meisten SAP-Softwarerechte erzielt die SAP SE ihre Umsatzerlöse hauptsächlich aus den Lizenzgebühren, die die Tochterunternehmen für den Vertrieb von Nutzungsrechten an SAP-Softwarelösungen an die SAP SE als Rechteinhaberin abführen müssen, und trägt den überwiegenden Teil der konzernweiten Forschungs- und Entwicklungskosten.

Die Erstellung des Jahresabschlusses der SAP SE erfolgt nach den Bilanzierungsvorschriften des deutschen Handelsgesetzbuchs in der Fassung des Bilanzrichtlinien-Umsetzungsgesetzes BilRUG (HGB n.F.) und dem deutschen Aktiengesetz (AktG). Der vollständige, mit uneingeschränktem Bestätigungsvermerk des Abschlussprüfers versehene Jahresabschluss der SAP SE wird beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers eingereicht, dort veröffentlicht und von diesem an das Unternehmensregister weitergeleitet. Er kann als Sonderdruck bei der SAP SE angefordert werden.

Die erstmalige Anwendung der Regelungen des HGB n.F. führte zu Ausweisänderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung. Aufgrund der Aufhebung der Begrenzung der Umsatzerlöse auf für die gewöhnliche Geschäftstätigkeit typische Erzeugnisse, Waren und Dienstleistungen werden bislang unter den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesene Erträge unter den Umsatzerlösen ausgewiesen.

Zur verbesserten Darstellung der Ertragslage werden Aufwendungen für Lizizenzen/Provisionen nicht mehr unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen ausgewiesen. Aufgrund des überwiegend der Umsatzerzielung dienenden Charakters dieser Aufwendungen, erfolgt ein gesonderter Ausweis unter dem Materialaufwand.

Rückerstattungsansprüche von Tochterunternehmen aus Lizenzabrechnungsgebühren der Jahre 2012 bis 2015 in Höhe von 153 Mio. € minderten im aktuellen Geschäftsjahr sowohl die Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen als auch die Umsatzerlöse. Die darauf entfallenden Steuern in Höhe von 37 Mio. € haben die Steuerrückstellungen sowie den Steueraufwand gemindert.

## Entwicklung der Ertragslage

Die Gewinn- und Verlustrechnung wird nach dem Gesamtkostenverfahren (GKV) aufgestellt. Der Ausweis erfolgt in Millionen Euro (Mio. €).

Die nachfolgende Gewinn- und Verlustrechnung zeigt die Überleitung der im Jahresabschluss 2015 ausgewiesenen Vorjahreswerte auf die übergeleiteten Vorjahreswerte unter Berücksichtigung der angesprochenen Ausweisänderungen. Bei

den Ausführungen zur Entwicklung der Ertragslage gehen wir auf die Veränderung im Hinblick auf die übergeleiteten Vorjahreswerte ein.

## Gewinn- und Verlustrechnung SAP SE nach HGB (Kurzfassung)

Mio. €	2016	2015 übergeleitet	Überleitung	2015
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>12.578</b>	<b>10.876</b>	<b>10</b>	<b>10.866</b>
Sonstige betriebliche Erträge	1.218	1.709	-10	1.719
Materialaufwand	-7.337	-5.263	-1.232	-4.031
Personalaufwand	-1.838	-1.763	0	-1.763
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	-263	-263	0	-263
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-2.143	-2.723	1.232	-3.955
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>2.215</b>	<b>2.573</b>	<b>0</b>	<b>2.573</b>
<b>Finanzergebnis</b>	<b>1.155</b>	<b>929</b>	<b>0</b>	<b>929</b>
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>3.370</b>	<b>3.502</b>	<b>0</b>	<b>3.502</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-760	-824	0	-824
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>2.610</b>	<b>2.678</b>	<b>0</b>	<b>2.678</b>
Sonstige Steuern	-15	-14	0	-14
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>2.595</b>	<b>2.664</b>	<b>0</b>	<b>2.664</b>

2016 erzielte die SAP SE einen Gesamtumsatz in Höhe von 12.578 Mio. € und damit eine Steigerung von 16 % gegenüber dem Vorjahr (2015: 10.876 Mio. €). Dabei verzeichneten die Produkterlöse einen Zuwachs von 26 % auf 10.157 Mio. € (2015: 8.051 Mio. €). Wie in den Vorjahren resultierten die Produkterlöse in erster Linie aus Lizenzzahlungen von Tochtergesellschaften an die SAP SE.

Der im Vergleich zum Anstieg der Cloud- und Softwareerlöse des SAP-Konzerns überproportionale Umsatzanstieg auf Ebene der SAP SE ist überwiegend auf Lizenzzahlungen aus Verwertungs- und Nutzungsrechten von bislang von verbundenen Unternehmen gehaltenen geistigen Eigentumsrechten (Intellectual-Property-Rechten, IP-Rechten) zurückzuführen. Im Dezember 2015 wurden Lizenzverträge abgeschlossen, die der SAP SE ab Januar 2016 weltweite Verwertungs- und Nutzungsrechte an diesen IP-Rechten einräumen. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um die IP-Rechte der in vergangenen Jahren akquirierten Gruppen Sybase, Success Factors, Ariba, Fieldglass und Concur.

Im Rahmen dieser Lizenzverträge wurde der SAP SE auch das Recht zur Weiterentwicklung der bestehenden Technologie eingeräumt. Dadurch verringerte sich der Anteil von IP-bezogenen Serviceleistungen der SAP SE, welche bislang an die bisherigen Rechteverwerter weiterverrechnet wurden, was zu

einem Rückgang der sonstigen Erlöse um 15 % auf 1.927 Mio. € (2015: 2.280 Mio. €) führte.

Das Betriebsergebnis der SAP SE sank um 14 % auf 2.215 Mio. € (2015: 2.573 Mio. €). Die sonstigen betrieblichen Erträge verringerten sich um 491 Mio. € auf 1.218 Mio. € (2015: 1.709 Mio. €), vorwiegend aufgrund im Vergleich zum Vorjahr gesunkenen Währungskursgewinnen. Der Materialaufwand der SAP SE verzeichnete einen Anstieg um 39 % auf 7.337 Mio. € (2015: 5.263 Mio. €). Hauptsächlich aufgrund der im Zusammenhang mit den eingeräumten IP-Rechten anfallenden Lizenzgebühren stiegen die Aufwendungen für Lizenzen/Provisionen um 947 Mio. € auf 2.179 Mio. € (2015: 1.232 Mio. €), und die damit verbundenen IP-bezogenen Forschungs- und Entwicklungskosten führten zu einem Anstieg der bezogenen Leistungen um 1.130 Mio. € auf 5.137 Mio. € (2015: 4.007 Mio. €).

Der Personalaufwand der SAP SE beinhaltet vornehmlich die Personalkosten für die bei der SAP SE beschäftigten Mitarbeiter in Entwicklung, Service und Support sowie Verwaltung. Er stieg um 4 % auf 1.838 Mio. € (2015: 1.763 Mio. €). Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen der SAP SE verzeichneten einen Rückgang um 21 % auf 2.143 Mio. € (2015: 2.723 Mio. €). Ursache hierfür sind in erster Linie im Vergleich zum Vorjahr um 402 Mio. € geringere Währungskursverluste sowie ein Rückgang von Restrukturierungskosten um 247 Mio. €. Gegenläufig wirkte

vorwiegend ein Anstieg der Kosten für Instandhaltung/Wartung um 39 Mio. €.

Das Finanzergebnis erhöhte sich im Vergleich zum Vorjahr um 226 Mio. € auf 1.155 Mio. € (2015: 929 Mio. €). Hintergrund hierfür sind im Wesentlichen um 230 Mio. € gestiegene Erträge aus Gewinnabführungsverträgen sowie ein um 5 Mio. € verbessertes Zinsergebnis. Demgegenüber stehen um 7 Mio. € höhere Abschreibungen auf Finanzanlagen.

Das Ergebnis vor Steuern der SAP SE sank um 132 Mio. € auf 3.370 Mio. € (2015: 3.502 Mio. €). Der Steueraufwand verzeichnete einen Rückgang um 8 % auf 760 Mio. € (2015: 824 Mio. €). Nach Abzug der Steuern verbleibt ein im Vergleich zum Vorjahr um 69 Mio. € geringerer Jahresüberschuss in Höhe von 2.595 Mio. € (2015: 2.664 Mio. €).

## Entwicklung der Vermögens- und Finanzlage

Das bilanzielle Gesamtvermögen der SAP SE betrug zum Ende des Jahres 2016 32.706 Mio. € (2015: 30.953 Mio. €).

### Bilanz SAP SE nach HGB (Kurzfassung)

Mio. €	31.12.2016	31.12.2015
<b>Aktiva</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	147	184
Sachanlagen	1.111	998
Finanzanlagen	25.338	25.257
<b>Anlagevermögen</b>	<b>26.596</b>	<b>26.439</b>
Vorräte	2	2
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	4.637	3.872
Wertpapiere	150	0
Liquide Mittel	970	360
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>5.759</b>	<b>4.234</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>205</b>	<b>173</b>
<b>Latente Steuern</b>	<b>144</b>	<b>106</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Summe Aktiva</b>	<b>32.706</b>	<b>30.953</b>
 <b>Passiva</b>		
<b>Eigenkapital</b>	<b>15.291</b>	<b>14.024</b>
<b>Rückstellungen</b>	<b>1.339</b>	<b>1.247</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>16.069</b>	<b>15.679</b>
<b>Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
<b>Summe Passiva</b>	<b>32.706</b>	<b>30.953</b>

Im Wesentlichen aufgrund von Investitionen in die IT-Infrastruktur verzeichnete das Sachanlagevermögen einen Anstieg um 113 Mio. € auf 1.111 Mio. € (2015: 998 Mio. €). Kapitaleinlagen bei und Ausleihungen an Tochtergesellschaften führten zu einem Anstieg des Finanzanlagevermögens im Vergleich zum Vorjahr um 81 Mio. € auf 25.338 Mio. € (2015: 25.257 Mio. €).

Der Anstieg der Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände um 765 Mio. € resultiert vor allem aus höheren Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen aufgrund des gestiegenen Lizenzvolumens sowie aus höheren Steuerforderungen.

Die liquiden Mittel und Wertpapiere stiegen zusammengekommen um 760 Mio. € auf 1.120 Mio. € im Vergleich zu 360 Mio. € zum 31.12.2015.

Das Eigenkapital der SAP SE stieg um 9 % auf 15.291 Mio. € (2015: 14.024 Mio. €). Den Abgängen durch die Dividendenzahlung für 2015 in Höhe von 1.378 Mio. € stehen ein Zuwachs durch den Jahresüberschuss in Höhe von 2.595 Mio. € sowie Zugänge durch die Ausgabe von Aktien an Mitarbeiter im Rahmen der aktienorientierten Vergütung in Höhe von 50 Mio. € gegenüber. Die Eigenkapitalquote, also der Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme, stieg gegenüber dem Vorjahr von 45 % auf 47 %.

Die Rückstellungen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 92 Mio. € auf 1.339 Mio. € (2015: 1.247 Mio. €). Die sonstigen Rückstellungen verzeichneten hauptsächlich aufgrund höherer Zuführungen zu den Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern und drohenden Verlusten aus Devisentermingeschäften einen Anstieg um 110 Mio. € auf 953 Mio. € (2015: 843 Mio. €). Die Steuerrückstellungen sanken um 17 Mio. € auf 381 Mio. € (2015: 398 Mio. €).

Die Verbindlichkeiten erhöhten sich um 390 Mio. € auf 16.069 Mio. € (2015: 15.679 Mio. €). Dieser Anstieg resultiert in erster Linie aus gegenläufigen Effekten: Zugängen in Höhe von 400 Mio. € durch die Ausgabe einer neuen Anleihe im Berichtsjahr und einen Anstieg der Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen in Höhe von 1.130 Mio. € (in erster Linie aufgrund höherer Kapitalanlagen von Tochterunternehmen im Rahmen des zentral über die SAP SE gesteuerten Finanz- und Liquiditätsmanagements) steht die vorzeitige Rückführung von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten in Höhe von 1.250 Mio. € gegenüber.

## Chancen und Risiken

Die SAP SE unterliegt im Wesentlichen den gleichen Chancen und Risiken wie der SAP-Konzern. Weitere Informationen hierzu finden Sie in den Abschnitten *Risikomanagement und Risiken* sowie *Prognosen und Chancen*.

# Grundlagen Corporate Governance

## Erklärung zur Unternehmensführung

Die SAP SE hat als börsennotierte Gesellschaft nach § 315 Abs. 5 i.V.m. § 289a HGB eine Erklärung zur Unternehmensführung entweder in ihren Lagebericht aufzunehmen oder auf der Webseite der Gesellschaft öffentlich zugänglich zu machen. Der Vorstand der SAP SE hat die Erklärung zur Unternehmensführung am 21. Februar 2017 abgegeben und auf der Webseite der SAP veröffentlicht. Auf die unter [www.sap.com/corporate/investors/governance](http://www.sap.com/corporate/investors/governance) veröffentlichte Erklärung wird hiermit Bezug genommen.

Weitere Informationen über unsere Corporate Governance finden Sie im *Corporate-Governance-Bericht*.

## Änderungen in der Geschäftsleitung

Das Global Managing Board wurde zum 31. März 2016 aufgelöst.

Mit Wirkung zum 1. April 2016 wurden Stefan Ries und Steve Singh in den Vorstand berufen. Stefan Ries behält weiter die Funktion des Chief Human Resources Officer und hat zusätzlich die Rolle des Arbeitsdirektors übernommen. Steve Singh führt weiterhin den Bereich Geschäftsnetzwerke und Applikationen. Zusätzlich hat Steve Singh die Verantwortung für die SAP-Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen, die Connected-Health-Strategie und deren Lösungen sowie das Data-as-a-Service-Geschäft (DaaS) übernommen.

Gerhard Oswald schied mit dem Ende seiner Vertragslaufzeit zum 31. Dezember 2016 aus dem Vorstand aus.

## Übernahmerelevante Angaben

Angaben nach § 289 Abs. 4 und § 315 Abs. 4 HGB und erläuternder Bericht:

**Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals:** Weitere Informationen zur Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals der SAP SE zum 31. Dezember 2016 finden Sie unter *Textziffer (20)* im Anhang zum Konzernabschluss. Eine Aktie gewährt dem Inhaber jeweils eine Stimme. In den USA sind unsere Aktien in Form von American Depository Receipts (ADRs) an der New York Stock Exchange notiert. ADRs sind Hinterlegungsscheine nicht amerikanischer Aktien, die an den US-Börsen anstelle der Originalaktien gehandelt werden, wobei jeweils ein SAP ADR eine SAP-Aktie repräsentiert.

**Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen:** SAP-Aktien sind nicht vinkuliert.

Ausgenommen hiervon sind Aktien im Rahmen unseres Mitarbeiteraktienprogramms SAP Share Matching Plan (SMP), für die – wie nachfolgend dargestellt – teilweise eine Haltefrist gilt. Zum 31. Dezember 2016 hielt SAP 29.880.390 eigene Aktien (siehe *Textziffer (20)* im Anhang zum Konzernabschluss). Aus eigenen Aktien stehen uns keine Rechte und damit auch keine Stimm- und Dividendenrechte zu. Aktien, die im Rahmen des Mitarbeiteraktienprogramms SAP Share Matching Plan ausgegeben wurden, unterliegen teilweise einer privatrechtlichen Veräußerungssperre von drei Jahren, soweit das Beschäftigungsverhältnis mit SAP nicht unter bestimmten Umständen während dieses Zeitraums beendet wird. Vor Ablauf dieser Haltefrist dürfen die so erworbenen Aktien von den begünstigten Mitarbeitern grundsätzlich nicht veräußert werden. Sonstige Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, sind uns nicht bekannt.

**Beteiligungen am Kapital, die 10 % der Stimmrechte überschreiten:**

Uns sind keine direkten oder indirekten Beteiligungen am Kapital der SAP SE bekannt, die 10 % der Stimmrechte überschreiten.

**Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen:**

Kein SAP-Aktionär verfügt über Sonderrechte, die ihm Kontrollbefugnisse verleihen.

**Art der Stimmrechtskontrolle, wenn Arbeitnehmer am Kapital beteiligt sind und ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben:**

Arbeitnehmer, die SAP-Aktien halten, üben ihre Kontrollrechte wie andere Aktionäre nach Maßgabe der gesetzlichen Vorschriften und der Satzung aus. Bei Abstimmungen über ihre Entlastung während der Hauptversammlung dürfen Arbeitnehmervertreter in unserem Aufsichtsrat – wie alle anderen Aufsichtsratsmitglieder – keine Stimmrechte aus von ihnen gehaltenen SAP-Aktien ausüben.

**Vorschriften über die Ernennung und Abberufung von**

**Vorstandsmitgliedern und die Änderung der Satzung:** Die Voraussetzungen für die Ernennung und Abberufung des Vorstands sowie die Änderung der Satzung richten sich nach den jeweiligen Bestimmungen des geltenden europäischen und deutschen Rechts, einschließlich der Verordnung (EG) Nr. 2157/2001 über das Statut der Europäischen Gesellschaft (die „SE-Verordnung“ oder „SE-VO“) und des Aktiengesetzes. Nach

der Satzung besteht unser Vorstand aus mindestens zwei Mitgliedern, die gemäß Art. 39 und 46 der SE-Verordnung durch den Aufsichtsrat für eine Zeit von maximal fünf Jahren bestellt werden. Die Zahl der Vorstandsmitglieder wird vom Aufsichtsrat festgelegt. Eine wiederholte Bestellung oder Verlängerung der Amtszeit, jeweils für höchstens fünf Jahre, ist zulässig. Für die Bestellung von Vorstandsmitgliedern ist eine einfache Mehrheit der Aufsichtsratsmitglieder erforderlich. Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des Aufsichtsratsvorsitzenden den Ausschlag. Der Aufsichtsrat kann aus dem Kreis der Vorstandsmitglieder einen Vorstandsvorsitzenden und einen oder mehrere stellvertretende Vorstandsvorsitzende ernennen. Die Bestellung zum Vorstand kann gemäß Art. 9 SE-VO und § 84 AktG durch den Aufsichtsrat widerrufen werden, wenn in Bezug auf das Vorstandsmitglied ein wichtiger Grund, etwa eine grobe Pflichtverletzung, vorliegt. Fehlt ein erforderliches Vorstandsmitglied, so kann gemäß Art. 9 SE-VO und § 85 AktG in dringenden Fällen eine gerichtliche Bestellung erfolgen. Die Änderung unserer Satzung erfordert gemäß Art. 59 SE-VO und § 179 AktG einen Beschluss der Hauptversammlung mit einer Mehrheit von mindestens drei Vierteln der abgegebenen gültigen Stimmen. Für solche Satzungsänderungen, für die bei nach deutschem Recht gegründeten Aktiengesellschaften nur eine einfache Mehrheit erforderlich ist, ist die einfache Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen ausreichend, wenn zumindest die Hälfte des gezeichneten Kapitals bei der Abstimmung vertreten ist. Ist weniger als die Hälfte des gezeichneten Kapitals vertreten, ist die gesetzlich vorgeschriebene Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen (gemäß Art. 59 SE-VO) ausreichend. Die Befugnis zu Änderungen, die nur die Fassung betreffen, ist gemäß § 11 Abs. 2 der Satzung dem Aufsichtsrat übertragen worden.

**Befugnis zu Ausgabe und Rückkauf von Aktien:** Die Hauptversammlung am 12. Mai 2016 hat den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, Genussrechte und/oder Gewinnschuldverschreibungen (beziehungsweise Kombinationen dieser Instrumente) mit Wandlungs- beziehungsweise Optionsrechten auf SAP-Aktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von insgesamt bis zu 100 Mio. € auszugeben, die durch ein entsprechendes bedingtes Kapital gesichert sind. Diese Ermächtigung kann bis zum 11. Mai 2021 ausgeübt werden. Des Weiteren ist der Vorstand ermächtigt, bis zum 19. Mai 2020 das Grundkapital durch Ausgabe neuer Aktien gegen Geldeinlagen um bis zu 250 Mio. € und gegen Geld- oder Sacheinlagen um bis zu weitere 250 Mio. € zu erhöhen. Detaillierte Informationen zu den einzelnen genehmigten Kapitalien und dem vorgenannten bedingten Kapital ergeben sich aus § 4 der Satzung. Die Hauptversammlung am 4. Juni 2013 hat den Vorstand außerdem gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG ermächtigt, bis zum 3. Juni 2018 SAP-Aktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von insgesamt bis zu 120 Mio. € zu erwerben. Diese Ermächtigung ist mit der Maßgabe verbunden, dass auf die zu erwerbenden Aktien zusammen mit anderen SAP-Aktien,

die die SAP bereits erworben hat oder noch besitzt oder die ihr zuzurechnen sind, insgesamt nicht mehr als 10 % des Grundkapitals entfallen. Die vorstehenden Befugnisse des Vorstands zur Ausgabe und zum Rückkauf von Aktien und zur Ausgabe von Rechten auf Wandlung oder Bezug von SAP-Aktien sind bei mit der SAP vergleichbaren deutschen Unternehmen weitgehend üblich. Sie gewähren dem Vorstand die notwendige Flexibilität und eröffnen ihm insbesondere die Möglichkeit, SAP-Aktien als Gegenleistung beim Beteiligungserwerb einzusetzen, Finanzmittel am Kapitalmarkt kurzfristig und zu günstigen Konditionen aufzunehmen oder unterjährig Liquidität an die Aktionäre zurückzuführen.

#### **Wesentliche Vereinbarungen mit Change-of-Control-Klauseln:**

**Klauseln:** Die SAP SE hat die im Folgenden aufgeführten wesentlichen Vereinbarungen abgeschlossen, die Regelungen für den Fall eines Kontrollwechsels – etwa infolge eines Übernahmeangebots – beinhalten:

Der Vertrag über die syndizierte revolvierende Kreditlinie der SAP in Höhe von 2 Mrd. € (siehe *Textziffer (25)* im Anhang zum Konzernabschluss) enthält eine Klausel für den Fall des Kontrollwechsels, eine sogenannte Change-of-Control-Klausel. Diese verpflichtet die SAP SE, den Banken einen Kontrollwechsel anzuseigen. Nach Erhalt der Anzeige besteht bankenseitig das Recht, die Kreditlinie aufzuheben und die vollständige Rückzahlung der ausstehenden Verbindlichkeiten zu fordern, wenn Banken, die mindestens zwei Drittel des Kreditvolumens repräsentieren, die Kündigung verlangen. Wird keine Fortsetzungsvereinbarung getroffen, werden die Aufhebung der Kreditlinie und der Eintritt der Rückzahlungsverpflichtung zu einem näher geregelten Zeitpunkt wirksam.

In Vereinbarungen zwischen der SAP SE und verschiedenen Banken über bilaterale Kreditlinien, die zum 31. Dezember 2016 einen Umfang von 474 Mio. € hatten, haben wir den Banken ein Kündigungsrecht unter anderem für den Fall eines Kontrollwechsels eingeräumt. Bei der gegebenen Liquiditätssituation der SAP SE hätte eine Kündigung der vorgenannten Kreditlinien voraussichtlich – jedenfalls kurzfristig – keine wesentliche negative Auswirkung.

Vom Gesamtbetrag der zum 31. Dezember 2016 ausstehenden Euroanleihen der SAP in Höhe von 6,15 Mrd. € wurden 5,25 Mrd. € unter einem Debt Issuance Program begeben. Weitere Informationen zu den Euroanleihen der SAP finden Sie unter *Textziffer (17b)* im Anhang zum Konzernabschluss. Aufgrund der Vereinbarungen mit den Erwerbern der Anleihen sind wir verpflichtet, diesen unverzüglich den Eintritt eines Kontrollwechsels anzuseigen. Die Erwerber der Anleihen haben im Fall eines Kontrollwechsels und einer damit verbundenen Absenkung des Ratings der SAP innerhalb eines definierten Zeitraums das Recht, die Rückzahlung ihrer Anleihen zu verlangen.

In den Verträgen über unsere Privatplatzierungen in den USA in Höhe von insgesamt 1,75 Mrd. US\$ (siehe *Textziffer (17b)* im Anhang zum Konzernabschluss) haben wir uns verpflichtet, den Gläubigern die Rückzahlung der ausstehenden Darlehenssumme anzubieten, falls ein Kontrollwechsel und eine damit verbundene Absenkung unseres Ratings innerhalb eines definierten Zeitraums eintritt. Die Gläubiger können dieses Angebot innerhalb von 30 Tagen annehmen.

Wir haben verschiedene Kooperationen mit anderen Unternehmen abgeschlossen, um gemeinsam neue Softwareprodukte zu entwickeln und zu vermarkten. Diese gemeinsamen Entwicklungs- und Vermarktungsaktivitäten sind in entsprechenden Verträgen mit den Kooperationspartnern fixiert. Einige dieser Verträge enthalten Change-of-Control-Klauseln, wonach im Fall des Kontrollwechsels die betroffene Partei die Zustimmung der anderen Partei zur Übertragung des Kooperationsvertrags benötigt oder die andere Partei den Kooperationsvertrag kündigen kann.

**Entschädigungsvereinbarungen mit Vorstandsmitgliedern für den Fall eines Kontrollwechsels:** Es bestehen Vereinbarungen mit den Mitgliedern des Vorstands zur Entschädigung im Fall eines Kontrollwechsels. Eine Beschreibung dieser Vereinbarungen, die national und international üblich sind, finden Sie im Vergütungsbericht, der integraler Bestandteil dieses Lageberichts ist. Vergleichbare Entschädigungsvereinbarungen mit unseren Mitarbeitern bestehen nicht.

# Risikomanagement und Risiken

## Unser Risikomanagement

### Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem

Als weltweit agierendes Unternehmen ist die SAP im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit verschiedenen Risiken ausgesetzt. Daher hat unser Vorstand umfassende Strukturen für das interne Kontrollsyste und das Risikomanagement eingerichtet, die es uns ermöglichen, Risiken frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und geeignete Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Dieses System dient dazu, potenzielle Ereignisse zu erkennen, die den Konzern gefährden könnten. Daneben soll es hinreichende Sicherheit darüber gewährleisten, dass unsere Finanzberichterstattung einer wirksamen Kontrolle unterliegt und die Ziele des Konzerns, vor allem finanzielle, operative oder strategische Ziele, wie geplant erreicht werden können.

Das System umfasst eine Vielzahl von Kontrollmechanismen und bildet ein wesentliches Element unseres unternehmerischen Entscheidungsprozesses. Es ist daher als integraler Bestandteil unserer Geschäftsprozesse im gesamten Konzern implementiert. Wir haben uns für einen unternehmensweit einheitlichen, integrierten Ansatz für das Risikomanagement und das interne Kontrollsyste entschieden, um die Effektivität unseres globalen Risikomanagements sicherzustellen sowie die Aggregation von Risiken und eine transparente Berichterstattung zu ermöglichen.

Da unsere Wertpapiere sowohl an der deutschen Börse als auch an der US-amerikanischen Börse notiert sind, unterliegen wir deutschen und US-amerikanischen Rechtsvorschriften zum Risikomanagement und zum internen Kontrollsyste für die Finanzberichterstattung, etwa § 91 Abs. 2 AktG sowie Section 302 und Section 404 des Sarbanes-Oxley Act von 2002. Aus diesem Grund hat unser Vorstand ein Früherkennungssystem (Risikomanagement-System) eingerichtet, um die Einhaltung der einschlägigen Rechtsvorschriften sowie ein effektives Management von Risiken sicherzustellen.

Unser unternehmensweites Risikomanagement-System fußt auf drei Grundpfeilern, zu denen eine spezielle Risikomanagement-Richtlinie, eine standardisierte Methodik für das Risikomanagement und eine globale Risikomanagement-Organisation gehören. Unser internes Kontrollsyste beinhaltet zum einen das interne Kontroll- und Risikomanagement-System für die

Rechnungslegung (IKRMS), dient zum anderen aber auch der Steuerung allgemeiner Unternehmensrisiken. 2016 haben wir bestehende Steuerungskonzepte angepasst, um dem veränderten Risikoumfeld angemessen Rechnung zu tragen. Wir haben außerdem in ausgewählten Geschäftsbereichen unsere internen Kontrollen mithilfe von Mechanismen zur kontinuierlichen Überwachung und Prüfung des internen Kontrollsyste weiter automatisiert. Anhand des aktuellen COSO-Rahmenwerks von 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) werden interne Kontrollen entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf Prozess- und Teilprozessebene definiert und eingeführt. Damit wird gewährleistet, dass die Geschäftsziele im Einklang mit den strategischen, operativen und finanziellen Zielen des Unternehmens stehen und die Einhaltung von Vorschriften (Compliance) sichergestellt wird. Ein Governance-Modell, das sowohl das Risikomanagement-System als auch das interne Kontrollsyste abdeckt, gewährleistet darüber hinaus die Effektivität dieser beiden Systeme. Sämtliche risikorelevanten Informationen werden außerdem in einem zentralen Softwaresystem erfasst sowie regelmäßig aktualisiert und bilden die Grundlage für die Risikoerichterstattung.

### Risikomanagement-Richtlinie und -Rahmenwerk

Die von unserem Vorstand erlassene Risikomanagement-Richtlinie regelt den Umgang mit Risiken innerhalb der SAP im Einklang mit der Risikobereitschaft des Unternehmens und definiert eine konzerneinheitliche Methodik, die in allen Bereichen des Konzerns gültig ist. In der Richtlinie, die regelmäßig aktualisiert wird, sind Verantwortlichkeiten für die Durchführung von Aufgaben im Risikomanagement sowie Berichts- und Überwachungsstrukturen festgelegt. Die Effektivität unseres konzernweiten Risikomanagement-Systems wird durch regelmäßige Prüfungen der Konzernrevision kontrolliert. Außerdem prüft der Abschlussprüfer der SAP jährlich, ob das Risikofrüherkennungssystem der SAP SE geeignet ist, bestandsgefährdende Risiken für unseren Konzern frühzeitig zu erkennen. Das unternehmensweite Risikomanagement-System der SAP deckt Risiken in den Bereichen Strategie, operatives Geschäft, Finanzberichterstattung und Compliance ab. Zum heutigen Stand dient das Risikomanagement-System der Erfassung von Risiken. Chancen werden nur dann bewertet und analysiert, wenn dies als angemessen erachtet wird.

## Risikomanagement-Methodik und Berichterstattung

Im Folgenden werden die wesentlichen Elemente des Risikomanagement-Prozesses im Rahmen der Risikomanagement-Richtlinie der SAP beschrieben: Planung, Identifikation, Analyse, Behandlung und Überwachung von Risiken sowie Berichterstattung.

Die Planung und Identifikation sowohl interner als auch externer Risiken wird gemeinsam von Risikomanagern und den betreffenden Unternehmenseinheiten oder Landesgesellschaften des Konzerns durchgeführt. Zur Identifikation von Risiken verwenden wir verschiedene Techniken. So haben wir Risikoindikatoren festgelegt und einen umfassenden Risikokatalog entwickelt, der auch Maßnahmen zur Risikominimierung in Bezug auf bekannte Produkt-, Lösungs- und Projektrisiken enthält. Die Identifikation der Risiken findet auf verschiedenen Ebenen unseres Unternehmens statt. Dies soll gewährleisten, dass gemeinsame Risikotendenzen erkannt werden und ein durchgängiges Risikomanagement über Abteilungsgrenzen hinweg erfolgen kann. Wir wenden qualitative und quantitative Risikoanalysen sowie andere Risikoberechnungsverfahren an, beispielsweise Sensitivitätsanalysen und Simulationstechniken.

Um zu ermitteln, welche Risiken am ehesten eine ernsthafte Gefahr für den SAP-Konzern darstellen, werden sie gemäß ihrer geschätzten Eintrittswahrscheinlichkeit im Bewertungszeitraum und ihren Auswirkungen bezogen auf die Geschäftsziele der SAP als „hoch“, „mittel“ oder „gering“ klassifiziert. Die Skalen zur Messung dieser beiden Indikatoren sind in den nachfolgenden Tabellen dargestellt.

Eintrittswahrscheinlichkeit	Beschreibung
1 % bis 19 %	Sehr unwahrscheinlich
20 % bis 39 %	Unwahrscheinlich
40 % bis 59 %	Wahrscheinlich
60 % bis 79 %	Sehr wahrscheinlich
80 % bis 99 %	Fast sicher

Gemäß dieser Einteilung definieren wir ein sehr unwahrscheinliches Risiko als eines, das nur unter außergewöhnlichen Umständen eintritt, und ein fast sicheres Risiko als eines, mit dessen Eintritt innerhalb einer bestimmten Zeitspanne zu rechnen ist. Der Zeitraum für die Beurteilung unserer Risiken entspricht den jeweils damit verbundenen Geschäftsaktivitäten. Der entsprechende Prognosezeitraum kann dabei von bis zu einem Jahr und bei Bedarf bis 2020 reichen. Der Zeitraum für die Beurteilung, ob bestandsgefährdende Risiken vorliegen, beträgt acht rollierende Quartale.

Grad der Auswirkungen	Definition der Auswirkungen
Unwesentlich	Unerhebliche negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Gering	Begrenzte negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Moderat	Einige negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Erheblich	Beträchtliche negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows
Kritisch	Schädigende negative Auswirkungen auf Geschäftstätigkeit, Finanz- und Ertragslage und Cashflows

Wir betrachten die geschätzte Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos in Verbindung mit seinen Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows und klassifizieren Risiken demgemäß als „hoch“, „mittel“ oder „gering“.

Eintrittswahrscheinlichkeit	Unwesentlich	Gering	Moderat	Erheblich	Kritisch
80–99 %	L	M	H	H	H
60–79 %	L	M	M	H	H
40–59 %	L	L	M	M	H
20–39 %	L	L	L	M	M
1–19 %	L	L	L	L	M

### Auswirkungen

L = Geringes Risiko

M = Mittleres Risiko

H = Hohes Risiko

Auf die Risikoanalyse folgen Risikobehandlung und -überwachung. Das zuständige Management beurteilt das Risikopotenzial und die Risikobeschreibung sowie die Angemessenheit der vereinbarten Risikomaßnahmen. Eine enge Zusammenarbeit der Risikomanager mit den Fachverantwortlichen in den Geschäftsbereichen stellt die Umsetzung effektiver Strategien zur Risikominimierung sicher. Fachverantwortliche sind dafür zuständig, die Risiken und die Effektivität derartiger Gegenmaßnahmen kontinuierlich zu überwachen, wobei sie von den jeweiligen Risikomanagern unterstützt werden. Risiken könnten durch aktive Gegenmaßnahmen gemindert werden, die jedoch einer Genehmigung bedürfen. Um eine höhere Risikotransparenz zu schaffen und die entsprechenden Entscheidungsprozesse der Fachverantwortlichen zu unterstützen, wurden Entscheidungsbefugnisse für das Risikomanagement (Risk Delegation of Authority, RDOA) für die relevanten Bereiche der Organisation festgelegt. Diese Entscheidungshierarchie hilft den Fachverantwortlichen, rechtzeitig Kenntnis über die SAP-Projekte und -Prozesse zu erlangen, die mit den größten Risiken behaftet sind. Dadurch sind sie besser in der Lage, relevante Informationen zu prüfen sowie das Risikoprofil und entsprechende Gegenmaßnahmen zu beurteilen, um dann über eine Genehmigung zu entscheiden. Je nach Risikoexponierung sind unterschiedliche Genehmigungsstufen erforderlich, bis hin zum Vorstand der SAP.

Die Verantwortlichen auf lokaler, regionaler und globaler Ebene werden gemäß unserer Risikomanagement-Richtlinie über alle identifizierten und relevanten Risiken informiert. Auf lokaler, regionaler und globaler Ebene sind sogenannte Executive Risk Councils eingerichtet, deren Mitglieder regelmäßig Risiken und Gegenmaßnahmen besprechen und den Erfolg der Risikominderung überwachen. Zusätzlich wird der Vorstand einmal im Quartal nach Maßgabe klar definierter, qualitativer Berichtskriterien über Einzelrisiken unterrichtet. Über neu identifizierte sowie über bestehende wesentliche Risiken, die definierte Grenzwerte überschreiten, qualitativen Kriterien entsprechen oder erhebliche Auswirkungen haben könnten, werden außerdem der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats in Kenntnis gesetzt. Dies schließt potenzielle bestandsgefährdende Risiken ein.

Darüber hinaus verfügen wir über einen Prozess, der diese Risiken hinsichtlich ihrer Auswirkungen in Bezug auf Liquidität,

Überschuldung beziehungsweise Zahlungsunfähigkeit und damit eine mögliche Bestandsgefährdung analysiert.

### Risikomanagement-Organisation

Unsere globale Risikomanagement-Organisation (Globale GRC-Organisation) stellt die konzernweite, systematische Identifikation, Bewertung, Steuerung und Überwachung operativer, finanzieller und strategischer Risiken sowie von Compliance-Risiken (Risiken der Nichteinhaltung von Vorschriften) und von Angeboten sicher. Sie ist darüber hinaus für die unternehmensweit standardisierte interne Risikoberichterstattung an Risikoausschüsse auf verschiedenen Unternehmensebenen, einschließlich des Vorstands sowie des Vorsitzenden und des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats, gemäß dem internen GRC-Standard für die Risikoberichterstattung zuständig. Zum Aufgabenbereich der globalen GRC-Organisation gehören außerdem die externe Risikoberichterstattung sowie die regelmäßige Aktualisierung und Umsetzung unserer Risikomanagement-Richtlinie.

Das Management operativer, finanzieller und strategischer Risiken wird bei der SAP einheitlich umgesetzt. Alle wesentlichen Unternehmensbereiche und Geschäftsaktivitäten sowie ausgewählte strategische Initiativen werden durch unabhängige Risikomanager aus der GRC-Organisation betreut. Es ist die Aufgabe aller GRC-Risikomanager, zusammen mit ihren Ansprechpartnern in den Geschäftsbereichen kontinuierlich die Risiken aller wesentlichen Geschäftstätigkeiten mittels eines einheitlichen methodischen Ansatzes zu identifizieren und zu bewerten sowie die Umsetzung und Effektivität der Gegensteuerungsmaßnahmen zu überwachen. Weitere Aufgaben im Bereich des Managements von Finanzrisiken werden von unserer Abteilung Global Treasury wahrgenommen, für das Risikomanagement im Zusammenhang mit Compliance-Risiken ist unser Legal Compliance & Integrity Office verantwortlich.

Das Risikomanagement im Hinblick auf neu akquirierte Unternehmen, deren Übernahme und Integration noch nicht abgeschlossen sind, wird durch den Bereich Corporate Development M&A durchgeführt. Die in den übernommenen Unternehmen vorhandenen Risikomanagement-Strukturen bleiben bis zur vollständigen Integration dieser Unternehmen

bestehen oder werden mit Blick auf die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften in den übernommenen Unternehmen ergänzt.

Die Risikomanager unterstützen und überwachen die konzernweite Implementierung des Risikomanagements im Hinblick auf die effektive Umsetzung und Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen sowie der unternehmensweit geltenden Risikomanagement-Richtlinie der SAP. Gemäß unserer Risikomanagement-Richtlinie ist die Globale GRC-Organisation über sämtliche Risiken und risikobezogenen Themen zu unterrichten.

Die Leiterin der globalen GRC-Organisation, die an den Finanzvorstand des Konzerns berichtet, ist für das interne Kontroll- und Risikomanagement-System bei SAP verantwortlich und erstattet dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der SAP regelmäßig hierüber Bericht. Das Gesamtrisikoprofil des Konzerns wird von der Leiterin der globalen GRC-Organisation konsolidiert.

## **Internes Kontroll- und Risikomanagement-System für die Konzernrechnungslegung**

Zweck unseres unternehmensinternen Kontrollsysteins für die Finanzberichterstattung ist es, mit hinreichender Sicherheit zu gewährleisten, dass unsere Finanzberichterstattung zuverlässig ist und den allgemein anerkannten Rechnungslegungsgrundsätzen entspricht. Aufgrund seiner inhärenten Grenzen kann das interne Kontrollsysteim für die Finanzberichterstattung unter Umständen nicht alle potenziell irreführenden Aussagen in unseren Finanzabschlüssen verhindern oder aufdecken.

Das interne Kontroll- und Risikomanagement-System für die Rechnungslegung (IKRMS) ist in unser unternehmensweites Risikomanagement-System eingebettet. Es umfasst die Organisations- sowie Kontroll- und Überwachungsstrukturen, mit denen wir gewährleisten, dass unternehmerische Sachverhalte gesetzmäßig erfasst, aufbereitet und analysiert sowie anschließend in den IFRS-Konzernabschluss übernommen werden.

Darüber hinaus umfasst das IKRMS Richtlinien, Vorgehensweisen und Maßnahmen, die sicherstellen sollen, dass die Rechnungslegung der SAP den einschlägigen Gesetzen und Normen entspricht. Hierzu analysieren wir neue Gesetze, Rechnungslegungsstandards und andere Verlautbarungen in Bezug auf die IFRS-Bilanzierung und deren Auswirkungen auf unsere Finanzabschlüsse und das IKRMS, da eine Nichtbeachtung dieser neuen Gesetze, Standards und anderer Verlautbarungen ein wesentliches Risiko für die Ordnungsmäßigkeit unserer Rechnungslegung darstellen würde. Das IKRMS sieht sowohl präventive als auch nachträglich aufdeckende Kontrollen vor. Hierzu gehören IT-gestützte und manuelle Abstimmungen, die Einrichtung von Funktionstrennungen (Vier-Augen-Prinzip), Zugriffsregelungen

in unseren Softwaresystemen sowie entsprechende Überwachungsmaßnahmen.

Die Abteilung Corporate Financial Reporting (CFR) schreibt sämtliche Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden in unseren konzernweiten Richtlinien zur Bilanzierung und Umsatzrealisierung fest. Diese Richtlinien, der SAP-weit gültige Abschlusskalender und unsere Prozesshandbücher bilden die Grundlage für den Abschlusserstellungsprozess. Nach diesem erstellen wir die Abschlüsse für alle SAP-Konzernunternehmen, größtenteils mit Unterstützung zentraler oder externer Dienstleister. Die CFR-Abteilung erstellt aus diesen Abschlüssen dann den Konzernabschluss. Die Einhaltung der konzernweit gültigen Rechnungslegungsvorschriften wird von der CFR-Abteilung und anderen globalen Abteilungen unterstützt, die auch für die Überwachung der Rechnungslegung zuständig sind. Die CFR-Abteilung nimmt außerdem Prüfungen unserer Rechnungslegungsprozesse und Buchführung vor.

Darüber hinaus setzen wir externe Dienstleister ein, zum Beispiel für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen, anteilsbasierten Vergütungen, die vierteljährliche Berechnung von Steuern für einen Großteil der Konzernunternehmen sowie Kaufpreisallokationen im Rahmen von Unternehmenserwerben und -zusammenschlüssen. In den meisten unserer Tochterunternehmen werden die Jahresabschlüsse ebenfalls von externen Dienstleistern erstellt. Die mit der Finanzberichterstattung betrauten Mitarbeiter werden in den jeweiligen Richtlinien und Prozessen geschult.

Ein Ausschuss stellt die Ergebnisse der Bewertung der Effektivität des IKRMS in Bezug auf unseren IFRS-Konzernabschluss jährlich zum 31. Dezember dem Finanzvorstand des Konzerns (Chief Financial Officer, CFO) vor. Grundlage hierfür ist die Beurteilung der Konzeption und Effektivität unseres internen Kontrollsysteins für die Finanzberichterstattung. Der Ausschuss trifft sich in regelmäßigen Abständen, um den jährlichen Umfang der Effektivitätsprüfung zu bestimmen, mögliche Kontrollschwächen zu evaluieren und angemessene Gegenmaßnahmen abzuleiten. Zudem diskutiert der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats in seinen Sitzungen regelmäßig die durchgeführten Bewertungen der Effektivität des IKRMS bezogen auf den IFRS-Konzernabschluss.

Die Einschätzung des Prüfungsausschusses zur Effektivität des IKRMS bezogen auf unseren IFRS-Konzernabschluss ergab, dass das rechnungslegungsrelevante Kontrollsysteim des Konzerns zum 31. Dezember 2016 funktionsfähig war.

Darüber hinaus verfügt die SAP gemäß den Vorschriften des deutschen Handelsrechts über ein effektives internes Kontrollsysteim, das nicht nur die Finanzberichterstattung abdeckt. Dieses System wird durch automatische Kontrollen (Mechanismen zur kontinuierlichen Überwachung des internen Kontrollsysteims) im Rahmen unserer Geschäftsprozesse unterstützt.

## Governance-Prozess für das Risikomanagement-System und das interne Kontrollsyste

Es obliegt unserem Vorstand, die Effektivität des Risikomanagement-Systems und des internen Kontrollsyste sicherzustellen. Die Mitglieder des Vorstands überwachen dabei in ihren jeweiligen Bereichen die Effektivität der beiden Systeme und deren Anwendung. Wir erstatten dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats der SAP regelmäßig Bericht über den Status des Risikomanagement-Systems und des internen Kontrollsyste. Der Vorsitzende des Aufsichtsrats und der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats werden außerdem vierteljährlich über wesentliche Risiken unterrichtet. Der Prüfungsausschuss überwacht regelmäßig die Effektivität des Risikomanagement-Systems und des internen Kontrollsyste der SAP. In diesem Zusammenhang hat er die interne Revision beauftragt, in regelmäßigen Abständen eine Prüfung verschiedener Aspekte des Risikomanagement-Systems und dessen Funktionsfähigkeit vorzunehmen. Eine zusätzliche Absicherung erfolgt durch die externe Prüfung der Effektivität unseres internen Kontrollsyste für die Finanzberichterstattung sowie der Wirksamkeit des internen Frühwarnsystems.

## Verwendete Softwarelösung

Zur wirksamen Unterstützung des Governance-Prozesses verwenden wir unsere eigene Risikomanagement-Software (SAP-Lösungen für Governance, Risk und Compliance), die auf SAP HANA basiert. Die Risikomanager verwenden diese Software, um identifizierte Risiken festzuhalten und

nachzuverfolgen. Ziel ist es, Transparenz bezüglich aller im Konzern vorhandenen Risiken zu schaffen und das Risikomanagement sowie die entsprechende Berichterstattung zu erleichtern. Auch unsere Maßnahmen für die kontinuierliche Überwachung des internen Kontrollsyste stützen sich auf unsere Risikomanagement-Software. Die in der Softwarelösung erfassten Informationen stehen Managern über eine mobile Anwendung sowie in Form regelmäßiger Berichte zur Verfügung und werden für die vierteljährliche Risikoberichterstattung an den Vorstand konsolidiert und aggregiert. Die Softwarelösung unterstützt auch den risikobasierten Ansatz des IKRMS.

## Risikofaktoren

Im Folgenden führen wir Risikofaktoren auf, die wir mithilfe unserer auf SAP HANA basierenden Risikomanagement-Software (SAP-Lösungen für Governance, Risk und Compliance) ermittelt haben und verfolgen. Die nachfolgende Darstellung der Risiken ist stärker verdichtet als für die Zwecke der internen Steuerung. Die Risiken sind jedoch nach den gleichen Risikokategorien aufgegliedert, die wir auch in unserem internen Risikomanagement-Berichtssystem verwenden. Die nachstehende Tabelle enthält einen Überblick über die im Folgenden beschriebenen Risikofaktoren. Sie kategorisiert die einzelnen Risikofaktoren gemäß der von uns verwendeten Methodik für die Risikobewertung, die im Abschnitt *Risikomanagement-Methodik und Berichterstattung* näher beschrieben ist.

## Überblick über die Risikofaktoren

	Eintrittswahrscheinlichkeit	Auswirkungen	Risiko-stufe	Entwick-lung <sup>1)</sup>
<b>Ökonomische, politische, gesellschaftliche und regulatorische Risiken</b>				
Globale Wirtschaft	Wahrscheinlich	Kritisch	Hoch	→
Internationale Geschäftsaktivitäten	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
Ökologische, gesellschaftliche und politische Instabilität	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
<b>Marktrisiken</b>				
Wartungsgeschäft und Support	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Marktentwicklung im Cloud-Geschäft	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Marktanteil und Ertrag	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
<b>Risiken der Geschäftsstrategie</b>				
Nachfrage nach neuen und bestehenden Lösungen	Sehr unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Cloud-Geschäftsmodell	Sehr unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→

	<b>Eintrittswahr-scheinlichkeit</b>	<b>Auswir-kungen</b>	<b>Risiko-stufe</b>	<b>Entwick-lung<sup>b)</sup></b>
Beziehungen zu Partnern	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
<b>Personalrisiken</b>				
Steuerung der personellen Ressourcen an internationalen Standorten	Sehr unwahrscheinlich	Erheblich	Gering	→
Gewinnung, Weiterentwicklung und langfristige Bindung von Mitarbeitern	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
<b>Organisations- und Governance-Risiken</b>				
Gesetze und Vorschriften in Bezug auf den Bereich Corporate Governance	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
Datenschutz	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Klimaschutz, Energie- und Emissionsmanagement	Unwahrscheinlich	Moderat	Gering	→
Ethisches Verhalten	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	↗
<b>Kommunikations- und Informationsrisiken</b>				
Unerlaubte Veröffentlichung von Informationen	Sehr unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
<b>Finanzrisiken</b>				
Quartalsweise Umsatzschwankungen	Unwahrscheinlich	Moderat	Gering	→
Liquidität	Sehr unwahrscheinlich	Erheblich	Gering	↘
Verwendung von Schätzungen durch das Management	Unwahrscheinlich	Moderat	Gering	→
Einhaltung von Verlautbarungen zur Rechnungslegung	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
Währungs-, Zins- und Aktienkursschwankungen	Sehr unwahrscheinlich	Erheblich	Gering	→
<b>Projektrisiken</b>				
Implementierungsprojekte	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
<b>Produkt- und Technologierisiken</b>				
Produktsicherheit	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Nicht erkannte Fehler von Produkten	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Drittanbieterlizenzen	Wahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
Innovation	Sehr unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Technologie- und Produktstrategie	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Betrieb von Rechenzentren für Cloud-Angebote der SAP	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
<b>Betriebsrisiken</b>				
Verletzung von Rechten an geistigem Eigentum	Wahrscheinlich	Kritisch	Hoch	→
Rechtsstreitigkeiten	Wahrscheinlich	Kritisch	Hoch	→
Fusionen und Übernahmen	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Durchsetzung von Rechten an geistigem Eigentum	Wahrscheinlich	Kritisch	Hoch	→

	<b>Eintrittswahr-scheinlichkeit</b>	<b>Auswir-kungen</b>	<b>Risiko-stufe</b>	<b>Entwick-lung<sup>b)</sup></b>
Cybersicherheit	Unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Geschäftstätigkeit	Unwahrscheinlich	Erheblich	Mittel	→
Versicherungsschutz	Sehr unwahrscheinlich	Kritisch	Mittel	→
Venture-Capital-Investitionen	Sehr unwahrscheinlich	Gering	Gering	→

1) Entwicklung: Risikostufe im Vergleich zum Vorjahr.

Legende:

Verringertes Risiko	↘
Unverändertes Risiko	→
Erhöhtes Risiko	↗

Wenn nicht anders angegeben, betreffen alle beschriebenen Risiken in unterschiedlichem Ausmaß beide berichtspflichtigen Unternehmenssegmente („Anwendungen, Technologie & Services“ sowie „SAP-Geschäftsnetzwerke“).

Die SAP SE ist das Mutterunternehmen des SAP-Konzerns. Sie unterliegt daher ebenfalls – direkt oder indirekt – den nachfolgend beschriebenen Risiken.

## Ökonomische, politische, gesellschaftliche und regulatorische Risiken

**Die Unsicherheit in der globalen Wirtschaft, den Finanzmärkten oder in den politischen Rahmenbedingungen könnte sich negativ auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage sowie unsere Cashflows auswirken und den Druck auf unser Betriebsergebnis erhöhen.**

Unsere Geschäftstätigkeit wird durch verschiedene Risikofaktoren beeinflusst, die sich schwer vorhersagen lassen und die wir nicht steuern können. Dazu zählen neben den wirtschaftlichen und geschäftlichen Rahmenbedingungen auf globaler Ebene auch Währungsschwankungen in einzelnen Ländern. Weitere Faktoren ergeben sich aus politischen Entwicklungen und allgemeinen Vorschriften sowie aus Haushaltsbeschränkungen oder einer Verlagerung des Ausgabenschwerpunkts nationaler Regierungen.

Makroökonomische Entwicklungen wie Schwankungen an den Finanzmärkten, weltweite Wirtschaftskrisen, strukturelle Ungleichgewichte in den öffentlichen Finanzen, eine Konjunkturabschwächung oder eine Störung der Wirtschaftsentwicklung in Schwellenländern können die Möglichkeiten und die Bereitschaft unserer Kunden, in unsere Lösungen zu investieren, beeinträchtigen oder zu Verzögerungen bei Kaufentscheidungen führen. Auch Schwankungen beim Euro-Wechselkurs einzelner Währungen können negative Folgen für unsere Geschäftstätigkeit mit Kunden und Partnern in den entsprechenden Ländern haben. Darüber hinaus könnten

politische Unruhen in Regionen wie Afrika und dem Nahen Osten, politische Krisen (darunter in Brasilien, Griechenland, Großbritannien, Syrien, der Türkei, der Ukraine oder Venezuela), Sanktionen wie gegen Russland oder auch Naturkatastrophen, Pandemien (wie Ebola in Westafrika) und Terroranschläge (darunter die Attentate von Brüssel im März 2016 oder in Nizza im Juli 2016) zu wirtschaftlicher und politischer Unsicherheit beitragen.

Diese Ereignisse könnten die Nachfrage nach unserer Software und unseren Services abschwächen und verschiedene Auswirkungen nach sich ziehen, unter anderem:

- Verzögerungen bei Verkaufsabschlüssen, geringerer Umfang der Abschlüsse oder Stornierung geplanter Investitionen,
- mögliche Rechtsstreitigkeiten mit Kunden aufgrund der Nichterbringung von Serviceleistungen infolge von Sanktionslisten oder Problemen im Zusammenhang mit Exportkontrollen,
- schärfere Kreditkonditionen für Kunden und aufgrund dessen fehlende Finanzierung für den Erwerb von Software,
- steigende Anzahl von Insolvenzen bei unseren Kunden, Geschäftspartnern und wichtigen Lieferanten,
- höheres Ausfallrisiko von Forderungen und infogedessen möglicherweise erhebliche Abschreibungen in der Zukunft,
- Marktstörungen durch aggressive Wettbewerbsmethoden, Übernahmen oder Geschäftspraktiken,
- größerer Preisdruck und größere Nachfrage nach billigeren Produkten und Services.

Einzelne oder mehrere dieser Entwicklungen könnten unsere Fähigkeit beeinträchtigen, Software zu verkaufen und Serviceleistungen zu erbringen. Dies könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Die SAP hat Maßnahmen ergriffen und Szenarioanalysen durchgeführt, um den beschriebenen Risiken zu begegnen und ihre negativen Auswirkungen so weit wie möglich zu mindern.

Unseren Kunden bieten wir Standardsoftware- und -produktpakete, die schnell und leicht zu installieren sind, sowie attraktive Finanzierungs-, Lizenzierungs- und Subskriptionsmodelle für unsere Software. Der laufend wachsende Anteil von Cloud-Subskriptionen und Supportumsätzen an unseren Erlösen wird auf lange Sicht zu besser planbaren Umsätzen führen und unsere Stabilität gegenüber Umsatzschwankungen erhöhen. Darüber hinaus verfolgen wir auch künftig den eingeschlagenen Weg der Kostendisziplin und einer konservativen Finanzplanung. Zudem arbeiten wir kontinuierlich daran, unsere Organisationsstrukturen und Prozesse zu vereinfachen und damit unsere Effizienz zu erhöhen.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als wahrscheinlich ein. Daher können wir kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows, eine Erhöhung der anderen in diesem Bericht beschriebenen Risiken sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszügen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als hohes Risiko ein.

**Aufgrund unserer internationalen Geschäftsaktivitäten und Prozesse unterliegen wir unterschiedlichen, manchmal sogar miteinander in Konflikt stehenden Gesetzen und Vorschriften, Richtlinien, Standards oder anderen Anforderungen. Dadurch sind wir Risiken ausgesetzt, die unserer Geschäftstätigkeit, unserer Finanz- und Ertragslage und unseren Cashflows schaden könnten.**

Als weltweit agierendes Unternehmen vermarkten wir unsere Produkte und Dienstleistungen gegenwärtig in mehr als 180 Ländern und Gebieten in den Regionen Nord- und Lateinamerika (Amerika), Asien-Pazifik-Japan (APJ) und Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA). Unsere Geschäftstätigkeit in diesen Ländern ist mit zahlreichen für internationale Geschäfte üblichen Risiken verbunden. Dazu zählen insbesondere:

- Datenschutzvorschriften im Hinblick auf den Zugriff auf Kunden-, Partner- oder Mitarbeiterdaten durch nationale Behörden,
- Anforderungen hinsichtlich des Speicherorts von Daten, die vorschreiben, dass bestimmte Daten nur in bestimmten Rechtsordnungen gespeichert werden dürfen und in manchen Fällen auch nur innerhalb dieser Rechtsordnungen darauf zugegriffen werden darf,
- das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Steuersysteme,
- mögliche steuerliche Hindernisse, die den Geschäftsverkehr in bestimmten Ländern erschweren,
- Aufwendungen für die Anpassung unserer Produkte an lokale Gegebenheiten und die Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen des Landes,
- benachteiligende oder gegensätzliche steuerpolitische Maßnahmen,
- Behinderungen des Geschäftsbetriebs in Ländern mit einem hohen Korruptionsindex,

- eine protektionistische Handelspolitik, Im- und Exportregelungen sowie Handelssanktionen und Embargos,
- Anforderungen durch Betriebsräte, Gewerkschaften und Einwanderungsgesetze in verschiedenen Ländern,
- problematische Durchsetzung von Rechten an geistigem Eigentum und vertraglichen Rechten in bestimmten Rechtsordnungen,
- länderspezifische Zertifizierungsanforderungen für Software,
- Herausforderungen im Zusammenhang mit der effektiven Verwaltung eines großen Vertriebsnetzwerks aus Drittunternehmen,
- die Einhaltung branchenspezifischer Standards (zum Beispiel des Payment Card Industry Data Security Standard).
- Marktschwankungen oder Einschränkungen für Arbeitnehmer, die sich aus der Änderung von Gesetzen und Vorschriften infolge politischer Entscheidungen ergeben (zum Beispiel durch das Brexit-Votum in Großbritannien oder durch Wahlen).

Mit unserer Expansion in neue Länder und Märkte könnten sich diese Risiken erhöhen. Nicht immer ist klar geregelt, ob die lokalen Gesetze und Vorschriften auch für unsere Geschäftstätigkeit gelten. Zudem können sich solche Regelungen im Laufe der Zeit ändern und stehen häufig in verschiedenen Rechtsordnungen miteinander in Konflikt. Darüber hinaus werden die gesetzlichen Vorschriften und die Maßnahmen nationaler Behörden zur Durchsetzung der Vorschriften laufend verändert und angepasst, wie auch unsere Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich weiterentwickelt werden. Die Einhaltung dieser Vorschriften kann daher mit erheblichem Kostenaufwand verbunden sein oder eine Anpassung von Produkten und Geschäftspraktiken erfordern. Eine Nichteinhaltung könnte Strafen oder die Stornierung von Bestellungen aufgrund eines angeblichen Verstoßes gegen Vorschriften nach sich ziehen. Nach unserer Auffassung verstößen unsere geschäftlichen Aktivitäten nicht gegen diese Gesetze und Vorschriften, doch könnten Regierungsbehörden von ihrem großen Ermessensspielraum bei der Anwendung dieser Regelungen Gebrauch machen und schwerwiegende Sanktionen gegen uns verhängen. Einzelne oder mehrere dieser Faktoren könnten negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit weltweit oder in einzelnen oder mehreren Ländern und Regionen, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Wir wirken diesen Risiken durch eine Reihe von Maßnahmen entgegen, die wir von der jeweiligen Situation abhängig machen, und machen hierbei keine Zugeständnisse. Hierzu gehören Rechts- und Compliance-Abteilungen mit entsprechender Handlungsbefugnis an unseren Hauptstandorten und Compliance-Maßnahmen, die von den Rechtsabteilungen der SAP und dem Legal Compliance & Integrity Office unterstützt und überwacht werden. Weitere Maßnahmen sind eine effektive Datenschutzstelle und Datenschutzrichtlinien, die Beratung durch externe Wirtschaftsexperten, Anwaltskanzleien,

Steuerberater und Behörden der jeweiligen Länder sowie bei Bedarf die Einleitung gerichtlicher Verfahren.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Gesellschaftliche und politische Instabilität, beispielsweise verursacht durch innerstaatliche Konflikte, Terroranschläge, Bürgerunruhen, Krieg oder internationale Konflikte könnten unsere Geschäftstätigkeit beeinträchtigen.**

Terroranschläge (wie die Anschlagsserie in der Türkei im März, Juni, August und Dezember 2016) sowie andere Gewaltakte oder Kriegshandlungen, religiöse Konflikte, bürgerliche und politische Unruhen (wie beispielsweise in der Türkei, in der Ukraine und in Venezuela; in Israel, Libyen, Syrien sowie anderen Teilen des Nahen Ostens, sowie anderen Teilen Afrikas). Naturkatastrophen (wie Wirbelstürme, Überschwemmungen oder ähnliche Naturereignisse) oder Pandemien (wie Ebola in Westafrika) könnten erhebliche negative Auswirkungen auf die jeweils betroffene Wirtschaft oder darüber hinaus haben. Ein solches Ereignis, in dessen Folge wir beispielsweise eine signifikante Anzahl unserer Mitarbeiter verlieren würden oder die Geschäftstätigkeit an unseren Standorten unterbrechen oder ganz aussetzen müssten, könnte uns daran hindern, unsere regulären Leistungen zu erbringen und den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Zudem könnten sich erhebliche negative Auswirkungen auf unsere Partner sowie unsere Kunden und ihre Investitionsbereitschaft ergeben, was wiederum negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte.

Wir haben eine Reihe von Vorkehrungen getroffen, um solche negativen Auswirkungen zu minimieren. Damit alle Geschäftsprozesse aufrechterhalten werden, haben wir ein weltweites Business-Continuity-Management- und Krisenmanagement-System eingerichtet. Um eine effektive Reaktion in Krisensituationen zu ermöglichen und mögliche Schäden zu minimieren, haben wir lokale Krisenteams an unseren Hauptstandorten aufgebaut. Diese werden durch regionale Krisenteams für die Regionen Amerika (Nord- und Lateinamerika), APJ (einschließlich Greater China) und EMEA sowie ein globales Krisenteam verstärkt.

Um unsere zentrale IT-Infrastruktur (insbesondere unsere Rechenzentren) sowie die kritischen Unternehmenssysteme und Geschäftsprozesse vor erheblichen negativen Auswirkungen in Krisensituationen zu schützen, haben wir Pläne für die Wiederherstellung der IT-Dienste (Disaster Recovery) sowie die Aufrechterhaltung kritischer Geschäftsprozesse (Business Continuity) entwickelt. Diese umfassen auch

Strategien für eine redundante Datenhaltung und tägliche Datensicherung. Um unser Konzept zu verifizieren und weiter zu verbessern, wurden unsere IT-bezogenen Organisationen innerhalb des Segments Anwendungen, Technologie & Services nach dem international anerkannten Standard ISO 22301:2013 (Business Continuity Management) zertifiziert. Zudem befindet sich unser Hauptsitz mit wesentlichen Unternehmensfunktionen im deutschen Bundesland Baden-Württemberg. Dieses Gebiet wurde im Verlauf der Geschichte nicht von Naturkatastrophen heimgesucht.

Im Hinblick auf die Bedeutung, die gegenwärtige und zu erwartende politische Krisensituationen und Gewaltakte für die Geschäftstätigkeit der SAP haben könnten, schätzen wir die Möglichkeit des Risikoeintritts als unwahrscheinlich ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, können wir kritische Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Marktrisiken

**Unsere Bestandskunden könnten sich entscheiden, keine weiteren Softwareprodukte zu lizenziieren, keine Subskriptionen für unsere Cloud-Lösungen abzuschließen, ihre Wartungsverträge nicht zu verlängern, keine weiteren Beratungs- oder Schulungsleistungen zu erwerben, oder sie könnten auf andere Produkte oder Dienstleistungen (auch Konkurrenzprodukte) umsteigen.**

Sowohl der Erfolg unseres Supportportfolios als auch unsere Fähigkeit, Serviceleistungen in hoher Qualität zu liefern, waren auch 2016 wesentlich für unser Unternehmen. Aus unserem großen Bestandskundenstamm haben wir in der Vergangenheit stets zusätzliche neue Software-, Wartungs-, Beratungs- und Schulungserlöse generiert. Möglicherweise gelingt es uns trotz der hohen Qualität und des hohen Leistungsniveaus unseres neu gestalteten und erweiterten Serviceangebots im Bereich Premium-Support-Services nicht, die Erwartungen der Kunden im Hinblick auf die Servicebereitstellung und das Wertversprechen unserer Services zu erfüllen. Dies könnte negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit unserer Kunden haben. Bestandskunden könnten sich entscheiden, ihre Wartungsverträge zu kündigen beziehungsweise nicht zu verlängern, keine weiteren Produkte und Dienstleistungen von uns zu erwerben, keine Subskriptionen für unsere Cloud-Lösungen abzuschließen, oder sie könnten sich für Alternativangebote von anderen Herstellern entscheiden. Zudem könnten sich die wachsende Zahl unserer Cloud-Verträge, die Umstellung vom traditionellen On-Premise-Lizenzgeschäft auf Cloud-Subskriptionen sowie ein komplexerer Wartungs- und Supportzyklus für unsere unterschiedlichen Lösungen und Angebote negativ auf unsere Software- und Wartungserlöse auswirken. Dies könnte negative Auswirkungen

auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

In enger Zusammenarbeit mit SAP-Anwendervereinigungen zeigen wir anhand von Kundenreferenzen und -berichten laufend den Mehrwert und Nutzen unseres Lösungs-, Service- und Supportangebots bezogen auf Innovation, Qualität und ein hohes Leistungsniveau auf. Darüber hinaus überwachen wir kontinuierlich die Leistungsfähigkeit unserer Services, den von unseren Kunden wahrgenommenen Wert unserer Serviceleistungen und die Zufriedenheit unserer Kunden. Bei Bedarf wirken wir diesem Risiko durch entsprechende Maßnahmen entgegen und investieren gezielt in Anpassungen und Verbesserungen, um unseren Kunden größtmöglichen Nutzen zu bieten.

Unsere Organisation SAP Digital Business Services ist für die zentrale Erbringung der Service- und Supportdienstleistungen innerhalb des Segments Anwendungen, Technologie & Services verantwortlich. Sie bietet ein breites Spektrum an Supportdienstleistungen an, zum Beispiel unsere Premium-Support-Services (SAP MaxAttention und SAP ActiveEmbedded) sowie Beratungsleistungen, die zusätzlichen Mehrwert für unsere Kunden schaffen. Im Segment SAP-Geschäftsnetzwerke gelten weiterhin die bisherigen Service- und Supportmodelle.

Im Hinblick auf die Zahl unserer Cloud-Verträge und die Umstellung vom traditionellen On-Premise-Lizenzgeschäft auf Cloud-Subskriptionen halten wir die Möglichkeit des Risikoeintritts für unwahrscheinlich. Sollte das Risiko dennoch eintreten, können wir kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unserem Umsatzziel nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Der Erfolg unserer Strategie im Bereich Cloud Computing hängt von der positiven Markt wahrnehmung und einer stärkeren Nutzung unserer Cloud-Produkte und der von uns bereitgestellten und betriebenen Cloud-Services ab. Eine unzureichende Akzeptanz unserer Lösungen und Services bei den Kunden könnte dazu führen, dass die SAP ihre Position als ein führender Anbieter von Cloud-Lösungen nicht behaupten kann.**

Der Markt für Cloud-Produkte verzeichnet eine steigende Nachfrage und im Verhältnis zu unserem On-Premise-Angebot ein starkes Wachstum. Um ein breites Spektrum an Cloud-Diensten anbieten und damit Mehrwert für unsere Kunden schaffen zu können, haben wir Cloud-Anbieter wie Ariba, Concur, Fieldglass und SuccessFactors übernommen und investieren weiterhin in Innovationen und die Übernahme anderer Unternehmen. Aufgrund bestehender Verträge und bereits getätigter erheblicher Investitionen in die Integration traditioneller On-Premise-Anwendungen in ihre

Geschäftsabläufe sowie aufgrund von Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes, der Gesamtbetriebskosten, des Funktionsumfangs, der Migration, Sicherheit, Integrationsmöglichkeiten und Zuverlässigkeit könnten Kunden und Partner einem Umstieg auf Cloud-Produkte zögerlich oder ablehnend gegenüberstehen.

Zu den weiteren Faktoren, die die Marktakzeptanz, die Nutzung und den Ausbau von Cloud-Software und -Diensten beeinflussen könnten, gehören:

- Bedenken, einem externen Anbieter kritische Mitarbeiterdaten oder vertrauliche Unternehmensdaten anzuvertrauen,
- Bedenken von Kunden hinsichtlich der Sicherheit und Zuverlässigkeit,
- Bedenken von Kunden hinsichtlich der Skalierbarkeit des Systems für die Abläufe bei Großkunden,
- eine unzureichende Anpassbarkeit oder Konfigurierbarkeit der Software,
- fehlende Szenarien für die Integration von Cloud-to-Cloud-Lösungen und On-Premise-Produkten,
- unzureichendes Vertrauen der Kunden in Cloud-Lösungen infolge mangelnder Fähigkeit von Cloud-Anbietern, Cloud-Dienste sicher und erfolgreich bereitzustellen,
- strategische Kooperationen unserer Mitbewerber und/oder wachstumsbedingte Effizienzsteigerungen im Bereich Cloud, die zu stärkerer Konkurrenz im Hinblick auf Preise und die Möglichkeit zur Integration von Lösungen führen können,
- eine langsamere und schwächere Marktdurchdringung, falls es nicht gelingt, das vorbehaltlose Engagement unserer Partner zu erhalten,
- die Nichteinhaltung der zunehmenden Vorschriften im Hinblick auf den Datenschutz und den Speicherort von Daten,
- Herausforderungen im Zusammenhang mit der Unterstützung aller Kundensegmente durch Lösungspakete, deren Funktionsumfang auf die jeweiligen Anforderungen zugeschnitten ist.

Falls Unternehmen keine Vorteile im Cloud-Modell sehen, könnte der Markt für unsere Cloud-Software sich entweder nicht weiterentwickeln, oder er könnte sich langsamer entwickeln als von uns erwartet. In beiden Fällen könnte dies negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Wettbewerbsfähigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unser Ansehen und unsere Cashflows haben.

Wir haben verschiedene Maßnahmen ergriffen, um unseren Kunden und Partnern den Mehrwert unserer Cloud-Produkte zu vermitteln. Darüber hinaus haben wir erhebliche Investitionen in die Infrastruktur und Prozesse getätigt, um den sicheren Betrieb unserer Cloud-Software gewährleisten zu können. Hierzu gehören beispielsweise die Anpassung der Bereitstellung von Cloud-Diensten an lokale und/oder spezifische Marktanforderungen (Bereitstellung über lokale oder regionale Rechenzentren) sowie die Einhaltung der in den jeweiligen

Ländern geltenden Vorschriften zum Datenschutz und zur Informationssicherheit.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir kritische Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Angesichts des verschärften Wettbewerbs, der Marktkonsolidierung sowie der technischen Innovationen und neuen Geschäftsmodelle in der Softwarebranche könnten unser Marktanteil und unser Ertrag schrumpfen.**

Die Softwarebranche entwickelt sich weiterhin rasant und durchläuft momentan einen erheblichen Wandel, der durch Innovationen in den Bereichen mobiles Unternehmen, maschinelles Lernen, Augmented und Virtual Reality, Cybersicherheit, Big Data, Hyperkonnektivität, Internet der Dinge, Digitalisierung, Supercomputing, Cloud Computing und soziale Medien hervorgerufen wird. Während kleinere innovative Unternehmen tendenziell durch organisches Wachstum neue Märkte schaffen, treten große traditionelle IT-Anbieter eher durch Akquisitionen in diese Märkte ein. Die SAP steht in ihrem Geschäftsumfeld zunehmend traditionellen, neuen und insbesondere auch miteinander kooperierenden Wettbewerbern gegenüber. Dieser Wettbewerb könnte sich in Preisdruck, Kostensteigerungen oder dem Verlust von Marktanteilen niederschlagen, was negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte.

In Bezug auf das Segment „Anwendungen, Technologie & Services“ könnten Kunden zudem ihr Kaufverhalten ändern, indem sie bereitwilliger in Cloud-Lösungen investieren, um ihre Investitionen zu verringern. Dies könnte vorübergehend negative Auswirkungen auf unser Betriebsergebnis haben. Darüber hinaus könnte der gegenwärtige Markttrend, stärker in Cloud-Produkte zu investieren, mit dem Risiko des möglichen Verlusts von Bestandskunden im On-Premise-Bereich verbunden sein. Dies könnte auch vorübergehende negative Auswirkungen auf unsere Umsätze haben, wenn Bestandskunden ihre On-Premise-Softwarelizenzen in Cloud-Subskriptionen umwandeln, da wir Erlöse aus Cloud-Subskriptionen über die Laufzeit der Leistungserbringung erfassen. Diese variiert in der Regel zwischen einem und drei Jahren, in einigen Fällen bis zu fünf Jahren.

Wir sind davon überzeugt, dass wir unsere Führungsposition im Markt durch die weitere erfolgreiche Umsetzung unserer kundenorientierten Innovationsstrategie, die auf einer Kombination aus organischem Wachstum, gezielten Übernahmen und attraktiven Cloud-Angeboten basiert, schützen können. Um uns auf diesem Markt erfolgreich

behaupten zu können, arbeiten wir unablässig daran, unsere globalen Prozesse weiter zu verbessern und unsere Organisationsstrukturen anzupassen. Im Segment „Anwendungen, Technologie & Services“ verfügen wir zudem über Richtlinien, die uns dabei unterstützen, On-Premise-Softwarevereinbarungen möglichst effektiv in Cloud-Softwarevereinbarungen umzuwandeln.

Obwohl wir erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen infolge dieses Risikos für unwahrscheinlich halten, können wir diese nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Risiken der Geschäftsstrategie

**Die Nachfrage nach unseren neuen Lösungen könnte sich nicht wie geplant entwickeln, und unsere Strategie für neue Geschäftsmodelle und flexible Nutzungsmodelle könnte nicht erfolgreich sein.**

Unser Geschäft umfasst den Verkauf von neuen Softwarelizenzen und Updates für bereits erworbene Lizenzen sowie Einnahmen aus Serviceleistungen, Wartungsgebühren und Cloud-Subskriptionen. Unsere Kunden erwarten, neuartige Technologien von SAP nutzen zu können, ohne jedoch bereits getätigte IT-Investitionen zu gefährden. Die Einführung neuer SAP-Lösungen, Technologien und Geschäftsmodelle sowie neuer Bereitstellungs- und Nutzungsmodelle unterliegt jedoch gewissen Unsicherheiten im Hinblick darauf, ob die Kunden den mit diesen Investitionen verbundenen Mehrwert wahrnehmen und die erwarteten Vorteile im Zuge der kontinuierlichen Weiterentwicklung unserer Lösungen realisieren können. Es besteht das Risiko, dass die Kunden bedingt durch diese Unsicherheiten zunächst abwarten könnten, ob sich die Lösungen, Technologien und Geschäftsmodelle bei Referenzkunden bewähren und ganzheitliche Integrationszenarien zur Verfügung stehen, oder warten, bis besser ausgereifte Versionen verfügbar sind. Dies könnte wiederum dazu führen, dass unsere neuen Lösungen, Technologien, Geschäftsmodelle und flexiblen Nutzungsmodelle langsamer oder gar nicht von den Kunden angenommen werden, was sich in der Kundenzufriedenheit und -bindung niederschlagen könnte. Dies könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Zur Minderung dieses Risikos streben wir eine ausgewogene Verteilung unserer strategischen Investitionen an, indem wir unser Kerngeschäft weiterentwickeln und schützen und gleichzeitig neue Lösungen, Technologien und Geschäftsmodelle für Marktsegmente wie Analyselösungen, Geschäftsanwendungen sowie Datenbanken und Technologien entwickeln. Des Weiteren zeigen wir laufend den Nutzen unseres Lösungs- und Serviceangebots anhand von durchgängigen Integrationszenarien, einheitlichen und attraktiven Benutzungsoberflächen,

Kundenreferenzen und -berichten sowie durch erstklassige Supportleistungen auf, um die Zufriedenheit der Kunden während und nach der Implementierung unserer Lösungen sicherzustellen.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich einschätzen, können wir kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht vollständig ausschließen. Darüber hinaus könnte sich die erfolglose Einführung von Vorzeigeprodukten und -angeboten negativ auf die Marktwahrnehmung auswirken. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Obgleich sich Steigerungen oder Rückgänge unserer Cloud-Verkaufszahlen nicht sofort in unserem Betriebsergebnis niederschlagen, könnte jeglicher Rückgang bei den Vertragsverlängerungen unser zukünftiges Betriebsergebnis aus dem Cloud-Geschäft beeinträchtigen.**

Wir erfassen Erlöse aus Cloud-Subskriptionen über die Laufzeit der Leistungserbringung, die in der Regel zwischen einem und drei Jahren, in einigen Fällen bis zu fünf Jahren, variiert. Diese Erlösrealisierung und der steigende Anteil von Erlösen aus Subskriptionen könnten vorübergehende negative Auswirkungen auf unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Um im Cloud-Geschäft ein gleichbleibendes oder besseres Betriebsergebnis zu erzielen, ist es entscheidend, dass unsere Kunden ihre Verträge bei Ablauf der ursprünglichen Vertragslaufzeit verlängern und zusätzliche Module oder Kapazität erwerben. Unsere Kunden sind nicht verpflichtet, ihre Subskriptionen nach Ablauf der ursprünglichen Frist zu verlängern, und wir können nicht garantieren, dass bei einer Verlängerung der Subskription das gleiche oder ein höheres Leistungsniveau vereinbart wird oder dass sie ihre Subskription überhaupt verlängern. Die Rate der verlängerten Kundenverträge könnte aufgrund verschiedener Faktoren schwanken oder zurückgehen. Hierzu gehören die Zufriedenheit (beziehungsweise Unzufriedenheit) der Kunden mit unserem Portfolio von Cloud-Lösungen und -Services, unserer Fähigkeit, Cloud-Dienste gemäß den Kundenerwartungen und unter Einhaltung des vereinbarten Leistungsniveaus bereitzustellen, der Verfügbarkeit und Bereitstellung der Services, den Anbindungsmöglichkeiten unserer Cloud-Lösungen an ihre bestehende IT-Umgebung (einschließlich Hybridlösungen aus Cloud- und On-Premise-Lösungen) und unserem Kundensupport. Weitere Faktoren sind Bedenken hinsichtlich eines stabilen, effizienten und sicheren Betriebs unserer Cloud-Lösungen sowie der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, unsere Preisgestaltung, die Preise von Konkurrenzprodukten oder -services, Unternehmenszusammenschlüsse oder Übernahmen, die sich auf unsere Kunden auswirken, die

weltwirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie Ausgabenkürzungen bei Kunden.

Wenn unsere Kunden ihre Subskriptionen nicht oder nur zu für die SAP ungünstigeren Bedingungen verlängern oder wenn sie keine zusätzlichen Module oder Benutzerlizenzen erwerben, könnten unsere Erlöse und Subskriptionseinnahmen möglicherweise zurückgehen, und unser Betriebsergebnis könnte negativ beeinflusst werden. Dies könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Wir informieren unsere Kunden über unsere langfristige Cloud-Strategie sowie geplante Integrationen und setzen kontinuierlich Verbesserungsmaßnahmen im Bereich unserer Cloud-Lösungen um. Hierzu gehören eine rasche Bereitstellung, komfortable Benutzungsoberflächen sowie eine schnelle Wertschöpfung. Um unsere Services ständig zu verbessern, beobachten wir jede Problemstellung genau. Gemeinsam mit den Kunden führen wir Ursachenanalysen durch und bieten ihnen Lösungen für festgestellte Probleme. Wir legen großen Wert darauf, unsere Cloud-Services effizient und gemäß den Erwartungen unserer Kunden zu erbringen. Hierzu gehört neben der Bereitstellung, Qualität und Sicherheit unserer Cloud-Services auch der Datenschutz.

Darüber hinaus arbeiten wir daran, unsere Bereitstellungs- und Lizenzmodelle für Cloud-Dienste kontinuierlich zu verbessern und an lokale und/oder spezifische Marktanforderungen anzupassen (beispielsweise durch die Bereitstellung dieser Services über lokale oder regionale Rechenzentren gemäß den Kundenerwartungen und unter Einhaltung gesetzlicher und behördlicher Vorschriften).

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich einschätzen, können wir kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Falls es uns nicht gelingt, ein effektives Partnernetz auszubauen und weiterzuentwickeln, könnte unser Umsatz nicht wie erwartet steigen.**

Eine wichtige Säule unseres Erfolgs und unserer Wachstumsstrategie ist ein offenes und dynamisches Partnernetz. Daher haben wir Kooperationsabkommen abgeschlossen, um die gemeinsame Innovation auf Basis unserer Plattformen zu unterstützen, weitere profitable Marktwege zu erschließen und damit die Marktabdeckung zu optimieren, die Bereitstellung unserer Cloud-Lösungen und -Services zu verbessern sowie in allen Segmenten qualitativ hochwertige Services anbieten zu können. Unsere Partner schaffen Innovationen auf Basis unserer Plattformen, betten unsere Technologie in ihre Produkte ein und vertreiben und/oder implementieren unsere Software, wodurch

sie eine zentrale Rolle bei der Vermarktung unseres gesamten Lösungsportfolios einnehmen.

Wenn unsere Partner zu der Einschätzung gelangen, dass unsere Produkte oder unser Servicemodell im Vergleich zu den Produkten unserer Mitbewerber strategisch weniger günstig und/oder finanziell weniger attraktiv und/oder für ihren jeweiligen Vertriebskanal und Zielmarkt weniger geeignet sind, wenn die Partner die direkte Konkurrenz durch die SAP fürchten oder wenn es uns nicht gelingt, ein Netzwerk von qualifizierten Partnern aufzubauen, die sowohl unseren Qualitätsanforderungen als auch denen unserer Kunden genügen, könnten unter anderem folgende Szenarien eintreten:

- Die Partner entwickeln nicht genügend neue Lösungen und Inhalte auf Basis unserer Plattformen.
- Die Partner stellen keine qualitativ hochwertigen Produkte und Dienstleistungen bereit, die den Anforderungen der Kunden genügen.
- Die Partner entwickeln nicht genügend Anwendungsfälle und Demosysteme für Kunden, aus denen sich zusätzliche Referenzkunden gewinnen lassen.
- Die Partner integrieren unsere Lösungen und insbesondere Innovationen wie SAP S/4HANA und die SAP Cloud Platform (vormals SAP HANA Cloud Platform) nicht gut genug, um die Kundenakzeptanz zu erhöhen und unsere Produkte profitabel zu vertreiben.
- Die Partner stellen keine ausreichenden und entsprechend geschulten Ressourcen für die Vermarktung, den Vertrieb und Support bereit, um in Zielmärkte zu expandieren.
- Die Partner erfüllen nicht die entsprechenden Qualitätsanforderungen unserer Kunden. Dadurch kommt es zu Verzögerungen, Unterbrechungen oder zur Beendigung der vereinbarten Vertriebs- und Serviceleistungen.
- Die Partner passen ihr Geschäftsmodell nicht rechtzeitig an das geänderte Geschäftsmodell der SAP an.
- Die Partner erneuern ihre Verträge mit uns entweder gar nicht oder nicht zu Bedingungen, die für uns akzeptabel sind.
- Die Partner verfügen nicht über geeignete Ressourcen, um die Erwartungen der Kunden hinsichtlich der Bereitstellung von Services erfüllen zu können.

Das Eintreten eines oder mehrerer dieser Szenarien könnte sich negativ auf die Nachfrage nach SAP-Software und -Services sowie auf das Engagement der Partner und ihre Fähigkeit, Services bereitzustellen, auswirken. Dadurch wären wir möglicherweise nicht in der Lage, unseren geschäftlichen Radius zu erweitern, um erfolgreich mit anderen Softwareanbietern zu konkurrieren. Dies könnte negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Die SAP investiert weiter in langfristige Beziehungen und Kooperationen mit Partnern, die für beide Seiten von Vorteil sind. Ein breites Spektrum an Partnerprogrammen, die wir kontinuierlich weiterentwickeln und ausbauen, dient dazu,

bestehende Partner zu halten und neue Partner aus allen Sparten zu gewinnen. Wir bieten Mitarbeitern der Partnerunternehmen vielfältige Schulungsmöglichkeiten und stellen unseren Partnern außerdem Demo-Lösungen bereit, mit deren Hilfe sie ihren Kunden den Mehrwert unserer Cloud- und On-Premise-Lösungen aufzeigen können. Um die konsistent hohe Qualität von Partnerlösungen sowie eine vollständige Integrationsfähigkeit sicherzustellen, wurde außerdem ein sorgfältiger Zertifizierungsprozess eingerichtet.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich ein und können erhebliche Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszügen durch dieses Risiko nicht ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Personalrisiken

**Wenn wir unsere Personalressourcen an unseren internationalen Standorten nicht effektiv steuern, sind wir möglicherweise nicht in der Lage, unser Geschäft effizient und erfolgreich zu führen.**

Unser Erfolg hängt davon ab, dass wir die Planung und den Einsatz unserer internen und externen Personalressourcen sowie unsere Standortstrategie mit unserer Gesamtstrategie abstimmen. Es ist von zentraler Bedeutung, dass wir unsere personellen Ressourcen an unseren internationalen Standorten effektiv steuern, damit wir unseren kurz- und langfristigen Bedarf an Mitarbeitern und an erforderlichen Fachkenntnissen erfüllen können. Dies gilt für die Steuerung sowohl unserer internen als auch unserer externen Personalressourcen. Veränderungen des Personalbestands und der Infrastruktur sowie lokale gesetzliche und steuerliche Vorschriften könnten zu einem Ungleichgewicht zwischen Kosten und Umsatz führen. Wenn es uns nicht gelingt, unsere personellen Ressourcen an unseren internationalen Standorten effektiv zu steuern, könnte dies die Effizienz und den Erfolg unseres Geschäftsbetriebs beeinträchtigen und negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Diesem Risiko wirkt die SAP gezielt durch eine Reihe von Maßnahmen entgegen. Dazu gehören beispielsweise die Nachfolge- und Personalplanung, die darauf abzielt, Diversität und den richtigen Personalmix unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung zu erreichen. Weitere Maßnahmen sind Outsourcing, der befristete Einsatz externer Ressourcen, die Stärkung unseres Ansehens als Arbeitgeber, die Karriereplanung (zum Beispiel durch Angebote für kurzzeitige Einsätze in anderen Bereichen sowie Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen) sowie Arbeitgeberzusatzleistungen. Letztere umfassen ein leistungsbezogenes Vergütungssystem, langfristig angelegte Anreizprogramme

sowie in einigen Ländern eine arbeitgeberfinanzierte Altersversorgung.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich einschätzen, können wir erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als geringes Risiko ein.

**Wenn es uns nicht gelingt, Führungskräfte und Mitarbeiter mit speziellem Fach- und Technologiewissen zu gewinnen, weiterzuentwickeln und an unser Unternehmen zu binden, oder wenn wir unsere internen Ziele bezüglich der Diversität und Inklusion nicht erreichen, sind wir möglicherweise nicht in der Lage, unserer Geschäftstätigkeit effektiv und erfolgreich nachzugehen und erfolgreiche neue Lösungen und Dienstleistungen zu entwickeln.**

Unsere hoch qualifizierten Mitarbeiter bilden die Grundlage für unseren nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg. In bestimmten Regionen und Technologie- und Lösungsbereichen setzen wir uns weiterhin sehr hohe Wachstumsziele, insbesondere in Ländern und Regionen wie Afrika, China, Lateinamerika und dem Nahen Osten. Zur Umsetzung der SAP-Strategieziele benötigen wir kompetente und spezialisierte Fach- und Führungskräfte, sowohl männlich als auch weiblich. Unser erfolgreicher Wandel zum führenden Cloud-Unternehmen hängt wesentlich von unserer Fähigkeit ab, hoch qualifizierte und spezialisierte Mitarbeiter für den Bereich Cloud in unserem Unternehmen zu halten und neu hinzuzugewinnen. Die begrenzte Verfügbarkeit entsprechender Fach- und Führungskräfte auf dem Arbeitsmarkt hat zu einem intensiven Wettbewerb in unserer Branche geführt und könnte uns den rechtlichen Ansprüchen anderer Unternehmen aussetzen, die verhindern wollen, dass ihre Mitarbeiter zu einem Wettbewerber wechseln. Wenn wir es nicht schaffen, gut ausgebildete und engagierte Mitarbeiter zu finden, zu gewinnen, zu entwickeln, zu motivieren, angemessen zu bezahlen und im Unternehmen zu halten, oder wenn solche hoch qualifizierten und spezialisierten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und keine Nachfolger bereitstehen oder kein adäquater Ersatz verfügbar ist oder wenn wir aufgrund von lokalen Vorschriften und Einschränkungen Mitarbeiter nicht unseren Anforderungen entsprechend einsetzen können, wären wir möglicherweise nicht in der Lage, unserer Geschäftstätigkeit effektiv nachzugehen. Dies könnte negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben. Darüber hinaus wären wir möglicherweise nicht in der Lage, wie geplant erfolgreiche neue Lösungen und Dienstleistungen zu entwickeln, zu vertreiben und zu implementieren. Dies betrifft insbesondere die fortgesetzte Einführung neuer und innovativer Technologien sowie unsere Expansion in Schwellenmärkten. Wenn wir keine angemessenen Vergütungsprogramme und Zusatzleistungen anbieten können oder diese nur unzureichend ausgeführt werden, könnte dies

unsere Fähigkeit, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und an unser Unternehmen zu binden, einschränken und finanzielle Verluste nach sich ziehen. Darüber hinaus wären wir möglicherweise nicht in der Lage, unsere internen Ziele im Hinblick auf Gender Diversity zu erreichen, nach denen der Frauenanteil in Führungspositionen von 18 % im Jahr 2010 auf 25 % zum Ende des Jahres 2017 gesteigert werden soll.

Trotz dieser Risiken sehen wir uns aufgrund unserer führenden Marktposition, unserer Arbeitgebermarke und unserer umfassenden Zusatzleistungen nach wie vor in der Lage, auch künftig hervorragend qualifizierte Spitzenkräfte mit Potenzial zur Steigerung des Geschäftserfolgs der SAP weltweit einstellen zu können. Wir wirken dem Risiko einer Beeinträchtigung unseres Geschäftsbetriebs aufgrund unserer mangelnden Fähigkeit, die erforderlichen Mitarbeiter zu gewinnen, oder aufgrund des Verlusts von Führungskräften und Mitarbeitern entgegen, indem wir Mitarbeiter- und Führungskompetenzen gezielt weiterentwickeln. Beispielsweise bieten wir Maßnahmen zur beruflichen Weiterentwicklung, Mentoren- und Coaching-programme, ein im September 2016 mit der EDGE-Zertifizierung (Economic Dividends for Gender Equality) für Geschlechter-gleichstellung am Arbeitsplatz ausgezeichnetes Gender-Diversity-Programm sowie besondere Angebote für Potenzialträger an, die auf die rasche Weiterentwicklung von Talenten und insbesondere von Führungskompetenzen abzielen. Wir setzen einen starken Schwerpunkt auf die Nachfolgeplanung für Führungs- und Schlüsselpositionen, um dadurch Kontinuität auf der Führungsebene sicherzustellen und den Geschäftsbetrieb der SAP vor Beeinträchtigungen durch Mitarbeiterfluktuation zu schützen.

Obgleich diese Risiken in Bezug auf die Gewinnung, Weiterentwicklung und Bindung von Mitarbeitern eintreten könnten, halten wir dies für unwahrscheinlich. Die Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen schätzen wir jedoch als erheblich ein. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Organisations- und Governance-Risiken

**Die Gesetze und rechtlichen Anforderungen in Deutschland, den USA und an anderen Standorten sind nach wie vor sehr strikt.**

Als in Deutschland ansässige Europäische Aktiengesellschaft, deren Wertpapiere in Deutschland und den USA notiert sind, unterliegt die SAP den europäischen, deutschen und US-amerikanischen Rechtsvorschriften zur Unternehmensführung sowie den Anforderungen weiterer Rechtssysteme. Änderungen an Gesetzen und Vorschriften und den dazugehörigen Auslegungen, einschließlich Änderungen von Rechnungs-legungsstandards und steuerlichen Auflagen, eine Verschärfung von Maßnahmen zur Durchsetzung von Vorschriften,

Sanktionen wie beispielsweise die US-Sanktionen gegen den Iran und höhere Strafen könnten unser Geschäftsumfeld verändern. Das regulatorische Umfeld hat sich in den letzten Jahren signifikant verschärft, insbesondere durch die striktere Anwendung einiger Gesetze, beispielsweise der Antikorruptionsgesetze in Deutschland, des Foreign Corrupt Practices Act in den USA und des Bribery Act im Vereinigten Königreich sowie anderer lokaler Gesetze zum Verbot von Schmiergeldzahlungen durch Mitarbeiter, Händler, Lieferanten oder Vertriebspartner. Schwellenmärkte sind ein wesentlicher Schwerpunkt unserer weltweiten Wachstumsstrategie. Diese Märkte sind grundsätzlich mit verschiedenen Risiken verbunden. Die Nichteinhaltung der einschlägigen Gesetze und Vorschriften unsererseits oder jede gegen uns vorgebrachte Beschuldigung eines Gesetzesverstoßes, ob gerechtfertigt oder nicht, könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows und unser Ansehen haben.

Eine exakte Bewertung des Risikos ist aufgrund der Vielzahl an relevanten gesetzlichen und rechtlichen Anforderungen und der ebenso großen Vielzahl an möglichen Verstößen schwierig.

Wir prüfen laufend neue und verschärfte gesetzliche Anforderungen, neue Entwicklungen bei der Rechtsdurchsetzung sowie öffentlich verfügbare Informationen zu Compliance-Problemen, die in der Softwarebranche, den von uns anvisierten Schwellenmärkten oder in der Wirtschaft allgemein auftreten, um uns vor möglichen Folgen im Zusammenhang mit verschärften Maßnahmen zur Durchsetzung von Vorschriften oder protektionistischen Maßnahmen einzelner Länder zu schützen. Auf Basis dieser Informationen und anderer verfügbarer Quellen bringen wir unsere Compliance-Programme kontinuierlich auf den neuesten Stand, um unsere Effektivität zu erhöhen und dafür zu sorgen, dass unsere Mitarbeiter unseren Verhaltenskodex (SAP Code of Business Conduct) kennen und ihn einhalten. Für diesen Prozess ist ein eigenes Team, unser Legal Compliance & Integrity Office, zuständig. Dieses steuert alle Maßnahmen, die sich auf die Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien (Compliance) beziehen. Der Chief Global Compliance Officer koordiniert unternehmensweit die Einführung unserer 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 SAP-Konzern zu gewährleisten. Trotz unserer umfassenden Compliance-Programme und vorhandener interner Kontrollen kann nicht immer verhindert werden, dass einzelne Personen die Kontrollmechanismen vorsätzlich umgehen oder sich betrügerisch verhalten, um sich persönlich zu bereichern.

Im Hinblick auf die bereits erfolgte und zukünftig zu erwartende Verschärfung von Maßnahmen zur Durchsetzung von Vorschriften sowie protektionistischer Maßnahmen einzelner

Länder halten wir die Möglichkeit des Risikoeintritts für unwahrscheinlich. Sollte das Risiko dennoch eintreten, können wir erhebliche Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszügen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Wenn wir geltende Datenschutzgesetze nicht einhalten oder diesbezügliche Anforderungen unserer Kunden an unsere Produkte und Dienstleistungen nicht adäquat erfüllen, könnte dies zivilrechtliche Haftungsansprüche, Bußgelder sowie den Verlust von Kunden und die Schädigung unseres Ansehens nach sich ziehen.**

Als global agierender Anbieter von Software und Services sind wir verpflichtet, die Gesetze der Länder einzuhalten, in denen wir geschäftlich tätig sind. Folglich müssen wir sicherstellen, dass alle gesetzlichen Anforderungen im Zusammenhang mit der Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen umfassend erfüllt werden. Hinsichtlich der Anforderungen an den Datenschutz hat die Europäische Union (EU) im Mai 2016 eine Datenschutz-Grundverordnung (EU-DSGVO) verabschiedet, die die Datenschutzrichtlinie aus dem Jahr 1995 ablösen und zu einer weitgehenden Vereinheitlichung der Datenschutzregelungen in den EU-Ländern beitragen soll. Die EU-DSGVO ist nach einer zweijährigen Übergangsfrist ab dem 25. Mai 2018 anwendbar und wird direkt geltendes Recht in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR) sein. Innerhalb klar festgelegter Grenzen können die Mitgliedsstaaten die EU-DSGVO durch nationale Regelungen ergänzen. Die EU-DSGVO sieht keine wesentlich neuen Konzepte vor. Ihr Schwerpunkt liegt auf strengerer Compliance-Anforderungen, aus denen sich umfassende Pflichten für alle Unternehmen ergeben, die personenbezogene Daten von Bürgern aus der EU/dem EWR verarbeiten. Diese Pflichten gelten unabhängig vom Standort des Unternehmens. Einige der neuen Regelungen müssen jedoch von den Behörden noch präzisiert werden, während andere Interpretationsspielraum lassen.

Die SAP ist dadurch unter anderem folgenden Risiken ausgesetzt:

- Ein Verstoß gegen die Datenschutz-Grundverordnung könnte Geldbußen in Höhe von bis zu 20 Mio. € oder 4 % des weltweiten Jahresumsatzes des Unternehmens nach sich ziehen. Weitere Maßnahmen zur Ahndung von Verstößen sind verbindliche Weisungen der Datenschutzbehörden in Bezug auf die Verarbeitung personenbezogener Daten bis hin zu deren Verbot. Die Nichteinhaltung der EU-DSGVO kann außerdem rechtliche Ansprüche von betroffenen Personen oder Verbraucherschutzorganisationen nach sich ziehen. In Fällen, in denen die SAP Daten im Auftrag ihrer Kunden verarbeitet, könnte ein Verstoß gegen die Verordnung Schadenersatzansprüche von Kunden zur Folge haben. Des

- Weiteren besteht bei einer Nichteinhaltung der EU-DSGVO das Risiko, dass das Ansehen der SAP geschädigt wird, wenn entsprechende Verstöße öffentlich bekannt werden.
- Die Möglichkeit der Mitgliedsstaaten, die Datenschutz-Grundverordnung um nationale Regelungen zu ergänzen, ist mit dem Risiko verbunden, dass die Datenschutzgesetze in den europäischen Ländern nicht vollständig harmonisiert sind. In diesem Fall müsste die SAP ihre Produkte und Services weiterhin an nationale Bestimmungen anpassen.
  - Die Datenschutzkonzepte der EU-DSGVO spiegeln die neuesten technischen Entwicklungen beispielsweise in den Bereichen Big Data und maschinelles Lernen nicht angemessen wider. Falls die EU-DSGVO nicht so ausgelegt werden kann, dass eine Nutzung solcher Technologien zulässig ist, oder falls es nicht möglich ist, die Verordnung an solche Erfordernisse anzupassen, könnte die SAP unter Umständen in der EU/im EWR keine Produkte und Services nutzen und anbieten, die solche Technologien verwenden.

Insgesamt ändern und ergänzen diese Gesetze und Vorschriften die bestehenden Anforderungen an die Verarbeitung personenbezogener Daten, die von uns und unseren Kunden zu erfüllen sind und die wir folglich auch in unseren Produkten und Services abbilden sowie bei der Bereitstellung unserer Cloud-Lösungen berücksichtigen müssen. Wenn wir die einschlägigen Gesetze nicht einhalten oder den Datenschutzanforderungen unserer Kunden nicht adäquat Rechnung tragen, könnte dies – selbst in unbegründeten Fällen – Ermittlungen der Aufsichtsbehörden, Haftungsansprüche, Bußgelder (künftige Berechnungsbasis möglicherweise der Jahresumsatz) und den Verlust von Kunden nach sich ziehen, unser Ansehen schädigen sowie negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Um Risiken infolge der Nichteinhaltung von Gesetzen zu mindern, überwachen wir aktiv Änderungen an den einschlägigen Gesetzen und Vorschriften, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen, und führen laufend Zertifizierungen vorhandener Standards und Richtlinien durch. Mit einer breiten Palette von Maßnahmen schützen wir die von uns und unseren Kunden kontrollierten Daten vor Zugriff und Verarbeitung durch Unbefugte sowie vor unbeabsichtigtem Verlust oder Zerstörung. Unter anderem verbessern wir laufend den Betrieb unserer weltweiten Rechenzentren und berücksichtigen dabei auch lokale und/oder spezifische Marktanforderungen und gesetzliche Anforderungen. Zudem haben wir in datenschutzkritischen Geschäftsbereichen wie Digital Business Services, Human Resources (HR), Marketing, Products & Innovation und Custom Development ein zertifiziertes Datenschutzmanagementsystem eingeführt, dessen Umsetzung jährlich intern sowie extern durch die British Standard Institution geprüft wird. Darüber hinaus stellen wir unseren Kunden Sicherheits-zertifizierungen (wie ISO/IEC 27001), White Papers zu Sicherheitsfragen und Berichte unserer unabhängigen Prüfer und Zertifizierungsstellen zur Verfügung.

Im Hinblick auf die Datenschutz-Grundverordnung hat unsere Datenschutzabteilung im Rahmen eines Projekts eine Arbeitsgruppe eingerichtet, in der alle Vorstandsbereiche vertreten sind. Ziel dieses Projekts ist es, alle SAP-Geschäftsbereiche konstruktiv bei der Einhaltung der EU-DSGVO zu unterstützen. Die Datenschutzabteilung und SAP Government Relations werden auch in Zukunft zusammenarbeiten und den Standpunkt der SAP durch ihre Mitwirkung in anerkannten Fachverbänden aktiv vertreten. Darüber hinaus arbeitet unsere Datenschutzabteilung direkt mit der Europäischen Kommission und den Datenschutzbehörden der Mitgliedsstaaten zusammen. Diese Maßnahmen und Mitwirkung dienen dazu, eine praxisbezogene und zukunftsgerichtete Auslegung der Gesetze und einen ausgewogenen Schutz der Privatsphäre zu erreichen sowie die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu stärken.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich ein, können jedoch kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows, eine Schädigung unseres Ansehens sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszügen nicht ausschließen. Wir stuften dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Wenn es uns nicht gelingt, die Erwartungen unserer Kunden, Partner oder anderer Anspruchsgruppen oder allgemein anerkannte Standards im Hinblick auf den Klimawandel, das Energiemanagement und soziale Investitionen zu erfüllen, könnte dies negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unser Betriebsergebnis und unser Ansehen haben.**

Das Energiemanagement und das Emissionsmanagement sind ein integraler Bestandteil der ganzheitlichen Steuerung sozialer, ökologischer und wirtschaftlicher Risiken und Chancen. Wir haben Risiken in den folgenden Hauptbereichen identifiziert:

- unsere Softwarelösungen,
- unser eigener Geschäftsbetrieb: Energiemanagement und andere ökologische Herausforderungen wie CO<sub>2</sub>-Management, Wasserverbrauch und Abfall.

Da unsere Kunden, Mitarbeiter und Investoren eine verlässliche Energie- und CO<sub>2</sub>-Strategie von uns erwarten, haben wir unsere Umweltstrategie und unsere bisher kommunizierten Ziele erneut bekräftigt, insbesondere unser für 2020 gesetztes Ziel im Hinblick auf unsere Treibhausgasemissionen. Im Falle der Nichterreichung der Ziele könnten Kunden die ökologische Vorreiterrolle der SAP nicht mehr anerkennen und sich für Produkte und Services anderer Anbieter entscheiden, was zur Folge haben könnte, dass wir unser Umsatzziel nicht erreichen. Wenn es uns nicht gelingt, in den identifizierten Bereichen den Erwartungen unserer Anspruchsgruppen gerecht zu werden, könnte sich unsere Bewertung in Nachhaltigkeitsindizes

verschlechtern, was negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Ertragslage und unseren Aktienkurs haben könnte.

In den letzten Jahren hat die SAP bewiesen, dass es möglich ist, gesellschaftliche und ökologische Probleme proaktiv anzugehen und gleichzeitig ein solides finanzielles Wachstum zu erzielen. Für unsere Bemühungen um Nachhaltigkeit erhielten wir große Anerkennung. Als Beleg für unsere Nachhaltigkeitsleistung sind wir erneut in bedeutenden und anerkannten Nachhaltigkeitsindizes wie dem Dow Jones Sustainability Index sowie dem Climate Disclosure Leadership Index und dem Climate Performance Leadership Index des Carbon Disclosure Project (CDP) gelistet. 2016 beliefen sich die Treibhausgasemissionen der SAP auf insgesamt 380 Kilotonnen CO<sub>2</sub>. Damit haben wir unser Emissionsziel von 400 Kilotonnen um 20 Kilotonnen übertroffen. Wenn wir unser Emissionsziel für das Jahr 2020 nicht erreichen, könnten wir die Erwartungen hinsichtlich unserer Leistungskennzahlen im Energie- und Emissionsmanagement verfehlen.

Wir schätzen den Eintritt des Risikos, die Erwartungen im Hinblick auf unsere Energie- und Emissionsstrategie nicht erfüllen zu können, als unwahrscheinlich ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, gehen wir nur von moderaten Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie die Erreichung unserer Umsatz- und Betriebsergebnisziele aus. Wir stufen dieses Risiko als geringes Risiko ein.

**Ethisch nicht vertretbares Verhalten und die Nichteinhaltung unserer Integritätsstandards aufgrund vorsätzlichen oder betrügerischen Verhaltens von Mitarbeitern könnten unserer Geschäftstätigkeit, unserer Finanz- und Ertragslage sowie unserem Ansehen erheblich schaden.**

Die führende Position der SAP auf dem Weltmarkt gründet auf dem langfristigen und nachhaltigen Vertrauen unserer weltweiten Anspruchsgruppen. Seit jeher fühlen wir uns einer transparenten Unternehmensführung, einer offenen Kommunikation gegenüber den Finanzmärkten und der Einhaltung anerkannter Standards im Hinblick auf ein integres Geschäftsgebaren verpflichtet. Am 29. Januar 2003 verabschiedete der SAP-Vorstand einen Verhaltenskodex (SAP Code of Business Conduct), in dem die bereits bestehenden Richtlinien und Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens im Geschäftsaltag festgeschrieben und ergänzt wurden. Dieser Kodex wird im Bedarfsfall aktualisiert.

Durch vorsätzliches und betrügerisches Verhalten einzelner Mitarbeiter, das möglicherweise in geheimer Absprache mit externen Dritten erfolgt, könnte es jedoch zu unethischem Verhalten und der Nichteinhaltung unserer Integritätsstandards kommen. Zusätzlich zu vorsätzlichen Verstößen könnte auch Fahrlässigkeit bei der Einhaltung von Regeln und Vorschriften zu Problemen führen, insbesondere in Ländern mit hohem Korruptionsindex und ständig wachsenden Geschäftsaktivitäten

in stark regulierten Branchen wie Öffentlicher Sektor, Gesundheitswesen, Banken und Versicherungen. Ethisch nicht vertretbares Verhalten und Fehlverhalten, das der SAP angelastet werden kann, könnte nicht nur Strafanzeigen und Bußgelder sowie Forderungen der geschädigten Parteien, sondern auch finanzielle Verluste und eine schwerwiegende Schädigung unseres Ansehens nach sich ziehen. Dies könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Um dies zu vermeiden, haben wir ein umfassendes Compliance-Management-System (CMS) eingerichtet, das auf den drei Säulen Prävention, Aufdeckung und Reaktion fußt. Unser CMS beinhaltet verschiedene Instrumente in den Bereichen Schulung, Beratung, Kontrolle und Untersuchung. Ziel ist es, das Risiko eines vorsätzlichen oder fahrlässigen unethischen Verhaltens zu mindern. Dies gilt unabhängig davon, ob Vorsatz oder Fahrlässigkeit ursächlich für dieses Verhalten ist.

Unser Verhaltenskodex (SAP Code of Business Conduct), zu dessen Einhaltung alle Mitarbeiter der SAP verpflichtet sind, enthält Leitlinien zur Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und zeigt auf, wie sich ethisch nicht vertretbares Verhalten vermeiden lässt und welches Verhalten in schwierigen Situationen angemessen ist. Die Mitarbeiter der SAP müssen sich jedes Jahr erneut zur Befolgung des Verhaltenskodex verpflichten (es sei denn, dies ist nach den Gesetzen des jeweiligen Landes unzulässig). Wir haben außerdem eine Reihe von ergänzenden Compliance-Richtlinien eingeführt und umgesetzt. Diese enthalten Regelungen zum Geschäftsverkehr mit Dritten und zielen darauf ab, den Missbrauch von Zahlungen Dritter für rechtswidrige Zwecke zu vermeiden. Damit möchten wir eine wirksame Kontrolle unserer Richtlinien zu Dienstreisen, Spesen, Bewirtung und Geschenken sicherstellen und auch unser Partner- und Lieferantennetz zu integrem Geschäftsverhalten anhalten. Begleitet werden diese Richtlinien von kontinuierlichen E-Learning-Kursen und Präsenzschulungen für Zielgruppen, die im Rahmen der Bewertung von Compliance-Risiken ermittelt wurden. Das Gesamtkonzept des CMS der SAP wird intern und extern laufend überwacht und bei Bedarf angepasst.

Obgleich wir den Eintritt des Risikos eines vorsätzlichen oder fahrlässigen schwerwiegenden unethischen Verhaltens als unwahrscheinlich einschätzen, können wir das Risiko nicht ausschließen. Sollte das Risiko eintreten, könnte dies erhebliche Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben sowie eine negative Abweichung von unserem Betriebsergebnisziel nach sich ziehen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Kommunikations- und Informationsrisiken

**Unsere Kontrollen und Maßnahmen zur Verhinderung der unerlaubten Veröffentlichung vertraulicher Informationen könnten möglicherweise nicht greifen.**

Vertrauliche Informationen sowie interne Informationen zu unserer Strategie, neuen Technologien, Fusionen und Übernahmen, unveröffentlichte Finanzergebnisse, Kundendaten oder personenbezogene Daten könnten versehentlich oder verfrüh an die Öffentlichkeit getragen werden und eine falsche Wahrnehmung im Markt sowie Marktschwankungen nach sich ziehen. Es könnte erforderlich sein, verschiedene Behörden zu benachrichtigen und entsprechenden gesetzlichen Auflagen nachzukommen sowie gegebenenfalls den Eigentümer der Daten zu unterrichten, was wiederum unser Ansehen schädigen könnte. So könnte die Preisgabe vertraulicher Informationen während einer Fusion oder Übernahme beispielsweise zum Verlust des Akquisitionsobjekts führen, oder der Kurs der SAP-Aktie könnte aufgrund vorzeitig veröffentlichter Finanzergebnisse erheblich beeinflusst werden. Dies könnte unsere Marktposition schwächen sowie Bußgelder und Strafen nach sich ziehen. Zusätzlich könnte dies negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Wir haben eine Reihe von Vorkehrungen zum Schutz von Informationen getroffen, unter anderem auch in unserer Prozess- und Organisationsstruktur. Hierzu zählen vorgeschriebene Compliance-Schulungen für alle Mitarbeiter (unter anderem zu grundlegenden Konzepten in den Bereichen Sicherheitsbewusstsein, Datenschutz, Compliance und Kommunikation), Social-Engineering-Tests, Standards für eine sichere interne und externe Kommunikation sowie technische Sicherheitsmaßnahmen in Bezug auf unsere Computerhardware und Kommunikationskanäle, wie die obligatorische Verschlüsselung sensibler Daten.

Darüber hinaus haben wir alle Sicherheitsteams und -abteilungen in einer globalen Sicherheitsorganisation zusammengeführt. Diese zentrale Organisation ermöglicht eine Verstärkung unserer Sicherheitsvorkehrungen und unterstützt deren unternehmensweite Umsetzung durch zahlreiche Richtlinien und Maßnahmen.

Im Zuge des digitalen Wandels sowie der verstärkten Nutzung von Cloud-Lösungen und sozialen Medien durch die Mitarbeiter ist eine fortlaufende Umsetzung interner Sicherheitsmaßnahmen entscheidend, um einen effektiven und angemessenen Datenschutz sicherzustellen und die Position der SAP als Partner des Vertrauens für ihre Kunden zu stärken.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich einschätzen, können wir eine kritische Auswirkung auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative

Abweichung von unserem Betriebsergebnisziel nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Finanzrisiken

**Unsere Umsätze unterliegen quartalsweisen Schwankungen, und unsere Umsatzprognosen könnten sich als nicht zutreffend erweisen.**

Unser Umsatz und unser Betriebsergebnis können von Quartal zu Quartal teilweise erheblich variieren, wie auch die Vergangenheit bereits gezeigt hat. Aus verschiedenen Gründen ist es schwierig, eine Prognose für unsere Erlöse und insbesondere für unsere Softwareerlöse abzugeben. Die Gründe sind unter anderem:

- der relativ lange Vertriebszyklus für unsere Produkte,
- die Größe und Komplexität einzelner Kundengeschäfte und der entsprechend längere Zeitaufwand bis zum Vertragsabschluss,
- die Einführung von Lizenz- und Nutzungsmodellen wie Cloud-Subskriptionsmodellen,
- der Zeitpunkt der Einführung neuer Produkte und Services oder von Erweiterungen von Produkten und Services durch uns oder unsere Wettbewerber,
- Budgetveränderungen bei unseren Kunden,
- geringere Softwareumsätze, die auch die damit verbundenen Wartungs- und Serviceerlöse negativ beeinträchtigen könnten,
- Zeitaufwand, Größe und Dauer von Serviceprojekten bei Kunden,
- Betriebsmodelle, bei denen die Erlöse über einen längeren Zeitraum realisiert werden müssen,
- die Einführung neuer Geschäftsmodelle oder Umstellung auf neue Geschäftsmodelle, die geänderte Zahlungsbedingungen oder längere Zahlungsfristen nach sich ziehen,
- Saisonabhängigkeit der Softwarekäufe unserer Kunden,
- mangelnde Transparenz während der laufenden Integration übernommener Unternehmen in Bezug auf deren Verkaufsprognosen und hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit, dass aus prognostizierten Verkaufschancen tatsächlich Umsätze realisiert werden,
- andere allgemeine Wirtschafts- und Marktbedingungen sowie ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen wie eine globale Wirtschaftskrise oder die Krisensituation hoch verschuldeter Länder.

Viele unserer Kunden treffen ihre IT-Kaufentscheidungen zum Ende eines Kalendervierteljahres. Ein wesentlicher Anteil dieser Entscheidungen wird in unserem vierten Quartal getroffen, sodass auch geringe Verzögerungen bei der Kaufentscheidung für unsere On-Premise-Software negative Auswirkungen auf unsere Erlöse im jeweiligen Jahr haben könnten. In den letzten Jahren hat sich unsere Abhängigkeit von großen Abschlüssen verringert. Der Trend geht zu einer größeren Anzahl an

Geschäften, während der durchschnittliche Umfang dieser Geschäfte mehr oder weniger konstant geblieben ist.

Dennoch könnten der Verlust oder die Verzögerung einer oder mehrerer großer Absatzmöglichkeiten negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Wir verwenden ein „Pipeline“-System zur Prognose von Umsätzen und Trends in unserem Geschäft. Die Pipeline-Analyse bildet eine wichtige Informationsgrundlage für unsere Planung, Budgetierung und für Prognosen. Doch nicht immer entsprechen die Pipeline-Schätzungen dem Umsatz in einem bestimmten Quartal, was möglicherweise auf einen oder mehrere der oben beschriebenen Gründe zurückzuführen ist. Dies könnte die Zuverlässigkeit unserer Planung, unserer Budgets und Prognosen gefährden. Da unsere betrieblichen Aufwendungen auf erwarteten Umsatzniveaus basieren und ein Großteil unserer Aufwendungen kurzfristig relativ stabil bleibt, kann das Ausbleiben erwarteter Umsätze oder eine Verzögerung bei der Erlösrealisierung zu beträchtlichen quartalsweisen oder jährlichen Schwankungen beim Betriebsergebnis führen. Die anhaltende Verschlechterung der globalen Wirtschaftslage könnte es uns zunehmend schwerer machen, zuverlässige Nachfrageprognosen für unsere Produkte und Dienstleistungen zu erstellen. Infolgedessen könnten unser Umsatz, unser Betriebsergebnis und unsere Cashflows hinter unseren eigenen Erwartungen und externen Prognosen zurückbleiben. Dies könnte den Kurs unserer Aktie negativ beeinflussen. Sollten zukünftige Aufwendungen nicht zu einer erwarteten Umsatzerhöhung führen, könnte dies negative Auswirkungen auf das Betriebsergebnis eines Quartals oder Gesamtjahres haben, sodass dieses von vorhergehenden oder nachfolgenden Perioden deutlich abweichen könnte. Da wir Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support über die Laufzeit der Leistungserbringung erfassen, die in der Regel zwischen einem und drei Jahren, in einigen Fällen bis zu fünf Jahren, variiert, nehmen die Relevanz und die Auswirkungen von Umsatzschwankungen proportional zur zunehmenden Bedeutung dieser Erlöse ab.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir moderate Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszügen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als geringes Risiko ein.

**Externe Faktoren könnten unsere Liquidität sowie das Ausfallrisiko und die Bewertung unserer Finanzanlagen negativ beeinflussen.**

Makroökonomische Faktoren wie ein konjunktureller Abschwung könnten unsere zukünftige Liquidität beeinträchtigen. Wir verfügen über ein globales, zentrales Finanzmanagement zur Kontrolle von Finanzrisiken, wie beispielsweise Liquiditäts-, Wechselkurs-, Zins-, Ausfall- und

Aktienkursrisiken. Wichtigstes Ziel ist es, eine Konzernmindestliquidität sicherzustellen, um unsere Zahlungsfähigkeit stets zu gewährleisten. Die Liquidität unseres Konzerns wird durch einen soliden operativen Cashflow gestützt, der größtenteils aus periodisch wiederkehrenden Einnahmen besteht, sowie durch Kreditlinien, die wir im Bedarfsfall nutzen können. Die Investitionen auf Basis unserer Konzernliquidität könnten jedoch durch ungünstige makroökonomische Faktoren einem höheren Ausfallrisiko unterliegen. Unter anderem könnte die Fähigkeit der SAP, Finanzschulden zurückzuzahlen, durch mögliche Liquiditätsengpässe beeinträchtigt werden. Daraus könnten sich Auswirkungen auf den Wert unserer Finanzanlagen ergeben, die wiederum negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnten.

Die Anlagepolitik der SAP hinsichtlich der Konzernliquidität basiert auf einheitlichen Regeln, die in einer weltweit für alle Konzerngesellschaften geltenden internen Treasury-Richtlinie zusammengefasst sind. Unter anderem legt diese Richtlinie fest, dass wir, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nur in Finanzanlagen von Emittenten oder Fonds mit einem Mindestrating von „BBB“ investieren. Das gewichtete durchschnittliche Rating der Anlagen unserer Konzernliquidität liegt im Bereich „A–“. Wir verfolgen weiterhin eine vorsichtige Anlagepolitik, die durch eine breite Streuung der Anlagen auf unterschiedliche Kontrahenten, Anlagen mit überwiegend kurzfristiger Laufzeit und Standardanlageinstrumente gekennzeichnet ist.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich einschätzen, kann es keine Gewähr dafür geben, dass die ergriffenen Maßnahmen erfolgreich sind oder dass Unsicherheiten in der globalen Wirtschaft keine erheblichen Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie unser Betriebsergebnisziel haben. Wir stufen dieses verringerte Risiko als geringes Risiko ein.

**Die Verwendung von Schätzungen durch das Management könnte sich negativ auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows auswirken.**

Unsere Rechnungslegung nach IFRS erfordert vom Management umfangreiche Annahmen, Schätzungen und Beurteilungen, die sich auf unsere Finanzzahlen auswirken können. Die Sachverhalte und Annahmen, auf denen die Schätzungen und Beurteilungen des Managements beruhen, sowie die Beurteilung dieser Sachverhalte könnten sich im Laufe der Zeit ändern. Dies könnte zu erheblichen Änderungen der Schätzungen und Beurteilungen und folglich auch zu Änderungen der Finanzzahlen führen. Es besteht das Risiko, dass solche Änderungen negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows zur Folge haben könnten.

Mit einer Reihe von Maßnahmen stellen wir sicher, dass Schätzungen und Beurteilungen zutreffend sind. So wenden wir zum Beispiel bei Schätzungen das Vier-Augen-Prinzip an.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir moderate Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als geringes Risiko ein.

**Aktuelle und zukünftige Verlautbarungen zu Bilanzierungsmethoden und andere Rechnungslegungsstandards, vor allem zur Umsatzrealisierung, könnten sich negativ auf unsere Finanzergebnisse auswirken.**

Wir überwachen regelmäßig die Einhaltung der für uns geltenden Rechnungslegungsvorschriften und prüfen neue für uns relevante Verlautbarungen beziehungsweise ihre Entwürfe. Neue Standards, Änderungen an bestehenden Standards (einschließlich des neuen Standards IFRS 15 für die Realisierung von Umsätzen aus Kundenverträgen, den wir 2018 einführen müssen) und an deren Auslegung könnten dazu führen, dass wir unsere konzerninternen Bilanzierungsmethoden, vor allem im Hinblick auf die Umsatzrealisierung, sowie unsere Geschäftsmodelle an neuen oder geänderten Rechnungslegungsstandards ausrichten oder bereits veröffentlichte Rechnungslegungsinformationen rückwirkend anpassen müssen. Solche Änderungen könnten negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen zur Folge haben.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir erhebliche Auswirkungen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Als global agierendes Unternehmen unterliegt die SAP verschiedenen Finanzrisiken, die sich negativ auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows auswirken könnten.**

Da wir weltweit Geschäfte tätigen, wird ein beträchtlicher Teil unserer Geschäfte in Fremdwährungen abgewickelt. Im Jahr 2016 entfielen rund 73 % unseres Konzernumsatzes auf Geschäfte in Fremdwährungen und wurden somit in unsere Konzernberichtswährung, den Euro, umgerechnet. Daher können sich die periodischen Schwankungen von Währungen erheblich auf unsere Finanzergebnisse auswirken. Eine Aufwertung des Euro wirkt sich dabei im Allgemeinen negativ, eine Abwertung des Euro positiv aus. Neben Wechselkursrisiken sehen wir uns auch Zins- und Aktienkursschwankungen ausgesetzt, die aus Vermögenswerten und Verbindlichkeiten mit variabler Verzinsung sowie anteilsbasierten

Vergütungsprogrammen für unsere Mitarbeiter und Führungskräfte resultieren können.

Wir überwachen diese potenziellen Finanzrisiken kontinuierlich und wirken ihnen mit entsprechenden Maßnahmen entgegen. Unter anderem verfolgen wir eine konzernweite Risikomanagement-Strategie, um Bilanzpositionen und erwartete Zahlungsströme in Fremdwährungen durch den bedarfsgerechten Einsatz derivativer Finanzinstrumente abzusichern. Wir verfügen über ein sehr ausgewogenes Fälligkeitsprofil und eine Mischung aus Zinsvereinbarungen mit festem und variablem Zinssatz zur Absicherung gegen Zinsrisiken und setzen derivative Finanzinstrumente ein, um die Effekte unserer anteilsbasierten Vergütung auf unsere Gewinn- und Verlustrechnung sowie unsere Cashflows zu verringern.

Dennoch könnten sich Finanzrisiken negativ auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows auswirken. Wir schätzen den Eintritt eines solchen Risikos mit wesentlich nachteiligen Auswirkungen auf unsere Finanzergebnisse als sehr unwahrscheinlich ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, könnte dies erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben. Wir stufen dieses Risiko als geringes Risiko ein.

Weitere Informationen zu Risiken aus Finanzinstrumenten, darunter unsere Währungs- und Zinsrisiken, sowie den entsprechenden Sicherungsaktivitäten finden Sie unter Textziffer (24) und (25) im Anhang zum Konzernabschluss.

**Projektrisiken**

**Die Implementierung von SAP-Software und die Bereitstellung cloudbasierter Services sind häufig mit einem beträchtlichen Einsatz von Ressourcen seitens des Kunden verbunden und unterliegen einer Vielzahl von Risiken, auf die wir oftmals keinen Einfluss haben.**

Ein wichtiges Element unseres Geschäfts ist die erfolgreiche Implementierung von Software- und Servicelösungen, die unseren Kunden helfen, Komplexität zu verringern und so effizient wie möglich zu arbeiten. Die Implementierung von SAP-Software und die Bereitstellung cloudbasierter Services erfolgen entweder allein durch die SAP, durch Partner, Kunden oder gemeinsam mit Partnern und/oder Kunden. Abhängig von verschiedenen Faktoren – wie der Komplexität der Lösungen, dem Implementierungs-, Integrations- und Migrationsbedarf der Kunden oder den benötigten Ressourcen – ist dies für die SAP mit Risiken verbunden. Im Laufe eines Projekts könnten sich beispielsweise neue funktionale Anforderungen, Zeitverzögerungen oder Abweichungen von empfohlenen Best Practices ergeben. Diese Szenarien haben einen unmittelbaren Einfluss auf das Ressourcenmodell und die rechtzeitige Bereitstellung interner Mitarbeiter oder Berater für das Projekt und könnten daher mit Herausforderungen verbunden sein.

Darüber hinaus gibt es weitere Aspekte, die insbesondere bei der Verlagerung unseres Geschäftsmodells in die Cloud potenzielle Auswirkungen auf unsere Projekte und unsere Leistungserbringung haben könnten. Hierzu gehören Sicherheitsverletzungen oder der unbefugte Zugriff auf vertrauliche Daten, Störungen des Betriebs unserer Rechenzentren und unserer Infrastruktur sowie lokale Gesetzesvorschriften im Hinblick auf den Datenschutz.

Aufgrund dieser und anderer Risiken sind der SAP und/oder einige unserer Kunden in der Vergangenheit in Verbindung mit dem Kauf und der Installation von SAP-Softwareprodukten und -lösungen erhebliche Kosten für die Implementierung entstanden. Bei manchen Kunden haben Implementierungen länger gedauert als geplant und auch nicht den erwarteten Umsatz generiert. Wir können nicht garantieren, dass wir beispielsweise längere Installationszeiten oder beträchtliche Kosten für externe Beratungsleistungen reduzieren oder vermeiden können, dass qualifizierte Berater direkt verfügbar sein werden, dass unsere Kosten die vereinbarten Erlöse bei Festpreisprojekten nicht übersteigen oder dass Kunden mit der Implementierung unserer Software und unserer Lösungen zufrieden sind. Erfolglose, langwierige oder kostenintensive Implementierungs- und Integrationsprojekte könnten daher zu Kundenregressforderungen führen, dem Ansehen der SAP schaden und negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben. Auch könnten mögliche neue Vertragsmodelle für die Subskription von Services, Support und Anwendungsmanagement zu Herausforderungen im Hinblick auf unsere Finanz- und Ertragslage sowie unsere Cashflows führen.

Unsere Kunden setzen weiterhin auf einen projektbezogenen Ansatz, um ihre IT-Lösungen ohne Unterbrechung des Geschäftsbetriebs zu optimieren. Unsere Projekte beinhalten auch ein in die SAP-Projektmanagementmethoden integriertes Risikomanagement, das dazu dient, die Implementierung durch abgestimmte Risiko- und Qualitätsmanagementprogramme abzusichern. Im Rahmen unserer Prozesse treffen wir für die verbleibenden Einzelrisiken angemessene Vorkehrungen durch Aufnahme in unsere Finanzplanung.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir erhebliche negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszügen nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Produkt- und Technologierisiken

**Unentdeckte Sicherheitsschwachstellen in den von uns ausgelieferten und eingesetzten Produkten könnten bei der SAP sowie bei ihren Kunden und Partnern Schaden verursachen.**

Kundensysteme oder von uns für Dienstleistungszwecke betriebene Systeme könnten durch Sicherheitsschwachstellen gefährdet werden, wenn diese von Hackern ausgenutzt werden. Dies könnte zum Diebstahl, zur Zerstörung oder zum Missbrauch von Daten führen oder Systeme unbrauchbar werden lassen (zum Beispiel infolge verteilter sogenannter Denial-of-Service-Angriffe, die die Erbringung von Dienstleistungen verhindern). Die Aufdeckung von Sicherheitsschwachstellen in unserer Software, den Systemen unserer Kunden oder in für Dienstleistungszwecke genutzten SAP-Systemen könnte uns insbesondere im Fall von Angriffen mit betrügerischer Absicht an der Erfüllung unserer vertraglichen Pflichten hindern. Dies könnte in Folge dazu führen, dass Kunden Ansprüche gegen uns geltend machen und dass unser Ansehen Schaden nimmt, was wiederum negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte.

Wir haben Sicherheitsmechanismen als verpflichtenden Bestandteil in den Softwareentwicklungszyklus integriert. Für das Segment Anwendungen, Technologie & Services richten wir diese Sicherheitsmechanismen systematisch an den Empfehlungen des Standards ISO/IEC 27034 aus und wenden dabei Methoden an, die uns in allen Entwicklungsphasen, schon ab der Konzipierungsphase, die Entwicklung sicherer Software ermöglichen. Zu diesen Methoden gehören branchenspezifische Best Practices wie die Identifikation von Sicherheitsrisiken, Bedrohungsmodelle, eine umfassende Strategie im Hinblick auf Sicherheitstests, obligatorische Sicherheitsschulungen für alle Softwareentwickler sowie eine Validierung der Sicherheit unserer Produkte, Softwarekorrekturen und Services vor der Auslieferung.

Durch einen Software-Security-Response-Prozess sind wir außerdem in der Lage, bei Bekanntwerden eines Sicherheitsproblems schnellstmöglich zu reagieren und dem Kunden eine Problemlösung anzubieten. Darüber hinaus haben wir die Prozesse für die Implementierung sicherheitsrelevanter SAP-Hinweise, Softwarekorrekturen und Service Packs verbessert, um den Kunden ein schnelles und einfaches Einspielen dieser Korrekturen und Erweiterungen zu ermöglichen. Dennoch besteht im Hinblick auf das Segment Anwendungen, Technologie & Services das Risiko, dass Kunden die Empfehlungen der SAP zur Aktualisierung ihrer Unternehmenssysteme oder zum Einspielen von Korrekturen nicht rechtzeitig befolgen.

Wir können die Möglichkeit einer negativen Auswirkung auf den Geschäftsbetrieb unserer Kunden und Partner sowie auf unseren eigenen Geschäftsbetrieb weltweit oder in einzelnen Ländern und Regionen nicht vollständig ausschließen. Wir schätzen den Eintritt des Risikos eines ernsten Schadens für unsere Kunden und die SAP als unwahrscheinlich ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, könnte es mit kritischen Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie das

Erreichen unserer Umsatz- und Betriebsergebnisziele verbunden sein. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Nicht erkannte Mängel bei der Einführung von neuen Produkten, Produkterweiterungen und Cloud-Angeboten könnten unsere Kosten erhöhen und die Nachfrage nach unseren Produkten beeinträchtigen.**

Unsere Investitionen in die Produktentwicklung, einschließlich der Einführung neuer Produkte und Erweiterung vorhandener Produkte, unterliegen verschiedenen Risiken. So könnten Softwareprodukte und Services unseren hohen Qualitäts- und Sicherheitsanforderungen nicht vollkommen gerecht werden, Kundenerwartungen und Marktanforderungen nicht erfüllen oder lokalen Standards und Anforderungen nicht entsprechen. Zudem besteht dieses Risiko auch in Bezug auf die Technologien und Produkte übernommener Unternehmen, die eventuell nicht so schnell und erfolgreich integriert werden können wie erwartet. Daher könnten sich Markteinführungen, der Eintritt in neue Märkte oder die Einführung von Innovationen verzögern oder erfolglos verlaufen.

Neue Produkte und Cloud-Angebote, darunter auch die von uns lizenzierten Technologien von Drittanbietern und die in diesen Produkten verwendeten Open-Source-Softwarekomponenten, könnten trotz unserer sorgfältigen Überprüfung ihrer Qualität und Sicherheit nach der Auslieferung bereits erkannte oder noch nicht erkannte Fehler enthalten oder aus Sicht der Kunden nicht ausreichend geeignet sein, um geschäftskritische Lösungen zu unterstützen. Das Erkennen und Beheben von Mängeln insbesondere nach der Auslieferung eines Produkts könnte mit hohem Kosten- und Zeitaufwand verbunden sein, und möglicherweise gelingt es uns nicht immer, die Erwartungen der Kunden an eine rasche und zufriedenstellende Behebung der Mängel zu erfüllen. Unter bestimmten Umständen könnten wir nicht in der Lage sein, diese Mängel zu beheben oder die Erwartungen unserer Kunden vollständig zu erfüllen, insbesondere angesichts der Erweiterung unseres Produktportfolios für zusätzliche Märkte. Aus diesem Grund ist es denkbar, dass wir Mängel unserer Software nach deren Auslieferung im Rahmen unseres Security-Response-Prozesses beheben müssen oder in manchen Fällen Kunden die Rückerstattung geleisteter Zahlungen, Schadenersatz, Austausch der SAP-Software oder sonstige Zugeständnisse verlangen. Die von uns angestrebte Einführung mehrerer neuer Softwareprodukte und Produkterweiterungen bei einer höheren Innovationsrate könnte das Risiko von Mängeln und der damit einhergehenden negativen Folgen noch erhöhen. Dies gilt insbesondere für unsere Cloud-Produkte, deren Auslieferungszyklen noch kürzer sind (und bis zur täglichen Auslieferung reichen können). Dies könnte dazu führen, dass nicht erkannte Mängel an alle Cloud-Kunden gleichzeitig ausgeliefert werden. Darüber hinaus ist es uns unter Umständen nicht immer möglich, Mängel von Produkten, die Cloud-Services von Drittanbietern (nicht SAP) nutzen, im Voraus zu erkennen. Erhebliche noch nicht erkannte Fehler oder Verzögerungen bei

der Einführung neuer Produkte oder Produkterweiterungen könnten die Marktakzeptanz von SAP-Softwareprodukten beeinflussen und negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

SAP-Software wird im Rahmen von Lösungen und Prozessen eingesetzt, die für die Geschäftsabläufe beim Kunden von kritischer Bedeutung sind. Hinzu kommen die relative Komplexität unserer Produkte und Services sowie die technischen Abhängigkeiten der Produkte und Services untereinander. Daher besteht das Risiko, dass Kunden oder Dritte uns gegenüber Garantie-, Leistungs- oder ähnliche Ansprüche geltend machen könnten, sofern es zu tatsächlichen oder angeblichen Mängeln bei SAP-Softwareprodukten, bei der Erbringung von Dienstleistungen oder im Rahmen des Anwendungshostings kommt. Wir waren in der Vergangenheit solchen Garantie-, Leistungs- oder ähnlichen Ansprüchen ausgesetzt und könnten dies möglicherweise auch in der Zukunft sein.

Unsere Vertragstexte enthalten in der Regel Bestimmungen, die darauf ausgerichtet sind, unsere Risiken aus tatsächlichen oder angeblichen Mängeln von SAP-Softwareprodukten oder der Erbringung von Dienstleistungen zu begrenzen. Diese Bestimmungen könnten jedoch nicht alle Eventualitäten abdecken, oder sie sind möglicherweise in der jeweils geltenden Rechtsordnung nicht rechtswirksam. Jegliche Ansprüche können – unabhängig davon, ob sie begründet sind oder nicht – beträchtliche Kosten und einen enormen Aufwand für wichtige Mitglieder der Unternehmensführung zur Folge haben. Die mit solchen Vorfällen verbundene Öffentlichkeitswirkung kann sich auf die Nachfrage nach unserer Software und unser Ansehen auswirken.

Wir wirken den beschriebenen Risiken jedoch durch verschiedenste Maßnahmen entgegen. Hierzu gehören ein umfangreiches Projektmanagement und Projektmonitoring, Produktstandards und Richtlinien für deren Einhaltung sowie strenge und regelmäßige nach ISO 9001:2008 zertifizierte Qualitätssicherungsmaßnahmen bezogen auf das Segment Anwendungen, Technologie & Services. Darüber hinaus stellen wir im Rahmen eines neuen und verbesserten risikobasierten Secure Software Development Lifecycle umfassende Schulungen, Werkzeuge und Prozesse für die Entwicklung sicherer Software bereit. Hierzu gehören spezielle Sicherheitsschulungen für unsere Entwickler und die Erstellung von Bedrohungsmodellen zu Beginn von Entwicklungsprojekten für die frühzeitige Identifikation potenzieller Risiken. Des Weiteren stellen wir Sicherheitswerkzeuge (zum Beispiel für statische und dynamische Analysen) bereit und verfügen über eine ganzheitliche Strategie für Sicherheitstests, in deren Rahmen wir die Sicherheit von Produkten vor deren Markteinführung überprüfen. Bei der Entscheidung über die Marktfreigabe wird außerdem auch direktes Kundenfeedback berücksichtigt. Die Bereitstellung qualitativ hochwertiger Softwareprodukte hat

Priorität und ist Teil unseres Kerngeschäfts. Dank unserer umfangreichen Investitionen und permanenten Anstrengungen erzielen wir ein generell hohes Qualitätsniveau unserer Produkte. Dies wird auch durch den definierten Quality Perception and Support Index transparent gemacht und durch die konstant hohen Kundenzufriedenheitswerte bestätigt, die wir im Rahmen unserer Kundenbefragungen zur Qualitätswahrnehmung (Customer Quality Perception Reporting) messen.

Im Hinblick auf die verstärkte Nutzung von Open-Source-Softwarekomponenten in unseren Produkten und Services sowie den Produkten und Services der von uns übernommenen Unternehmen halten wir den Eintritt dieses Risikos für möglich, schätzen die Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch als unwahrscheinlich ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, können wir kritische Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht vollständig ausschließen. Wir stuften dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Änderungen bei unseren Nutzungsrechten für Software, Cloud-Dienste und Technologien von Drittanbietern, die in unsere Produkte und Services integriert sind, könnten die Markteinführung dieser Produkte und Dienstleistungen verzögern und sich auf die Preise unserer Lizenzen und damit auf unsere Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Softwareanbietern auswirken. Solche Änderungen könnten außerdem die Funktionalität unserer Software- oder Cloud-Produkte beeinträchtigen und folglich die Stabilität unseres Softwareportfolios gefährden.**

Wir verfügen über Lizenzen für zahlreiche Lösungen von Drittanbietern und nutzen bestimmte Komponenten von Open-Source-Software, die fest in unser Produkt- und Serviceportfolio integriert sind. Die Funktionalität unserer Software und Cloud-Dienste hängt von diesen Lösungen ab. Änderungen bei Lizenzen für Drittanbietersoftware, der Verlust dieser Lizenzen oder die Umwandlung von Open-Source-Lizenzen, die wir nutzen, könnten die Kosten für diese Lizenzen beträchtlich erhöhen oder zur Folge haben, dass unsere Software- oder Cloud-Angebote nicht funktionsfähig oder verfügbar sind oder ihre Funktionsfähigkeit wesentlich verringert ist. Infolgedessen könnten für uns weitere Entwicklungs- und Lizenzierungskosten anfallen, um die kontinuierliche Funktionsfähigkeit unserer Produkte zu gewährleisten. Möglicherweise könnten wir unsere Produkte nicht zum geplanten Zeitpunkt anbieten oder müssten den Vertrieb unserer Produkte einstellen, was wiederum negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte. Dieses Risiko erhöht sich, wenn wir ein Unternehmen oder geistiges Eigentum erwerben, dessen Stand an Drittanbieterlizenzen, Open-Source-Software oder Produktstandards nicht dem SAP-Standard entspricht.

Wir bemühen uns, angemessene Due-Diligence-Prüfungen und Vertragsmanagementprozesse durchzuführen und kontinuierlich die Entwicklungsprojekte entlang des gesamten Produktimplementierungsprozesses zu überwachen, indem wir entsprechende Kontrollmechanismen bei der Bereitstellung unserer Produkte und Services über die Cloud einsetzen.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als wahrscheinlich ein und können erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszielen nicht ausschließen. Wir stuften dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Falls wir nicht in der Lage sind, mit schnellen technologischen Innovationen, neuartigen Prozessen und Services, neuen Geschäftsmodellen und sich wandelnden Markterwartungen Schritt zu halten, könnte unsere Wettbewerbsfähigkeit sinken.**

Unser zukünftiger Erfolg hängt von unserer Fähigkeit ab, mit technischen Innovationen, neuartigen Prozessen und Geschäftsmodellen Schritt zu halten sowie neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, unser bestehendes Angebot an Produkten und Dienstleistungen zu verbessern und auszubauen sowie die Produkte und Dienstleistungen der von uns übernommenen Unternehmen in unser Portfolio zu integrieren. Um erfolgreich zu sein, müssen wir unsere Produkte und Vermarktungskonzepte auf eine cloudbasierte Bereitstellung und Nutzung von Software umstellen, um der geänderten Kundennachfrage Rechnung zu tragen und eine ausreichende Akzeptanz sowie eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung sicherzustellen.

Es gelingt uns möglicherweise nicht, neue Geschäftsmodelle, Lösungen, Lösungserweiterungen und/oder Dienstleistungen vor unseren Wettbewerbern oder zu ähnlich günstigen Konditionen auf den Markt zu bringen. Wir könnten außerdem einem zunehmenden Wettbewerb durch Open-Source-Initiativen oder ähnliche Modelle ausgesetzt sein, in deren Rahmen Mitbewerber Software und geistiges Eigentum möglicherweise kostenlos und/oder zu für die SAP ungünstigen Bedingungen anbieten könnten. Darüber hinaus gelingt es uns möglicherweise nicht, ausreichend Umsatz zu erwirtschaften, um die erheblichen Forschungs- und Entwicklungsausgaben für die Bereitstellung technischer Innovationen oder die Investitionen in die Infrastruktur auszugleichen, die wir zur Bereitstellung unserer Lösungen und Dienstleistungen im Rahmen unseres neuen Geschäftsmodells benötigen. Des Weiteren könnten wir nicht in der Lage sein, technologische Verbesserungen vorherzusehen und zu entwickeln oder unsere Produkte, Services, Prozesse und Geschäftsmodelle an den technologischen Wandel, Gesetzesänderungen, neue Branchenstandards oder geänderte Anforderungen unserer Kunden und Partner anzupassen. Und schließlich könnten wir in unserem Bemühen scheitern, hochwertige Produkte,

Produkterweiterungen und neue Produktversionen so zeitnah und kosteneffektiv herzustellen, dass wir mit unseren Mitbewerbern konkurrieren können, was negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte.

Wir passen unsere Organisation, unsere Prozesse, Produkte, Dienstleistungen sowie Bereitstellungs- und Nutzungsmodelle weiter laufend an die aktuellen Marktgegebenheiten und Anforderungen der Kunden und Partner an. Wir entwickeln neue Technologien und Lösungen, wie SAP S/4HANA, unsere Anwendungssuite der neuen Generation, oder unsere zukunftsweisende Business-Warehouse-Lösung SAP BW/4HANA. Zudem erforschen wir beispielsweise über unser Innovation-Center-Netz unter der Leitung unseres Chief Innovation Officer künftige Trends sowie die neuesten Technologien und nutzen diese, sofern sie eine klare Geschäftschance für die SAP darstellen und Mehrwert für unsere Kunden schaffen. Um sicherzustellen, dass wir auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben, führen wir darüber hinaus umfassende Markt- und Technologieanalysen durch und betreiben Forschungsprojekte, oftmals in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Partnern. Wir bemühen uns außerdem um strategische Akquisitionen, die geeignet sind, die Innovation voranzubringen und unsere Wachstumsziele zu unterstützen.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich ein. Sollte das Risiko dennoch eintreten, können wir kritische Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie eine negative Abweichung von unseren Umsatz- und Betriebsergebniszügen nicht ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Unsere Technologie- und/oder Produktstrategie könnte scheitern, oder unsere Technologieplattformen und andere Innovationen könnten von unseren Kunden und Partnern nicht wie erwartet angenommen werden.**

Es könnte uns nicht gelingen, unsere Plattformen und Lösungen zu integrieren, unser gesamtes Portfolio an Produkten und Cloud-Diensten zu optimieren, Design und Technologie unserer Benutzungsoberflächen zu harmonisieren, übernommene Technologien zu integrieren oder neue Lösungen auf Basis der SAP-HANA-Plattform sowie der SAP HANA Cloud Platform in der erwarteten Geschwindigkeit auf den Markt zu bringen. Dies gilt insbesondere für innovative Anwendungen wie SAP S/4HANA oder neue Technologien wie das Internet der Dinge und maschinelles Lernen. Des Weiteren könnten wir nicht in der Lage sein, uns im Bereich Cloud-Services erfolgreich gegen die Konkurrenz zu behaupten oder effektiv mit Partnern zusammenzuarbeiten, und unsere neuen Anwendungen und Services könnten die Erwartungen der Kunden nicht erfüllen. Dies könnte sich auf die Kundenzufriedenheit und -bindung auswirken. Dies könnte dazu führen, dass unsere Partner und

Kunden unsere Technologieplattformen, Anwendungen oder Cloud-Services nicht schnell genug einführen oder Lösungen unserer Wettbewerber in Betracht ziehen. Dies könnte negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Wir sind davon überzeugt, dass wir unseren Kunden zusätzlichen Mehrwert bei minimaler Unterbrechung ihres Geschäftsbetriebs bieten können, wenn es uns gelingt, die Integration und Konvergenz unserer Technologieplattform-Angebote, der Anwendungssuite SAP S/4HANA sowie übernommener Technologien erfolgreich voranzutreiben, unser aktuelles Produktportfolio für SAP HANA zu optimieren, neue Lösungen auf Basis von SAP HANA zu entwickeln und umfassende Cloud-Dienste bereitzustellen, die über die SAP HANA Cloud Platform erweitert werden können. Wir bieten Unterstützung für Partner, die SAP-Technologie nutzen wollen. So weisen wir sie auf Geschäftschancen hin und vermitteln Architektur- und Technikwissen. Darüber hinaus stellen wir durch einen ausführlichen Zertifizierungsprozess sicher, dass alle von Drittanbietern entwickelten relevanten Lösungen eine gleichbleibend hohe Qualität aufweisen.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, gehen wir von kritischen Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows sowie auf unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele aus. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Unsere Cloud-Dienste und die dafür verwendete Infrastruktur könnten Sicherheitsangriffen ausgesetzt sein, ausfallen oder nicht wie gewünscht funktionieren.**

Die in unserem Cloud-Portfolio verwendete Software ist von Natur aus komplex, und jede Störung der Funktionsfähigkeit, des Rechenzentrumsbetriebs oder der Systemstabilität, die die Verfügbarkeit unserer Cloud-Anwendungen beeinträchtigt, könnte die folgenden Konsequenzen nach sich ziehen:

- Verlust oder Verzögerung der Marktakzeptanz und der damit verbundenen Umsätze,
- Ansprüche aufgrund von Gewährleistungsverletzung, anderen Vertragsverletzungen oder irreführender Darstellung,
- Gutschriften oder Rückerstattungen an unsere Kunden oder Partner,
- Verlust von Kunden und/oder Partnern,
- Abzweigung von Ressourcen aus der Entwicklung und dem Kundenservice,
- Verstoß gegen Datenschutzgesetze und -bestimmungen,
- mögliche Entscheidung der Kunden für Cloud-Angebote der Wettbewerber,
- Unzufriedenheit der Kunden und Schädigung unseres Ansehens.

Die Kosten für die Korrektur von Defekten oder Fehlern könnten erheblich sein und könnten negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben. Die Verfügbarkeit unserer Cloud-Anwendungen könnte von einer Reihe von Faktoren beeinträchtigt werden und mit folgenden Konsequenzen verbunden sein: Unsere Kunden könnten nicht in der Lage sein, auf ihre Cloud-Anwendungen zuzugreifen oder das vereinbarte Serviceniveau in Anspruch zu nehmen, unsere Softwaresysteme könnten ausfallen, unser Netzwerk könnte durch menschliche oder andere Fehler versagen, oder es könnten Sicherheitslücken oder Schwankungen in der Nutzerrate für unsere Cloud-Anwendungen auftreten. Aufgrund der großen Menge an von uns erfassten und verwalteten Daten könnten Hardwareausfälle, Fehler in unserer Software oder Fehler in unseren Systemen zum Verlust oder zur Beschädigung von Daten führen oder bewirken, dass die von uns erfassten Informationen unvollständig sind oder Ungenauigkeiten enthalten, die von unseren Kunden als signifikant angesehen werden. Darüber hinaus könnte der Verlust von Rechten zur Nutzung von Hardware, die wir von Dritten gekauft oder geleast haben, zu Verzögerungen bei der Bereitstellung der Cloud-Anwendungen führen, bis wir entweder selbst eine gleichwertige Technologie entwickelt oder (falls bereits erhältlich) identifiziert haben. Da wir im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit Partnern im Bereich Cloud Computing Rechenzentren gemeinsam mit Partnern betreiben, könnten wir außerdem zusätzliche Sicherheits- und Datenschutzrisiken sowie Risiken infolge der Nichteinhaltung bestehender Service-Level-Vereinbarungen durch Partner ausgesetzt sein.

Wir verfügen über administrative, technische und physische Sicherheitsmaßnahmen und haben Verträge abgeschlossen, die externe Rechenzentren dazu verpflichten, geeignete Sicherheits- und Datenschutzmaßnahmen zu ergreifen. Unsere Kunden könnten in diesem Zusammenhang von uns verlangen, dass wir Software nur über bestimmte und/oder lokale Rechenzentren bereitstellen. Wenn diese Sicherheitsmaßnahmen jedoch durch die Handlungen Dritter, durch Fehler der Mitarbeiter, durch rechtswidriges Handeln oder aus anderen Gründen verletzt werden und infolgedessen jemand unberechtigten Zugriff auf unsere Kundendaten, möglicherweise einschließlich persönlich identifizierbarer Benutzerinformationen, erhält, könnte unser Ansehen geschädigt, unser Geschäft beeinträchtigt und gegen lokale Datenschutzgesetze oder -bestimmungen verstossen werden, und wir könnten signifikante Haftungsansprüche ausgesetzt sein.

Darüber hinaus könnte unser Versicherungsschutz nicht ausreichen, um Ansprüche gegen uns wegen des Verlusts oder wegen Sicherheitsverletzungen von Daten oder wegen indirekter oder Folgeschäden zu decken. Des Weiteren könnte ein Rechtsstreit – ob begründet oder nicht – teuer und zeitaufwendig sein. Neben der potenziellen Haftung könnten Unterbrechungen in der Verfügbarkeit unserer Cloud-

Anwendungen dazu führen, dass unser Ansehen geschädigt wird und wir Kunden verlieren.

Wir haben eine Reihe von Vorkehrungen getroffen, um solche negativen Auswirkungen zu minimieren. Wir investieren fortlaufend in die Integrität und Sicherheit unserer Produkte und Dienstleistungen sowie interner und externer Daten, die in unseren Rechenzentren verwaltet werden. Wir konsolidieren und harmonisieren unsere Rechenzentren wie auch unsere Datenschutzmaßnahmen, zu denen der Einsatz von SIEM-Lösungen (Security Information and Event Management) und Maßnahmen zur Durchsetzung der Netzwerkzugriffskontrolle zählen, und wir überwachen und investieren kontinuierlich in die Verbesserung unserer Maßnahmen zur Wiederherstellung von IT-Diensten (Disaster Recovery) und zur Aufrechterhaltung kritischer Geschäftsprozesse (Business Continuity). Dadurch schaffen wir eine homogene Landschaft, die die komplexen Infrastruktur-, Anwendungs- und Sicherheitsanforderungen unterstützt, damit wir das erforderliche Leistungsniveau für Cloud-Dienste bieten können.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir kritische Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows sowie auf unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele aufgrund einer Unterbrechung unseres Cloud-Betriebs nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

## Betriebsrisiken

**In der Vergangenheit haben uns Dritte der Verletzung von Rechten an geistigem Eigentum beschuldigt und könnten dies auch in Zukunft tun. Dies könnte dazu führen, dass gegen uns Schadenersatzforderungen geltend gemacht werden und unsere Fähigkeit, bestimmte Technologien zu nutzen, zukünftig eingeschränkt wird.**

Wir glauben, weiterhin solchen Klagen ausgesetzt zu sein, da unser Lösungspotential weiter wächst; da wir andere Unternehmen übernehmen und dadurch zunehmend fremden Programmcode einschließlich Open-Source-Code verwenden; da wir unsere Angebote auf neue Branchen ausweiten und sich dadurch die Funktionen von Angeboten stärker überschneiden und da sogenannte Patentverwerter, die selbst keine Produkte entwickeln, herstellen oder vertreiben, zunehmend Ansprüche aus der Verletzung von Rechten an geistigem Eigentum geltend machen.

Die rechtliche Auseinandersetzung mit weiteren begründeten oder unbegründeten Ansprüchen dieser Art kann zur Folge haben, dass wir von der Nutzung bestimmter Technologien in unseren Produkten ausgeschlossen werden. Darüber hinaus können diese Ansprüche zu einem hohen Zeitaufwand, kostenintensiven Gerichtsverfahren und zu Zahlungen von Schadenersatz an Dritte führen. Auch könnten wir dazu

gezwungen sein, unsere Produkte neu zu konfigurieren oder ihren Verkauf einzustellen. Unter Umständen kann es zu Strafzahlungen oder Entschädigungen gegenüber unseren Kunden kommen. Dies könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows und unser Ansehen haben. Dies kann auch zur Folge haben, dass wir auf ungünstige Lizenzvereinbarungen eingehen müssen, dass es zu Verzögerungen bei der Auslieferung von Produkten kommt, der Vertrieb unserer Produkte gerichtlich untersagt wird, Produkte umfassend oder teilweise neu entwickelt werden müssen, Kunden Investitionsentscheidungen aufschieben müssen und unser Ansehen geschädigt wird.

Jede Software enthält zahlreiche Komponenten oder Module für unterschiedliche Funktionen. Einige dieser Funktionen könnten mit Rechten Dritter an geistigem Eigentum verbunden sein. Diese Rechte könnten sich auf ähnliche technische Aspekte beziehen wie eine oder mehrere Technologien innerhalb eines oder mehrerer unserer Produkte. Die Rechte Dritter an geistigem Eigentum könnten zur Folge haben, dass wir von der Nutzung bestimmter Technologien in unseren Produkten ausgeschlossen werden oder dass wir zur Nutzung dieser Technologien auf ungünstige Lizenzvereinbarungen eingehen oder hohe Lizenzgebühren zahlen müssen.

Bei der Entwicklung von Softwarelösungen wird in der Softwarebranche immer stärker Open-Source-Software eingesetzt. Dementsprechend integrieren wir gezielt bestimmte Open-Source-Softwarekomponenten von Drittanbietern in unsere Software. Der Softwarecode, der in diesen Komponenten beziehungsweise in der Software, in die diese Komponenten integriert wurden, enthalten ist, muss gemäß den entsprechenden Open-Source-Lizenzen unter Umständen frei zugänglich sein. Es könnte sein, dass wir künftig aufgrund von Ansprüchen Dritter eines unserer Produkte oder Drittanbietersoftware (Nicht-SAP-Software), auf die wir angewiesen sind, gemäß den Bedingungen einer Open-Source-Lizenz allgemein zugänglich machen müssen.

Die SAP engagiert sich kontinuierlich in Standardisierungsorganisationen und wendet diese Standards verstärkt in ihren Produkten an. Die Teilnahme an solchen Standardisierungsorganisationen könnte Offenlegungs- und Lizenzierungsregelungen für Rechte an geistigem Eigentum der SAP mit sich bringen. Demgemäß muss die SAP allen Mitgliedern eines Standardisierungsprojekts und Anwendern des Standards – auch Wettbewerbern – nach dem Grundsatz der Gleichbehandlung und gemäß den Lizenzierungsbedingungen der Standardisierungsorganisationen Nutzungsrechte erteilen. Im Bereich der softwarebezogenen Standards zeichnet sich derzeit die Tendenz ab, den Umfang der Lizenzierungspflichten zu vergrößern und gleichzeitig das Recht des Inhabers auf Widerruf der Lizenz einzuschränken, falls dieser vom Lizenznehmer verklagt wird. In bestimmten Situationen könnte das eingeschränkte Recht auf Widerruf der Lizenz unsere

Möglichkeiten herabsetzen, Ansprüche wegen Patentrechtsverletzung gegen Dritte geltend zu machen. Durch die Geltendmachung von Ansprüchen in Bezug auf Patente, die im Rahmen von Standardisierungsprojekten unbeabsichtigt lizenziert wurden, könnte die SAP den Rechtsansprüchen Dritter ausgesetzt sein.

Unser Legal Compliance & Integrity Office ist für die Festlegung und Verwaltung interner Richtlinien in Bezug auf unsere Geschäftsgrundsätze verantwortlich. Darin ist auch der Umgang mit geistigem Eigentum Dritter geregelt. Unsere interne Revision überwacht die Einhaltung dieser Richtlinien im Rahmen verschiedener Untersuchungen. Unsere Globale GRC-Organisation arbeitet eng sowohl mit dem Legal Compliance & Integrity Office als auch mit der internen Revision zusammen und ist für das Risikomanagement und die Berichterstattung im Zusammenhang mit geistigem Eigentum Dritter verantwortlich.

Wir gehen davon aus, dass der Eintritt dieses Risikos wahrscheinlich ist und dass sich etwaige Ansprüche in Bezug auf die geistigen Eigentumsrechte Dritter, Anforderungen im Zusammenhang mit Open-Source-Software oder bestimmten Standards kritisch auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows sowie auf unser Ansehen und unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele auswirken könnten und auch die anderen in diesem Bericht beschriebenen Risiken erhöhen könnten. Wir stuften dieses Risiko als hohes Risiko ein.

Es sind verschiedene Gerichtsverfahren anhängig, die über gegen uns erhobene Klagen aufgrund einer angeblichen Verletzung von Rechten aus geistigem Eigentum verhandeln. Nähere Informationen zu bestimmten Verfahren finden Sie unter *Textziffer (23)* im Anhang zum Konzernabschluss.

**Wir sind Klagen und Gerichtsverfahren ausgesetzt, die negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows oder unser Ansehen haben könnten.**

Wir sind mit Klagen und Gerichtsverfahren konfrontiert, die unter anderem auch die von uns erworbenen Unternehmen betreffen. Negative Folgen einiger oder aller dieser gegen uns gerichteten Klagen und Gerichtsverfahren könnten zur Zahlung eines beträchtlichen Schadenersatzes oder zu einer einstweiligen Verfügung führen, was unsere Geschäftstätigkeit beeinträchtigen und negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte.

Der Ausgang von Prozessen und sonstigen Klagen ist naturgemäß ungewiss. Außerdem könnte sich die Einschätzung dieser Angelegenheiten durch das Management in der Zukunft ändern. Der tatsächliche Ausgang von Gerichtsverfahren und sonstigen Ansprüchen kann von den früheren Einschätzungen des Managements, die die Grundlage für die Berücksichtigung

dieser Rechtsstreitigkeiten und Ansprüche in unserer Rechnungslegung nach IFRS bilden, abweichen.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als wahrscheinlich ein und können kritische Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows sowie unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele durch dieses Risiko nicht ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als hohes Risiko ein.

Nähere Informationen zu bestimmten Verfahren finden Sie unter *Textziffer (23)* im Anhang zum Konzernabschluss.

**Es gelingt uns möglicherweise nicht, neue Unternehmen effizient und erfolgreich zu akquirieren und zu integrieren oder erfolgreich mit strategischen Partnern zusammenzuarbeiten.**

Zur Erweiterung unserer Geschäftstätigkeit kaufen wir sowohl Unternehmen als auch Produkte und Technologien zu und planen derartige Erwerbe auch für die Zukunft. Wir haben im Laufe der Zeit vermehrt auch größere Unternehmen übernommen, und auch die strategische Bedeutung dieser Akquisitionen für die SAP hat zugenommen. Die Verhandlungen zu möglichen Akquisitionen oder Partnerschaften sowie die Integration zugekaufter Unternehmen, Produkte oder Technologien erfordern die Zeit, Aufmerksamkeit und die Ressourcen des Managements und der Mitarbeiter. Darüber hinaus sind die Zukäufe von Unternehmen, Geschäftssparten und Technologien mit unvorhersehbaren operativen Problemen, Ausgaben und Risiken behaftet. Einige dieser Risiken sind im Folgenden aufgeführt:

- die Wahl eines ungeeigneten Integrationskonzepts für das erworbene Unternehmen und/oder die erworbene Technologie,
- die unzureichende Evaluierung des erworbenen Unternehmens, einschließlich seiner verschiedenen Geschäfts- und Lizenzmodelle,
- falsche Annahmen im Due-Diligence-Prozess, die dazu führen, dass wir mit einem erworbenen Unternehmen unser Ergebnis nicht wie erwartet verbessern können,
- das Scheitern einer zeitnahen und gewinnbringenden Integration der übernommenen Technologien und Produkte in das Lösungspotential und die Strategie der SAP,
- die mangelnde Integration der operativen Tätigkeiten des übernommenen Unternehmens über die verschiedenen Kulturen, Sprachen und lokalen Geprägtheiten der SAP hinweg und unter gleichzeitiger Beachtung der einschlägigen lokalen Gesetze,
- die Unfähigkeit, den Anforderungen der Kunden und Partner des übernommenen Unternehmens im neuen Unternehmenszusammenschluss gerecht zu werden,
- die Ablenkung des Managements vom Tagesgeschäft,
- der Verlust von wichtigen Fach- und Führungskräften des übernommenen Unternehmens,

- unbekannte wesentliche Verpflichtungen und Eventualverbindlichkeiten der akquirierten Unternehmen, darunter Verpflichtungen im Zusammenhang mit Rechtsstreitigkeiten, Steuern, Rechnungslegung oder Rechten an geistigem Eigentum, oder andere wesentliche Verpflichtungen, die im Rahmen des Due-Diligence-Prozesses für die Übernahme möglicherweise nicht entdeckt werden,
- rechtliche und gesetzliche Einschränkungen (zum Beispiel Vertragsverpflichtungen oder Datenschutzrichtlinien und -vereinbarungen),
- Schwierigkeiten bei der Einführung, Wiedereinsetzung oder Aufrechterhaltung interner Kontrollsysteme, Prozesse und Richtlinien,
- Geschäftspraktiken des erworbenen Unternehmens, die von unseren eigenen Compliance-Richtlinien abweichen könnten,
- negative Auswirkungen auf die Beziehungen zu Kunden, Partnerunternehmen oder Drittanbietern von Produkten oder Technologien,
- Schwierigkeiten bei der Integration der Buchhaltungs-, Personalwirtschafts- und anderer administrativer Systeme des übernommenen Unternehmens sowie bei der Koordination der Forschungs- und Entwicklungs-, Vertriebs- und Marketingfunktionen des übernommenen Unternehmens,
- Übernahme wesentlicher Forderungen oder Baraufwendungen,
- Einschränkungen, was die zeitnahe Einhaltung bestehender Sicherheitsstandards der SAP durch übernommene Unternehmen betrifft,
- Schwierigkeiten im Rahmen von Implementierungsprojekten bei Kunden, die Technologien und Lösungen sowohl der SAP als auch des übernommenen Unternehmens beinhalten.

Außerdem könnten bestimmte zugekaufte Unternehmen nicht die erwarteten Ergebnisse erzielen, was außerplanmäßige Abschreibungen auf bilanzierte Geschäftswerte und sonstige immaterielle Vermögenswerte zur Folge haben könnte. Derartige Abschreibungen könnten mit negativen Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows verbunden sein. Darüber hinaus sind wir verschiedene strategische Partnerschaften eingegangen und planen, künftig weitere einzugehen, um unter anderem neue Produkte und Services zu entwickeln. Es besteht keine Gewähr, dass diese Produkte und Services erfolgreich entwickelt werden. Außerdem können wir nicht ausschließen, dass unerwartete und wesentliche Ansprüche aus solchen Partnerschaften entstehen. Diesen Risiken könnten wir unter Umständen nicht entgegenwirken und könnten somit möglicherweise nicht von den Vorteilen profitieren, die wir mit diesen Akquisitionen oder Partnerschaften bezeichnen.

Wir begegnen diesen Risiken in Bezug auf Akquisitionen durch eine Vielzahl von methodischen und organisatorischen Maßnahmen. So nehmen wir eine technische, operative, finanzielle und rechtliche Due-Diligence-Prüfung des zu

erwerbenden Unternehmens oder Vermögenswertes vor. Außerdem führen wir eine ganzheitliche Risikobewertung durch, um wesentliche Transaktions- und Integrationsrisiken zu ermitteln. Die eingesetzten Methoden hängen vom Integrations-szenario ab. Zudem haben wir eine detaillierte standardisierte Integrationsplanung entwickelt, die von einem speziellen Integrationsteam umgesetzt wird. Aus diesem Grund gehen wir von einem minimierten Risiko aus.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows sowie unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele durch dieses Risiko nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Wir könnten unter Umständen nicht in der Lage sein, Rechte an geistigem Eigentum in angemessener Weise zu erwerben, zu lizenziieren und durchzusetzen.**

Der Schutz unseres geistigen Eigentums ist ausschlaggebend für unseren Erfolg. Wir ermitteln und überwachen potenzielle Risiken und schützen unser geistiges Eigentum durch verschiedenste Maßnahmen. Dazu gehören die Anmeldung von Patenten und Marken, die Eintragung von Urheberrechten, die Abmahnung von Urheberrechts- und Markenverletzungen, der Abschluss von Lizenz- und Vertraulichkeitsvereinbarungen sowie technische Vorkehrungen zum Schutz der Eigentumsrechte an unseren Produkten. Dennoch sind wir möglicherweise nicht in der Lage, Dritte am unbefugten Erwerb, Verkauf oder an der unbefugten Nutzung der aus unserer Sicht geschützten Technologien und Informationen zu hindern. Da alle diese Maßnahmen nur begrenzten Schutz bieten, könnten unsere Eigentumsrechte angefochten, für ungültig erklärt, für nicht durchsetzbar erachtet oder auf andere Weise beeinträchtigt werden. Geistiges Eigentum könnte durch Mitarbeiter, Partner oder Dritte offengelegt oder widerrechtlich verwendet werden. Es besteht die Möglichkeit, dass Dritte Technologien entwickeln, die unserer Technologie im Wesentlichen entsprechen oder dieser überlegen sind. Des Weiteren könnten Dritte Technologien und Informationen, die wir als geschützt betrachten, rückentwickeln oder anderweitig erwerben und nutzen. Daher sind wir möglicherweise nicht in der Lage, unsere Eigentumsrechte vor dem Kopieren und der unrechtmäßigen Nutzung durch Dritte zu schützen, was unsere Wettbewerbsposition und unsere Finanzlage schwächen und zu Umsatzeinbußen führen könnte. Etwaige rechtliche Schritte, mit denen wir auf Durchsetzung unserer Eigentumsrechte klagen, könnten sich auch auf einen Partner oder anderen Dritten ausdehnen, was es uns oder unseren Kunden möglicherweise erschweren könnte, die Produkte dieses Partners oder des anderen Dritten zu nutzen. Auch bieten die Rechtsordnungen und Gerichte einiger Länder unter Umständen keine wirksamen Mittel, um unsere Rechte an geistigem Eigentum durchzusetzen. Dies könnte negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere

Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Wir stützen uns, wie oben bereits erläutert, beim Schutz unseres geistigen Eigentums auf eine Kombination verschiedener Maßnahmen, die das geltende Recht bietet. Hierzu gehören Gesetze zum Schutz von Geschäftsgeheimnissen, des Urheberrechts, des Patent- und Markenrechts sowie Lizenz- und Vertraulichkeitsvereinbarungen und technische Vorkehrungen zum Schutz unserer Eigentumsrechte an unseren Produkten. Verschiedene interne Maßnahmen, wie interne Richtlinien, Prozesse und Kontrollmechanismen, dienen uns zur Bewertung und Steuerung von Risiken im Zusammenhang mit Standardisierungsorganisationen, Open-Source-Software und dem geistigen Eigentum Dritter.

Insgesamt könnten wir auf von Drittanbietern lizenzierte Technologien, die in unsere Produkte integriert sind oder die wir an unsere Kunden weiterverkaufen, angewiesen sein. Wir verfügen über Lizenzen für zahlreiche Technologien von Drittanbietern (und werden künftig weitere erwerben), die wir in unsere Produkte integrieren und/oder mit ihnen vertreiben. Wir sind bestrebt, in den entsprechenden Verträgen bestimmte Schutzrechte für den Fall einer Vertragskündigung zu vereinbaren.

Zudem haben wir gegenseitige Patentlizenzvereinbarungen mit Dritten abgeschlossen.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als wahrscheinlich ein und gehen davon aus, dass es mit kritischen Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows sowie unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele verbunden sein könnte. Wir stufen dieses Risiko als hohes Risiko ein.

**Die Geschäftsstrategie der SAP setzt auf bestimmte Geschäftsmodelle, die stark von einem funktionierenden Cyberspace abhängen. Eine Verletzung der Cybersicherheit könnte negative Auswirkungen auf unsere Kunden, unser Ansehen und unsere Geschäftstätigkeit haben.**

Zurzeit sind wir den folgenden wesentlichen Cybersicherheitsrisiken ausgesetzt: von einzelnen Staaten ausgehende Wirtschaftsspionage und Industriespionage durch Wettbewerber sowie kriminelle Handlungen wie unter anderem Cyberangriffe und sogenannte Mega-Hacks gegen Cloud-Dienste und durch Hosting bereitgestellte On-Premise-Software. Dies könnte beispielsweise die unerwünschte Weitergabe von vertraulichen Informationen und geistigem Eigentum, Produktschäden, Produktionsausfälle, Lieferengpässe sowie die Gefährdung von Daten (einschließlich personenbezogener Daten) zur Folge haben. Ein Versagen unserer Cybersicherheitsmaßnahmen könnte Auswirkungen auf unsere Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (zum Beispiel des Sarbanes-Oxley Act, des Payment Card Industry Data Security

Standard und von Datenschutzverordnungen) haben und unsere Geschäftstätigkeit sowie die Erbringung von Dienstleistungen den beschriebenen Risiken aussetzen, zum Beispiel virtuellen Angriffen, Störungen, Schädigungen und/oder unerlaubten Zugriffen. Darüber hinaus könnten wir beispielsweise zur Zahlung von Wiederherstellungskosten verpflichtet oder signifikanten vertraglichen und gesetzlichen Schadenersatzansprüchen von Kunden, Geschäftspartnern, Behörden oder externen Dienstleistern ausgesetzt sein, was negative Auswirkungen auf unser Ansehen, unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte.

Um den zunehmenden Bedrohungen im Bereich der Cybersicherheit zu begegnen, werden unsere Sicherheitsverfahren kontinuierlich verändert und angepasst. Wir treffen zahlreiche Vorkehrungen zur Erhöhung der Sicherheit, wie technische IT-Sicherheitsmaßnahmen, Identitäts- und Zugriffsverwaltung sowie Pflichtschulungen zu Sicherheit und Compliance für alle Mitarbeiter. Darüber hinaus sind in unserem Sicherheitssteuerungskonzept klare Verantwortlichkeiten für alle Sicherheitsbereiche in Bezug auf den Schutz unserer Produkte und unseres Unternehmens festgeschrieben. Dadurch sind wir in der Lage, Risiken im Bereich der Cybersicherheit schnell zu erkennen und darauf zu reagieren. Wir haben eine Global-Security-Funktion eingerichtet und ergänzend hierzu eine unabhängige Abteilung Security Audit innerhalb der internen Revision geschaffen, um potenziellen Sicherheitsrisiken wirksam zu begegnen.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos nach wie vor als unwahrscheinlich einschätzen, können wir kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows, unser Ansehen sowie unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele nicht vollständig ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Wir könnten unter Umständen nicht in der Lage sein, unsere kritischen Informationen und Vermögenswerte zu schützen oder unseren Geschäftsbetrieb vor Unterbrechungen zu bewahren.**

Wir hängen in einem hohen Maße von einem umfassenden Datenaustausch in unserem globalen Unternehmen sowie der Verfügbarkeit unserer Infrastruktur ab. In Bezug auf unsere physische Umgebung sind wir mit einer Reihe erheblicher Sicherheitsrisiken konfrontiert, die sich aus der Industrie- und/oder Wirtschaftsspionage, aus schweren Straftaten und organisiertem Verbrechen sowie aus anderen rechtswidrigen Handlungen und aus gewaltbereitem Extremismus und Terrorismus ergeben. Wir könnten Bedrohungen ausgesetzt sein, unter anderem der Gefahr des Social Engineering, des Missbrauchs oder Diebstahls von Informationen und Sachanlagen oder der Beschädigung von Sachanlagen, sowohl durch unbefugte Eindringlinge als auch durch Personen, die sich unerlaubt Zugang zu Gebäuden, Systemen oder Informationen

verschaffen. Dies könnte negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben.

Unsere technischen und organisatorischen Maßnahmen zur Minimierung dieses Risikos dienen dazu, die Sicherheit unserer Daten, unserer IT- und Gebäudeinfrastruktur und anderer Anlagen zu gewährleisten. Hierzu zählen beispielsweise physische Zutrittskontrollsysteme zu Gebäuden und mehrstufige Zugangskontrollen, Kameraüberwachung, der Einsatz von Sicherheitsdiensten in allen kritischen Bereichen und regelmäßige Social-Engineering-Tests für die Räumlichkeiten und Rechenzentren der SAP. Der Zugang zu Informationen und Informationssystemen wird durch umfassende Berechtigungskonzepte kontrolliert. Das Management und die Mitarbeiter werden im Rahmen der Pflichtschulungen zu Sicherheit und Compliance regelmäßig sensibilisiert. Diese Maßnahmen passen wir laufend aktuellen Bedürfnissen an.

Obwohl wir den Eintritt dieses Risikos als unwahrscheinlich einschätzen, können wir erhebliche Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows sowie unsere Umsatz- und Betriebsergebnisziele durch Datenmissbrauch, Diebstahl oder Sicherheitsverstöße nicht vollständig ausschließen. Aufgrund unserer strategischen Umstellung auf ein cloudbasiertes Geschäftsmodell stufen wir dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Unser Versicherungsschutz könnte nicht ausreichen, und es könnten uns unversicherte Verluste entstehen.**

Durch ein Versicherungsprogramm, dessen Umfang aus unserer Sicht angemessen ist und der branchenüblichen Praxis entspricht, sichern wir uns gegen verschiedene Risiken ab. Unser Ziel ist es, Risiken auszuschließen oder zu mindern, soweit dies zu vertretbaren Kosten umsetzbar ist. Bestimmte Schadensfälle könnten jedoch von unserem Versicherungsschutz ausgenommen oder nicht vollständig abgedeckt sein, sodass unsere Schäden nicht oder nur teilweise ausgeglichen werden. Zudem könnten wir künftig nicht mehr in der Lage sein, einen angemessenen Versicherungsschutz zu wirtschaftlich vertretbaren Konditionen aufrechtzuerhalten. Des Weiteren sind bestimmte Risikokategorien derzeit nicht zu vertretbaren Kosten versicherbar, was negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte. Und schließlich gibt es keine Garantie dafür, dass die Versicherungsunternehmen finanziell in der Lage sind, im Schadensfall ihren Zahlungsverpflichtungen nachzukommen.

In Anbetracht des Umfangs der Versicherungsverträge und der Auswahl der Versicherungsunternehmen sowie unserer ständigen Analyse und Anpassung der Versicherungsprogramme schätzen wir den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich ein.

Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, können wir kritische Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows sowie unser Betriebsergebnisziel nicht ausschließen. Wir stufen dieses Risiko als mittleres Risiko ein.

**Wir könnten im Zusammenhang mit unseren Venture-Capital-Investitionen deutliche Verluste erleiden.**

Wir planen, uns im Rahmen unseres konsolidierten Venture-Investmentfonds Sapphire Ventures (vormals SAP Ventures) auch in der Zukunft an neuen und vielversprechenden Technologieunternehmen zu beteiligen. Viele dieser Unternehmen arbeiten zunächst mit Verlusten und benötigen Kapitalzuführungen durch ihre Investoren. Änderungen des geplanten Geschäftsverlaufs der Unternehmen, an denen Sapphire Ventures sich beteiligt, haben sich in der Vergangenheit zum Teil negativ auf ihre Ergebnisentwicklung ausgewirkt, und dies könnte auch künftig der Fall sein. Der Wert unserer Investitionen in Sapphire Ventures könnte so beeinträchtigt werden, was negative Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben könnte. Darüber hinaus sind Verluste und Wertminderungen aus Unternehmensbeteiligungen steuerlich oft nur eingeschränkt absetzbar, woraus sich nachteilige Auswirkungen auf unsere effektive Steuerquote ergeben könnten.

Um diesem Risiko entgegenzuwirken, achtet Sapphire Ventures auf eine Diversifikation seines Portfolios und ein aktives Investitionsmanagement. Darüber hinaus erfolgen unsere Venture-Capital-Aktivitäten in beschränktem Umfang.

Wir schätzen den Eintritt dieses Risikos als sehr unwahrscheinlich ein. Sollte dieses Risiko dennoch eintreten, gehen wir von geringen Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows und unser Betriebsergebnisziel aus. Wir stufen dieses Risiko als geringes Risiko ein.

## Gesamtrisikoprofil

Die SAP konsolidiert und aggregiert alle von den verschiedenen Unternehmensbereichen und -funktionen gemeldeten Risiken gemäß der Risikomanagement-Richtlinie, die von einer konzernweiten Risikomanagement-Steuerungsfunktion überwacht wird.

2016 haben wir nur geringfügige prozentuale Veränderungen der in unserer Risikomatrix als „hoch“ oder „mittel“ eingestuften gemeldeten Risiken festgestellt. In Bezug auf die Gesamtzahl aller im Abschnitt „Risikofaktoren“ dargestellten Risiken lagen die Risiken des Bereichs „hohes Risiko“ bei 11 % (2015: 11 %) und die Risiken des Bereichs „mittleres Risiko“ bei 67 % (2015: 68 %).

Nach unserer Überzeugung weisen die vorstehend beschriebenen Risiken in Anbetracht ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und ihrer Auswirkungen weder einzeln noch in ihrer Gesamtheit bestandsgefährdenden Charakter auf. Die Unternehmensleitung bleibt zuversichtlich, dass die Ertragskraft unseres Konzerns eine solide Basis für unsere künftige Geschäftsentwicklung bildet und für die nötigen Ressourcen sorgt, um die dem Konzern zur Verfügung stehenden Chancen zu verfolgen. Angesichts unserer führenden Stellung im Markt, unserer technologischen Innovationskraft, unserer engagierten Mitarbeiter sowie unserer strukturierten Prozesse zur Risikofrühherkennung sind wir zuversichtlich, den Herausforderungen, die sich aus den genannten Risiken ergeben, auch 2017 erfolgreich begegnen zu können.

# Prognosen und Chancen

## Voraussichtliche weltwirtschaftliche Entwicklung

Das weltweite Wirtschaftswachstum beschleunigt sich 2017 weiter, bleibt dabei aber immer noch unter dem Vorkrisenniveau. Das prognostiziert die Europäische Zentralbank (EZB) in ihrem aktuellen Wirtschaftsbericht. Auch für 2017 rechnet sie im Vergleich zum abgelaufenen Jahr mit einem verhältnismäßig stabilen Wachstum in den Industrieländern und einer leichten Verbesserung in den Schwellen- und Entwicklungsländern. Die globalen Aussichten könnten im laufenden Jahr jedoch unter den negativen Folgen der niedrigen Rohstoffpreise für rohstoffexportierende Länder, der anhaltenden Neuausrichtung der chinesischen Wirtschaft und der unsicheren politischen und wirtschaftlichen Lage in den USA leiden, warnt die EZB.

Für die Region Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA) erwartet die EZB, dass die konjunkturelle Erholung im Euroraum auch 2017 anhält. Die verbesserte Ertragslage der Unternehmen und sehr günstige Finanzierungsbedingungen könnten demnach die Investitionstätigkeit in der Eurozone verstärken. Für die mittel- und osteuropäischen Länder prognostiziert die EZB für 2017 sogar eine kräftige Investitionstätigkeit und einen dynamischen privaten Konsum, die sich dort positiv auf die wirtschaftliche Entwicklung auswirken dürften. In Russland soll die Wirtschaft dadurch im laufenden Jahr erstmals nach der Rezession wieder wachsen, so die EZB.

In der Region Nord- und Lateinamerika (Amerika) beobachtet die EZB, dass die Unsicherheit über den künftigen politischen und wirtschaftlichen Kurs der USA nach dem Amtsantritt des neuen Präsidenten besonders groß ist. Dennoch rechnet die EZB für 2017 mit einem moderaten Anstieg des US-amerikanischen Wirtschaftswachstums. Brasilien dürfte nach den Prognosen der EZB 2017 die Rezession hinter sich lassen, allerdings besteht in dem südamerikanischen Land weiterhin großer finanzpolitischer Konsolidierungsbedarf, so die EZB.

Im Hinblick auf die Region Asien-Pazifik-Japan (APJ) erwartet die EZB, dass sich die wirtschaftliche Expansion in Japan mit dem geringen Tempo des vergangenen Jahres fortsetzt. Die wirtschaftliche Grunddynamik Japans bleibt nach Einschätzung der EZB aber schwach. Das chinesische Wirtschaftswachstum schließlich dürfte sich laut EZB 2017 weiter verlangsamen. Die EZB führt das vor allem darauf zurück, dass chinesische Unternehmen Überkapazitäten abbauen und sich dadurch das Investitionswachstum in China erneut abschwächt.

## Wirtschaftliche Entwicklung – BIP-Wachstum gegenüber Vorjahr

%	2015s	2016s	2017p
<b>Weltweit</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,4</b>
Industrieländer	2,1	1,6	1,9
Schwellen- und Entwicklungsländer	4,1	4,1	4,5
<b>Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA)</b>			
Eurozone	2,0	1,7	1,6
Deutschland	1,5	1,7	1,5
Mittel- und Osteuropa	3,7	2,9	3,1
Naher Osten und Nordafrika	2,5	3,8	3,1
Afrika südlich der Sahara	3,4	1,6	2,8
<b>Amerika</b>			
USA	2,6	1,6	2,3
Kanada	0,9	1,3	1,9
Mittel- und Südamerika, Karibik	0,1	-0,7	1,2
<b>Asien-Pazifik-Japan (APJ)</b>			
Japan	1,2	0,9	0,8
Asiatische Entwicklungsländer	6,7	6,3	6,4
China	6,9	6,7	6,5

s = Schätzung, p = Prognose

Quelle: Internationaler Währungsfonds (IWF), World Economic Outlook Update, A Shifting Global Economic Landscape, Stand: Januar 2017, S. 7.

## Voraussichtliche Entwicklung des IT-Marktes für 2017

Laut einer im Januar 2017 veröffentlichten Pressemitteilung des US-amerikanischen Marktforschungsinstituts Gartner „rechnet man für 2017 mit weltweiten IT-Ausgaben von insgesamt 3,5 Bio. US\$ und damit einem Anstieg von 2,7 % gegenüber 2016.“ „Diese Wachstumsrate liegt jedoch unter den bisherigen Prognosen, die von 3 % ausgingen.“ „Das Jahr 2017 hatte die besten Voraussetzungen für einen Aufschwung bei den IT-Ausgaben. Verschiedene große Trends kommen zusammen, darunter Cloud, Blockchain, Digitalisierung und künstliche Intelligenz. Normalerweise hätte dies zu einem deutlich höheren Anstieg der IT-Ausgaben als 2,7 % geführt. [...] Einige der politischen Unsicherheiten auf den globalen Märkten haben jedoch zu einer abwartenden Haltung geführt, sodass viele Unternehmen ihre IT-Investitionen aufschieben.“ „Die Spanne

zwischen dem unteren Ende und dem oberen Ende des Ausgabenwachstums ist 2017 wesentlich größer als in den vergangenen Jahren. Normalerweise bewirkt die Wirtschaftslage Unterschiede bei der Ausgabenbereitschaft, 2017 wird dieser Effekt durch die zunehmende Unsicherheit jedoch noch verstärkt. [...] Durch diese Unsicherheit ergibt sich bei den Privatpersonen und Unternehmen eine Aufspaltung in zwei Gruppen: diejenigen, die – aufgrund der sich eröffnenden Möglichkeiten – mehr ausgeben werden, und diejenigen, die ihre IT-Ausgaben streichen oder verschieben werden.“

Die Gartner-Daten lassen darauf schließen, dass im Software-segment mit einem Anstieg der Software-Ausgaben um 7,2 % die höchsten Zuwachsrate erzielt werden (siehe nachfolgende Tabelle). „Die Investitionen der Käufer in Digitalisierung, intelligente Automatisierung, Serviceoptimierung und Innovation kurbeln weiterhin das Wachstum im Markt an. Die Vorsicht der Käufer, die durch die großen wirtschaftlichen Herausforderungen noch verstärkt wird, wirkt jedoch einem schnelleren Wachstum weiterhin entgegen“, so Gartner.

Innerhalb der Region Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA) werden die IT-Ausgaben 2017, wie die nachfolgende Tabelle zeigt, in den westeuropäischen Ländern um 1,5 % wachsen, während die westeuropäischen Software-Ausgaben deutlich um 6,2 % ansteigen werden.

Wie aus der nachfolgenden Tabelle ebenfalls hervorgeht, werden die IT-Ausgaben 2017 innerhalb der Region Nord- und Lateinamerika (Amerika) um 2,6 % in Nordamerika und um 2,1 % in Lateinamerika steigen.

In der Region Asien-Pazifik-Japan (APJ) wird erwartet, dass die IT-Ausgaben 2017 um 3,0 % (Industrieländer in Asien/Pazifik ohne Japan) beziehungsweise 5,9 % (Schwellenländer in Asien/Pazifik ohne China) steigen werden (siehe nachfolgende Tabelle). Für die IT-Ausgaben in der Region Greater China wird 2017 ein Wachstum von 5,1 % erwartet (siehe nachfolgende Tabelle).

#### Quellen:

- 1) Gartner Market Databook, 4Q16 Update, 21. Dezember 2016.
- 2) „Gartner Says Worldwide IT Spending Forecast to Grow 2.7 Percent in 2017“, Pressemitteilung, 12. Januar 2017 (<http://www.gartner.com/newsroom/id/3568917>).

Die hier beschriebenen Gartner-Berichte (die „Gartner-Berichte“) geben wissenschaftliche Gutachten oder Meinungen wieder, die im Rahmen eines syndizierten Abonnementsservice von Gartner, Inc. („Gartner“) veröffentlicht werden, und sind keine Tatsachendarstellungen. Jeder Gartner-Bericht bezieht sich auf das ursprüngliche Datum seiner Veröffentlichung (und nicht auf das Datum dieses Geschäftsberichts), und die in den Gartner-Berichten geäußerten Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden.

## Entwicklung des IT-Marktes – IT-Ausgaben im Jahresvergleich

	2015s	2016p	2017p
<b>Weltweit</b>			
IT gesamt	4,0	0,5	2,7
Software	9,1	6,9	7,2
Services	5,1	4,5	4,6
<b>Westeuropa</b>			
IT gesamt	3,6	-0,1	1,5
Software	9,6	5,3	6,2
Services	4,4	3,8	4,1
<b>Osteuropa</b>			
IT gesamt	15,8	1,8	0,8
Software	10,8	9,0	8,8
Services	3,4	3,5	3,9
<b>Russland und ehemalige Sowjetrepubliken</b>			
IT gesamt	2,0	-2,4	0,9
Software	14,1	6,5	7,9
Services	3,2	0,9	1,4
<b>Naher Osten/Nordafrika</b>			
IT gesamt	6,2	-0,2	3,0
Software	11,4	9,9	10,1
Services	5,8	4,0	4,7
<b>Afrika südlich der Sahara</b>			
IT gesamt	7,3	1,6	5,2
Software	13,2	11,4	11,4
Services	5,2	5,3	5,4
<b>Nordamerika</b>			
IT gesamt	3,0	1,5	2,6
Software	8,2	7,2	6,9
Services	6,0	5,3	5,3
<b>Lateinamerika</b>			
IT gesamt	4,7	-2,6	2,1
Software	11,0	7,4	8,1
Services	6,9	6,7	6,9
<b>Industrieländer Asien/Pazifik (ohne Japan)</b>			
IT gesamt	4,9	1,4	3,0
Software	12,4	9,3	9,4
Services	4,4	2,9	2,6
<b>Entwicklungslander Asien/Pazifik (ohne China)</b>			
IT gesamt	7,3	2,9	5,9
Software	11,4	10,8	11,1

%	2015s	2016p	2017p
Services	7,5	9,6	9,7
<b>Japan</b>			
IT gesamt	0,4	0,3	1,9
Software	7,4	5,2	5,5
Services	3,1	2,2	1,7
<b>VR China/ Taiwan/ Hongkong</b>			
IT gesamt	4,8	0,4	5,1
Software	7,8	8,4	9,3
Services	5,7	7,7	8,1

s = Schätzung, p = Prognose

Tabelle erstellt von SAP auf Grundlage von: Gartner Market Databook, 4Q16 Update, 21 December 2016, Table 2-1 "Regional End-User Spending on IT Products and Services in Constant U.S. Dollars, 2014–2020 (Millions of Dollars)".

## Auswirkungen auf die SAP

SAP erwartet, auch 2017 beim Umsatz stärker zu wachsen als die Weltwirtschaft und die IT-Branche.

Unsere Ergebnisse für 2016 zeigen wie schon im Vorjahr, dass unsere Strategie, die Kunden auf ihrem Weg zum digitalen Unternehmen durch Innovationen für das Kerngeschäft, die Cloud und Geschäftsnetzwerke zu unterstützen, die richtige ist. Der Innovationszyklus für SAP S/4HANA ist in vollem Gange, und wir heben uns weiterhin durch unsere umfassende Cloud-Vision sowohl von traditionellen Anbietern als auch von Anbietern von cloudbasierten Einzellösungen ab. Wir haben alle Finanzprognosen, die wir noch im Oktober angehoben hatten, erreicht.

Auf dieser Basis sehen wir uns für die Zukunft bestens gerüstet und rechnen auch im Jahr 2017 mit profitabilem Wachstum. Deshalb heben wir unsere Zielsetzung für 2020 an. Da wir sowohl in den Regionen als auch in den verschiedenen Branchen mit unserem Produktangebot breit und ausgewogen aufgestellt sind, sind wir auch weiterhin in der Lage, einzelne Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Lage und des IT-Marktes auszugleichen.

Der Vergleich unserer geplanten Geschäftsentwicklung mit den Prognosen für die Weltwirtschaft und die IT-Branche zeigt, dass wir auch in einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld und angesichts zunehmender geopolitischer Unsicherheiten erfolgreich sein können und unsere Position als Marktführer für Unternehmenssoftware weiter ausbauen wollen.

## Operative Ziele 2017 (Non-IFRS)

### Umsatz- und Ergebnisziele

Wir geben folgenden Ausblick für 2017:

- Im Zuge der weiterhin starken Wachstumsdynamik im Cloud-Geschäft erwartet die SAP, dass die Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS, währungsbereinigt) im Gesamtjahr 2017 – entsprechend dem bisherigen Ziel für 2017, das Anfang 2016 angehoben wurde – in einer Spanne zwischen 3,8 Mrd. € und 4,0 Mrd. € liegen werden (2016: 2,99 Mrd. €). Das obere Ende dieser Spanne entspricht währungsbereinigt einer Wachstumsrate von 34 %.
- Die SAP erwartet, dass die Cloud- und Softwareerlöse (Non-IFRS, währungsbereinigt) im Gesamtjahr 2017 in einer Spanne zwischen 6 % und 8 % zunehmen werden (2016: 18,43 Mrd. €).
- Die SAP erwartet, dass der Gesamtumsatz (Non-IFRS, währungsbereinigt) im Gesamtjahr 2017 in einer Spanne zwischen 23,2 Mrd. € und 23,6 Mrd. € liegen wird (2016: 22,07 Mrd. €). Damit liegt der Ausblick über dem bisherigen Ziel für 2017, das Anfang 2016 angehoben wurde.
- Die SAP erwartet, dass das Betriebsergebnis (Non-IFRS, währungsbereinigt) im Gesamtjahr 2017 in einer Spanne zwischen 6,8 Mrd. € und 7,0 Mrd. € liegen wird (2016: 6,63 Mrd. €). Damit liegt der Ausblick über dem bisherigen Ziel für 2017, das Anfang 2016 angehoben wurde.

Wir erwarten, dass die Anzahl unserer Mitarbeiter etwas weniger stark wachsen wird als 2016.

Während unser Ausblick für das Gesamtjahr 2017 ohne Berücksichtigung der Wechselkurse gegeben wird, erwarten wir, dass die berichteten Wachstumsraten auf Basis aktueller Wechselkurse durch die Wechselkursschwankungen im Laufe des Jahres beeinflusst werden.

Wir erwarten, dass die Umsatzerlöse (Non-IFRS) auch weiterhin überwiegend von den Erlösen aus Cloud und Software getragen werden. Das erwartete Erlöswachstum für diesen Bereich liegt jedoch unter dem oben genannten Ausblick für die Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support (Non-IFRS). Wir erwarten, dass unsere Umsatzerlöse aus Softwarelizenzen im Jahr 2017 leicht im mittleren einstelligen Prozentbereich sinken werden. Dennoch werden wir weiterhin Marktanteile gegenüber unseren Hauptwettbewerbern im Bereich On-Premise-Lizenzen hinzugewinnen.

Wir arbeiten kontinuierlich an einer Ergebnisverbesserung in allen unseren berichtspflichtigen Segmenten und erwarten daher eine Ergebnissesteigerung wie in unserem Ausblick dargelegt. Bei unseren Managed-Cloud-Angeboten rechnen wir 2017 erstmals mit einem positivem Bruttomargenergebnis gemäß unserer dargelegten Langfristplanung für das Jahr 2020.

Die folgende Tabelle zeigt Schätzungen der Posten, die die Unterschiede zwischen unseren Non-IFRS-Kennzahlen und unseren IFRS-Kennzahlen ausmachen.

### Non-IFRS Kennzahlen

Mio. €	Geschätzte Beträge für 2017	Ist-Beträge für 2016
Anpassungen auf Umsatzerlöse	< 20	5
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen	770 bis 1.020	785
Akquisitionsbedingte Aufwendungen	620 bis 650	680
Restrukturierungsaufwendungen	30 bis 50	28

Wir erwarten für 2017 kein konzernweites Restrukturierungsprogramm.

Die SAP rechnet für 2017 mit einer effektiven Steuerquote (IFRS) von 26,0 % bis 27,0 % (2016: 25,3 %) und mit einer effektiven Steuerquote (Non-IFRS) von 27,0 % bis 28,0 % (2016: 26,8 %).

### Liquiditäts- und Finanzziele

Zum 31. Dezember 2016 verfügten wir über eine negative Nettoliquidität. Wir gehen davon aus, dass unser Liquiditätsbestand in Verbindung mit unseren Finanzreserven in Form verschiedener ungenutzter Kreditlinien auch 2017 zur Deckung des operativen Kapitalbedarfs ausreicht und – zusammen mit den erwarteten Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit – Schuldentgelungen und unsere geplanten kurz- und mittelfristigen Investitionen abdeckt.

Für den Cashflow aus betrieblicher Tätigkeit erwarten wir eine positive Entwicklung im Jahr 2017 und rechnen damit, bis zu 5 Mrd. € zu erreichen.

Daneben beabsichtigen wir, Eurobonds in Höhe von 1 Mrd. € zurückzuzahlen, die im April 2017 fällig werden, sowie die Rückzahlung von Privatplatzierungen in Höhe von 443 Mio. US\$ im Oktober und November 2017.

Im Fall ausbleibender großer Akquisitionen kann ein starker operativer Cashflow in den nächsten sechs bis zwölf Monaten dazu führen, dass wir überschüssige Liquidität generieren. Bei ausreichender Höhe dieser überschüssigen Liquidität würden wir einen potenziellen Aktienrückkauf in der zweiten Jahreshälfte 2017 in Betracht ziehen.

### Investitionsziele

Die für die Jahre 2017 und 2018 geplanten Sachinvestitionen (ohne Akquisitionen) umfassen vor allem die Fortsetzung der Bauaktivitäten, die im Abschnitt *Entwicklung der*

*Vermögenslage (IFRS)* dieses Berichts beschrieben sind. Hierfür sind Investitionen von rund 365 Mio. € im Jahr 2017 geplant, ein Anstieg von 20 % gegenüber dem Vorjahr. Für 2018 planen wir Investitionen von rund 250 Mio. €. Die Investitionen in den Jahren 2017 und 2018 können voll aus dem operativen Cashflow gedeckt werden.

Wir planen derzeit für die Jahre 2017 und 2018 keine wesentlichen Akquisitionen, sondern konzentrieren uns eher auf organisches Wachstum, ergänzt um kleinere Akquisitionen. Im Jahr 2017 planen wir rund 1 Mrd. € in kleinere Akquisitionen zu investieren.

### Dividendenziele

Entsprechend unserer Dividendenpolitik planen wir, auch 2017 über 35 % des Konzerngewinns nach Steuern des Vorjahrs auszuschütten.

### Prämissen des Ausblicks

Unser Ausblick beinhaltet alle zum Zeitpunkt der Aufstellung dieses Berichts bekannten Ereignisse, die einen Einfluss auf die Geschäftsentwicklung des SAP-Konzerns haben könnten.

Der Ausblick basiert unter anderem auf den dargestellten Prämissen der konjunkturellen Entwicklung sowie darauf, dass wir 2017 und 2018 keine Effekte aus größeren Akquisitionen erwarten.

### Ausblick für die SAP SE

Die SAP SE erzielt ihre Umsatzerlöse in erster Linie aus Lizenzgebühren, die ihre Tochterunternehmen für den Vertrieb von Nutzungsrechten an SAP-Softwarelösungen und deren Wartung an die SAP SE abführen. Die Entwicklung des operativen Geschäfts der SAP SE ist daher eng mit der Entwicklung der Cloud- und Softwareerlöse des SAP-Konzerns verbunden.

Wir erwarten folglich, dass die für 2017 auf SAP-Konzernebene erwartete Steigerung der Cloud- und Softwareerlöse um 6 % bis 8 % (Non-IFRS, währungsbereinigt) auch auf Ebene der SAP SE zu einem entsprechend positiven währungsbereinigten Wachstum der Produkterlöse führen wird.

Basierend auf der Annahme, dass im Geschäftsjahr 2017 keine Sondereffekte aus Akquisitionen eintreten, und vorbehaltlich konzerninterner Umstrukturierungsmaßnahmen erwarten wir darüber hinaus einen leichten Anstieg des Betriebsergebnisses.

Auch mittelfristig erwarten wir unter Zugrundelegung der für den SAP-Konzern angestrebten Umsatz- und Ergebnisziele, dass sich der Umsatz und das Betriebsergebnis der SAP SE positiv entwickeln werden.

Als Muttergesellschaft des SAP-Konzerns wird die SAP SE auch in Zukunft Beteiligungserträge in Form von Ergebnisübernahmen und Dividendenzahlungen erhalten. Dabei wird erwartet, dass sich die oben dargestellte Geschäftsentwicklung im SAP-Konzern ähnlich positiv auf das Beteiligungsergebnis der SAP SE auswirken wird.

Die im Ausblick für den SAP-Konzern getroffenen Aussagen zu Liquiditäts-, Finanz-, Investitions- und Dividendenzielen gelten gleichermaßen für die SAP SE.

Der Ausblick basiert unter anderem auf den zuvor dargestellten Prämissen der konjunkturellen Entwicklung und Erwartungen in Bezug auf die Geschäftsentwicklung im SAP-Konzern.

## Mittelfristige Perspektiven

Alle in diesem Abschnitt erläuterten Finanzkennzahlen sind ausschließlich Non-IFRS-Größen.

Wir erwarten Wachstum in den Geschäftsfeldern, die besser planbare Umsätze generieren, sowie eine kontinuierliche Steigerung des Betriebsergebnisses. Im Rahmen unserer Strategie setzen wir unseren Schwerpunkt in erster Linie auf die folgenden finanziellen und nicht finanziellen Ziele: Wachstum, Profitabilität, Kundentreue und Mitarbeiterengagement.

Wir haben unsere Ziele für 2020 angehoben, um das beständig starke Wachstum in der Cloud, die gute Entwicklung bei den Softwareerlösen und das Wachstum des Betriebsergebnisses sowie die Entwicklung der Wechselkurse widerzuspiegeln. Bei einem Wechselkursumfeld, das mit 2016 vergleichbar ist, plant die SAP, bis 2020 die folgenden Ziele zu erreichen:

- Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support in einer Spanne zwischen 8,0 Mrd. € und 8,5 Mrd. € (vorher zwischen 7,5 Mrd. € und 8,0 Mrd. €)
- Gesamtumsatz in einer Spanne zwischen 28 Mrd. € und 29 Mrd. € (vorher zwischen 26 Mrd. € und 28 Mrd. €)
- Betriebsergebnis in einer Spanne zwischen 8,5 Mrd. € und 9,0 Mrd. € (vorher zwischen 8,0 Mrd. € und 9,0 Mrd. €)

Die SAP rechnet weiter damit, dass der Anteil der besser planbaren Umsätze am Gesamtumsatz (definiert als die Summe der Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support sowie Softwaresupport) 2020 in einer Spanne zwischen 70 % und 75 % liegen wird.

Wir erwarten, dass 2020 unsere Geschäftsnetzwerk-Angebote und unsere Public-Cloud-Angebote ungefähr den gleichen Anteil an den Erlösen aus Cloud-Subskriptionen und -Support generieren werden. In beiden Bereichen rechnen wir 2020 jeweils mit deutlich höheren Cloud-Subskriptions- und -Supporterlösen als bei unseren Private-Cloud-Angeboten.

Wir gehen davon aus, dass unser Erlöswachstum bis 2020 von einem anhaltend starken Wachstum in der Cloud, einem

Rückgang der Softwareerlöse im unteren bis mittleren einstelligen Bereich und einem anhaltenden Wachstum unserer Softwaresupporterlöse bestimmt sein wird. Dies wird in der Summe voraussichtlich dazu führen, dass bis 2020 das Wachstum unserer Cloud- und Softwareerlöse im oberen einstelligen Bereich liegen wird.

Darüber hinaus möchten wir in den nächsten Jahren auch die Profitabilität unseres Cloud-Geschäfts deutlich verbessern. 2017 werden wir unseren Investitionskurs in unserem Cloud-Geschäft fortsetzen. Ab 2018 rechnen wir damit, dass wir von diesen Investitionen in mehr Effizienz durch eine Steigerung unserer Cloud-Bruttomarge profitieren werden. Wir erwarten, dass sich diese Verbesserungen in den darauffolgenden Jahren weiter fortsetzen werden, bis wir unsere angestrebten langfristigen Ziele für die Marge aus Cloud-Subskriptionen und -Support im Jahr 2020 erreichen. Die Margen werden dabei auch weiterhin je nach Cloud-Betriebsmodell unterschiedlich wachsen: Wir rechnen damit, dass die Bruttomarge unseres Public-Cloud-Geschäfts 2020 bei circa 80 % liegen wird (2016: 62,0 %). Ebenso erwarten wir auch für unser Geschäftsnetzwerk-Geschäft eine Bruttomarge von circa 80 % im Jahr 2020 (2016: 75,9 %). Die Bruttomarge für unser Private-Cloud-Geschäft soll 2020 bei circa 40 % (2016: -5,4 %) liegen. Für die gesamte Cloud-Bruttomarge rechnen wir 2020 mit einem Wert von circa 73 %.

Wir wollen auch die Profitabilität unseres On-Premise-Software-Geschäfts weiter verbessern. Wir erwarten, dass die Bruttomarge für Softwarelizenzen und -Support mindestens gleich bleiben und 2020 bei etwa 88 % (2016: 87,4 %) liegen wird.

Darüber hinaus erwarten wir für unser Servicegeschäft eine Bruttomarge von circa 20 % im Jahr 2020 (2016: 18,2 %).

Da wir unsere Profitabilität bis 2020 erhöhen wollen, werden sich unsere Kostenquoten (also der prozentuale Anteil der Kosten am Gesamtumsatz) bis 2020 voraussichtlich wie folgt entwickeln: Im Bereich Forschung und Entwicklung wird die Quote voraussichtlich geringfügig sinken, im Vertrieb und Marketing wird sie voraussichtlich dem Wachstum des Unternehmens folgen und in der allgemeinen Verwaltung wird sie voraussichtlich stabil bleiben.

## Nicht finanzielle Ziele 2017 und Zielsetzungen für 2020

Neben unseren Finanzz Zielen stehen auch zwei nicht finanzielle Ziele im Mittelpunkt: Kundentreue und Mitarbeiterengagement.

Für 2017 bis 2020 streben wir einen Mitarbeiterengagement-Index zwischen 84 % und 86 % an (2016: 85 %).

Die Kundentreue messen wir mit dem Kunden-Net-Promoter-Score (Kunden-NPS). Für 2017 streben wir einen gesamten

Kunden-NPS von 21 % bis 23 % an und möchten mittelfristig bis zum Jahr 2020 für diese Kennzahl einen Wert von 35 % bis 40 % erreichen (2016: 19,2 %).

## Chancen

Unsere Kunden verlassen sich auf SAP als vertrauensvollen Partner bei ihrem digitalen Wandel. Dafür stellen wir nicht nur In-Memory-Technologien, standardisierte On-Premise- und Cloud-Lösungen sowie den Zugang zu Geschäftsnetzwerken bereit, sondern zeigen auch auf, wie sie neue wirtschaftliche Erfolge erzielen und innovative Geschäftsmodelle umsetzen können. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, müssen wir das kontinuierliche Wachstum unseres Unternehmens vorantreiben sowie unseren eigenen Wandel noch schneller umsetzen, indem wir neue Chancen für uns nutzen.

Schwerpunkt unseres Chancenmanagements sind vier zentrale Bereiche: Wir werten Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie Umfeldszenarien und Technologietrends aus. Darüber hinaus analysieren wir eingehend Kunden- und Produktsegmente, Wachstumstreiber und branchenspezifische Erfolgsfaktoren. Diese Auswertungen liefern uns Erkenntnisse, aus denen unser Vorstand die Marktstrategien ableitet. Damit wir den Mehrwert für unsere Aktionäre steigern können, müssen unsere Maßnahmen zur Risikominderung in einem ausgewogenen Verhältnis zu unseren Strategien stehen, wie wir wertorientierte Chancen nutzen. Wir verfügen deshalb über solide Steuerungsstrukturen, um sicherzustellen, dass wir Chancen auf Basis ihrer Wertschöpfung, der benötigten Investition und der erforderlichen Maßnahmen zur Risikoeingrenzung bewerten und verfolgen. Wir stützen uns dabei auf die Talente und Ressourcen innerhalb der SAP und ihres gesamten geschäftlichen Umfelds.

Sofern es wahrscheinlich ist, dass die Chancen eintreten, haben wir sie in unsere Geschäftspläne, unseren Ausblick für 2017 und unsere mittelfristigen Perspektiven aufgenommen, die in diesem Bericht dargelegt werden. Der nachfolgende Abschnitt konzentriert sich deshalb auf künftige Trends oder Ereignisse, die zu einer positiven Abweichung von unserem Ausblick und unseren mittelfristigen Perspektiven führen könnten, sofern sie sich besser entwickeln, als wir es in unseren Prognosen berücksichtigt haben.

Die SAP SE ist das Mutterunternehmen des SAP-Konzerns und generiert Zuflüsse primär aus Lizenz- und Subskriptionsgebühren sowie Dividendenzahlungen von Tochterunternehmen. Für sie gelten daher ebenfalls – direkt oder indirekt – die nachfolgend beschriebenen Chancen.

## Chancen durch wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben einen deutlichen Einfluss auf unser Geschäft, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows. Sollte die Weltwirtschaft

nachhaltiger wachsen, als wir es in unseren Plänen berücksichtigt haben, könnten folglich unsere Umsätze und unsere Ertragslage unser aktuelle Ausblick und die mittelfristigen Perspektiven übertreffen.

In unseren mittelfristigen Plänen gehen wir von unveränderten Bedingungen in den Schwellenmärkten aus. Würde sich die Stabilität in diesen Märkten wieder erhöhen, ergäbe sich eine Chance für ein stärkeres Wachstum als in unseren mittelfristigen Plänen erwartet.

Weitere Informationen über die voraussichtliche weltwirtschaftliche Entwicklung sowie den Ausblick für den IT-Markt und deren potenziellen Einfluss auf die SAP finden Sie am Anfang des Abschnitts *Prognosen und Chancen*.

## Chancen durch Forschung und Entwicklung

Unser anhaltendes Wachstum durch Innovation gründet auf dem effektiven Einsatz unserer Forschungs- und Entwicklungskapazitäten. Daher verbessern wir mithilfe von Design Thinking und schlanken Entwicklungsmethoden kontinuierlich unsere Entwicklungsprozesse. Durch kürzere Innovationszyklen, insbesondere im Bereich Cloud, sowie eine stärkere Kooperation mit unseren Kunden möchten wir sicherstellen, dass unsere Lösungen genauestens auf deren Anforderungen zugeschnitten sind und ihnen zum Erfolg verhelfen. Daneben haben wir eine neue Struktur geschaffen, die Innovationen in einem Start-up-ähnlichen Umfeld und Ökosystem ermöglicht.

Schnelligkeit ist zwar ein zentraler Faktor, doch darüber hinaus legen wir großen Wert darauf, dass unsere Lösungen ohne großen Aufwand implementiert werden können und durch ihre Wertschöpfung überzeugen. Unseren Kunden wollen wir damit den unkomplizierten Einsatz unserer Technologien und Softwareanwendungen – und damit einen unmittelbaren Mehrwert – ermöglichen. Wenn wir unsere Innovationen schneller auf den Markt bringen können als derzeit geplant oder diese von unseren Kunden schneller angenommen werden als derzeit erwartet, beispielsweise durch eine schnellere Umstellung auf Managed-Cloud-Lösungen für ERP oder eine besonders starke Nachfrage nach SAP S/4HANA, könnte sich dies positiv auf unsere Umsätze, unsere Ertragslage und unsere Cashflows auswirken. Dies könnte dazu führen, dass wir unseren Ausblick und unsere mittelfristigen Perspektiven übertreffen.

Weitere Informationen über unsere künftigen Chancen im Bereich Forschung und Entwicklung finden Sie in den Abschnitten *Produkte, Forschung und Entwicklung und Services* sowie *Prognosen und Chancen*.

## **Chancen durch unsere Strategie für profitables Wachstum**

Ziel der SAP ist es, mit unserem gesamten Produkt-, Lösungs- und Serviceportfolio ein profitables Wachstum zu generieren und damit unsere Marktstellung zu halten oder zu verbessern. Dabei wollen wir bis 2020 unseren Zielmarkt auf 320 Mrd. € vergrößern durch Portfolioerweiterungen im Segment SAP-Geschäftsnetzwerke, bei unseren neuen Technologien und Innovationen sowie in unserem Cloud-Bereich.

Wir sehen Chancen in wachsenden Produkt- und Marktsegmenten wie In-Memory Computing, Cloud-Lösungen, mobile Lösungen, Geschäftsnetzwerke, soziale Medien, Big Data, Internet der Dinge, maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz, vorausschauende Analysen und insbesondere allen Geschäftsentwicklungen, die auf die digitale Transformation abzielen und damit eine strategische Schlüsselrolle einnehmen. Neben eigenen Entwicklungen und ergänzenden Akquisitionen könnten besonders große strategische Übernahmen unsere Umsätze und unsere Ertragslage erheblich steigern. Mit der Einführung neuer Geschäftsmodelle und dem Einsatz unseres wachsenden Partnernetzes versucht die SAP überdies, ihre Geschäftstätigkeit auszubauen und Chancen bestmöglich zu nutzen.

Auch unsere leistungsstarken Angebote in Bereichen wie Geschäftsanwendungen, Analyselösungen sowie Datenbanken und Technologien bieten über einen Zeitraum von mehreren Jahren hinweg solide Wachstumschancen. Denn wir stellen unseren Bestandskunden innovative und einfach zu nutzende Technologien zur Verfügung und gewinnen auch künftig neue Kunden in diesen Bereichen. Eine größere Ausweitung unseres Portfolios als derzeit geplant könnte sich positiv auf unsere Umsätze, unsere Ertragslage und unsere Cashflows auswirken und dazu führen, dass wir unseren Ausblick und unsere mittelfristigen Perspektiven übertreffen. Insbesondere SAP HANA, unsere Cloud-Angebote und die SAP-S/4HANA-Lösungen könnten zu einer größeren Kundennachfrage führen als in unserem Ausblick und den mittelfristigen Perspektiven prognostiziert. Eine weitere positive Abweichung könnte sich dadurch ergeben, dass mehr Verträge für Cloud-Lösungen verlängert werden als erwartet.

Weitere Informationen über unsere künftigen Chancen finden Sie in den Abschnitten *Strategie und Geschäftsmodell* sowie *Prognosen und Chancen*.

## **Chancen durch unser Partnernetz**

Die SAP wird ihre Zusammenarbeit mit dem globalen Partnernetz weiter ausbauen. Um unsere Marktdeckung zu vergrößern, werden wir unser Portfolio erweitern und die Entwicklung zukunftsweisender Technologien ankurbeln. Dabei verfolgen wir das Ziel, den Beitrag der Partnerumsätze zum Gesamtumsatzziel der SAP zu vergrößern. Neben der Stärkung

unseres Kerngeschäfts bedienen wir mit Unterstützung unseres gesamten Partnernetzes den Markt verstärkt mit SAP HANA, Cloud-Lösungen, SAP S/4HANA und der SAP Cloud Platform (vormals SAP HANA Cloud Platform). Dazu gehören strategische Partnerschaften in allen Bereichen: mit Drittanbietern von Software, Systemintegratoren, Dienstleistern und Infrastruktur Anbietern. Zu diesem Zweck treiben wir den Ausbau eines Umfelds voran, in dem wir gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern innovative Lösungen auf Basis von und mit SAP HANA entwickeln können. Sollte sich das Geschäft unserer Partner besser als derzeit erwartet entwickeln, könnte unser indirekter Vertrieb (die Partnerumsätze) stärker anwachsen als in unserem Ausblick und unseren mittelfristigen Perspektiven dargestellt. Dies könnte sich positiv auf unsere Umsätze, unsere Ertragslage und unsere Cashflows auswirken und dazu führen, dass wir unsere mittelfristigen Perspektiven übertreffen.

## **Chancen durch unsere Mitarbeiter**

Unsere Mitarbeiter sind Quelle unserer Innovation und Wertschöpfung für unsere Kunden und die Triebfeder für das Wachstum und die Profitabilität unseres Unternehmens. 2016 haben wir die Zahl unserer Mitarbeiter in strategischen Schlüsselbereichen deutlich erhöht, um unsere Wachstumsziele zu unterstützen. Wir gehen davon aus, dass sich die Produktivität unserer Mitarbeiter durch die zunehmende Anwendung von Design-Thinking-Prinzipien erhöht. Wie im Abschnitt *Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement* beschrieben, investieren wir ständig in unsere Talente, um das Engagement, die Zusammenarbeit und die Gesundheit unserer Mitarbeiter sowie soziale Innovation zu fördern.

Damit wir auch in Zukunft unsere Innovationskraft und unseren nachhaltigen geschäftlichen Erfolg sichern können, müssen wir kontinuierlich das weltweit verfügbare Arbeitskräfteangebot nutzen und Spitzenträger für unser Unternehmen gewinnen. Dabei setzen wir insbesondere darauf, das Ansehen unserer Marke weiter zu stärken und uns potenziellen Mitarbeitern als Arbeitgeber zu präsentieren, der mit seinen Entwicklungen seine Mission umsetzt, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern. Durch eine verstärkte Nutzung mobiler Kanäle und durch innovative Strategien für das Talentmanagement möchten wir uns außerdem neue Talentpools erschließen.

Unserem Ausblick und unseren mittelfristigen Perspektiven liegen bestimmte Annahmen zur Mitarbeiterfluktuation und zu unserem Gesundheitskultur-Index (wie im Abschnitt *Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement* definiert) zugrunde. Sollten diese Annahmen übertroffen werden, könnte dies zu einer erhöhten Produktivität sowie stärkerem Mitarbeiterengagement führen und sich damit positiv auf unsere Umsätze, unsere Ertragslage und unsere Cashflows auswirken. Als Folge könnten wir unsere mittelfristigen Perspektiven übertreffen.

Weitere Informationen über unsere künftigen Chancen durch unsere Mitarbeiter finden Sie im Abschnitt *Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement*.

## Chancen durch Kundenbeziehungen

Die SAP vermarktet ihre Produkte und Services nach Regionen, Kundensegmenten, Geschäftsbereichen und Branchen. Wir investieren in die Weiterentwicklung unseres Vermarktungskonzepts, um unsere Branchenlösungen effektiv zu vertreiben und unsere Kundenbeziehungen zu intensivieren. Ein besonderer Schwerpunkt ist dabei das dynamische Geschäfts-umfeld der einzelnen Branchen, das sich im Zuge der Digitalisierung rasant verändert.

Wir bieten unseren Kunden einzigartige Services mit erheblichem geschäftlichem Nutzen und werden auch künftig aktiv nach neuen Chancen suchen, um den Mehrwert für unsere Kunden zu steigern.

Unserem Ausblick und unseren mittelfristigen Perspektiven liegen bestimmte Annahmen hinsichtlich des Erfolgs unserer Vermarktungsstrategien zugrunde. Sollte der tatsächliche Erfolg unseres Vermarktungskonzepts diese Annahmen übertreffen, könnte sich dies positiv auf unsere Umsätze, unsere Ertragslage und unsere Cashflows auswirken und dazu führen, dass wir unsere mittelfristigen Perspektiven übertreffen.

# Ereignisse nach dem Abschlussstichtag

Informationen zu Ereignissen nach dem Abschlussstichtag finden Sie unter *Textziffer (33)* im Anhang zum Konzernabschluss



# Konzernabschluss nach IFRS und Konzernanhang

<b>Konzernabschluss nach IFRS.....</b>	<b>156</b>
<b>Konzernanhang .....</b>	<b>162</b>
(1) Allgemeine Angaben zum Konzernabschluss .....	162
(2) Konsolidierungskreis.....	162
(3) Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden.....	162
(4) Unternehmens-zusammenschlüsse.....	177
(5) Umsatzerlöse.....	177
(6) Restrukturierung .....	177
(7) Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer und Zahl der Mitarbeiter.....	177
(8) Sonstige Aufwendungen und Erträge, netto .....	179
(9) Finanzergebnis, netto .....	179
(10) Ertragsteuern.....	180
(11) Ergebnis je Aktie .....	182
(12) Sonstige finanzielle Vermögenswerte.....	183
(13) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen.....	184
(14) Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte .....	185
(15) Geschäfts- oder Firmenwert und immaterielle Vermögenswerte .....	186
(16) Sachanlagen.....	189
(17) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten, finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten.....	189
(18) Rückstellungen .....	192
(19) Passive Rechnungsabgrenzungsposten.....	196
(20) Eigenkapital .....	197
(21) Weitere Angaben zum Kapital .....	198
(22) Sonstige finanzielle Verpflichtungen .....	199
(23) Schwebende Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche .....	200
(24) Finanzielle Risikofaktoren.....	202
(25) Management finanzieller Risiken .....	204
(26) Angaben zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten.....	208
(27) Anteilsbasierte Vergütungen.....	217
(28) Segment- und geografische Informationen.....	222
(29) Organe.....	227
(30) Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen .....	230
(31) Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers .....	231
(32) Deutscher Corporate Governance Kodex .....	232
(33) Ereignisse nach dem Abschlussstichtag.....	232
(34) Anteilsbesitz .....	233
Bericht des Vorstands zum internen Kontrollsysteem für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss .....	239

# Konzernabschluss nach IFRS

## Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung des SAP-Konzerns für die jeweiligen Geschäftsjahre

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	Textziffer	2016	2015	2014
Cloud-Subskriptionen und -Support		2.993	2.286	1.087
Softwarelizenzen		4.860	4.835	4.399
Softwaresupport		10.571	10.093	8.829
Softwarelizenzen und -Support		15.431	14.928	13.228
<b>Cloud und Software</b>		<b>18.424</b>	<b>17.214</b>	<b>14.315</b>
<b>Services</b>		<b>3.638</b>	<b>3.579</b>	<b>3.245</b>
<b>Umsatzerlöse</b>	(5)	<b>22.062</b>	<b>20.793</b>	<b>17.560</b>
Cloud-Subskriptions- und -Supportkosten		-1.313	-1.022	-481
Softwarelizenz- und -Supportkosten		-2.182	-2.291	-2.076
Cloud- und Softwarekosten		-3.495	-3.313	-2.557
Servicekosten		-3.089	-2.932	-2.426
<b>Umsatzkosten</b>		<b>-6.583</b>	<b>-6.245</b>	<b>-4.983</b>
<b>Bruttogewinn</b>		<b>15.479</b>	<b>14.548</b>	<b>12.578</b>
Forschungs- und Entwicklungskosten		-3.044	-2.845	-2.331
Vertriebs- und Marketingkosten		-6.265	-5.782	-4.593
Allgemeine Verwaltungskosten		-1.005	-1.048	-892
Restrukturierungskosten	(6)	-28	-621	-126
TomorrowNow- und Versata-Rechtsstreit	(23)	0	0	-309
Sonstige betriebliche Aufwendungen und Erträge, netto		-3	1	4
<b>Operative Aufwendungen</b>		<b>-16.928</b>	<b>-16.541</b>	<b>-13.230</b>
<b>Betriebsergebnis</b>		<b>5.135</b>	<b>4.252</b>	<b>4.331</b>
<b>Sonstige Aufwendungen und Erträge, netto</b>	(8)	<b>-234</b>	<b>-256</b>	<b>49</b>
Finanzierungserträge		230	241	127
Finanzierungsaufwendungen		-268	-246	-152
<b>Finanzergebnis, netto</b>	(9)	<b>-38</b>	<b>-5</b>	<b>-25</b>
<b>Gewinn vor Steuern</b>		<b>4.863</b>	<b>3.991</b>	<b>4.355</b>
Ertragsteueraufwand TomorrowNow- und Versata-Rechtsstreit		0	0	86
Sonstiger Ertragsteueraufwand		-1.229	-935	-1.161
Ertragsteueraufwand	(10)	-1.229	-935	-1.075
<b>Gewinn nach Steuern</b>		<b>3.634</b>	<b>3.056</b>	<b>3.280</b>
den Eigentümern des Mutterunternehmens zuzurechnen		3.646	3.064	3.280
den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnen		-13	-8	0
<b>Ergebnis je Aktie, unverwässert (in €)</b>	(11)	<b>3,04</b>	<b>2,56</b>	<b>2,75</b>
<b>Ergebnis je Aktie, verwässert (in €)</b>	(11)	<b>3,04</b>	<b>2,56</b>	<b>2,74</b>

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzern-Gesamtergebnisrechnung des SAP-Konzerns für die jeweiligen Geschäftsjahre

Mio. €	Textziffer	2016	2015	2014
<b>Gewinn nach Steuern</b>	<b>3.634</b>	<b>3.056</b>	<b>3.280</b>	
Bestandteile, die nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden				
Neubewertungen leistungsorientierter Pensionspläne vor Steuern	-10	-19	-30	
Ertragsteuern im Zusammenhang mit Neubewertungen leistungsorientierter Pensionspläne	(10)	2	2	7
Neubewertungen leistungsorientierter Pensionspläne nach Steuern	-8	-17	-23	
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>	<b>-8</b>	<b>-17</b>	<b>-23</b>	
Bestandteile, die in späteren Perioden in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden				
Gewinne/Verluste aus Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	865	1.845	1.161	
Umgliederungsbeträge für Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	-1	0	0	
Währungsumrechnungsdifferenzen vor Steuern	864	1.845	1.161	
Ertragsteuern im Zusammenhang mit Währungsumrechnungsdifferenzen	(10)	-25	16	21
Währungsumrechnungsdifferenzen nach Steuern	(20)	839	1.861	1.182
Gewinne/Verluste aus der Neubewertung von zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten vor Steuern	-18	181	130	
Umgliederungsbeträge für zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	-26	-53	-2	
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte vor Steuern	(26)	-44	128	128
Ertragsteuern im Zusammenhang mit zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten	(10)	1	-2	0
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte nach Steuern	(20)	-43	125	128
Gewinne/Verluste aus Absicherungen von Zahlungsströmen vor Steuern	-24	-59	-41	
Umgliederungsbeträge für Absicherungen von Zahlungsströmen vor Steuern	8	74	3	
Absicherungen von Zahlungsströmen vor Steuern	(25)	-15	15	-38
Ertragsteuern im Zusammenhang mit Absicherungen von Zahlungsströmen	(10)	4	-4	10
Absicherungen von Zahlungsströmen nach Steuern	(20)	-11	11	-28
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden</b>	<b>785</b>	<b>1.997</b>	<b>1.282</b>	
<b>Sonstiges Ergebnis nach Steuern</b>	<b>777</b>	<b>1.980</b>	<b>1.259</b>	
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>4.410</b>	<b>5.036</b>	<b>4.539</b>	
den Eigentümern des Mutterunternehmens zuzurechnen	4.423	5.044	4.539	
den nicht beherrschenden Anteilen zuzurechnen	-13	-8	0	

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

**Konzernbilanz des SAP-Konzerns zum 31. Dezember des jeweiligen Geschäftsjahres**

Mio. €	Textziffer	2016	2015
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente		3.702	3.411
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(12)	1.124	351
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	(13)	5.924	5.274
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(14)	581	468
Tatsächliche Steuererstattungsansprüche		233	235
<b>Summe kurzfristiger Vermögenswerte</b>		<b>11.564</b>	<b>9.739</b>
Geschäfts- oder Firmenwert	(15)	23.311	22.689
Immaterielle Vermögenswerte	(15)	3.786	4.280
Sachanlagen	(16)	2.580	2.192
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	(12)	1.358	1.336
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	(13)	126	87
Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte	(14)	532	332
Tatsächliche Steuererstattungsansprüche		450	282
Latente Steueransprüche	(10)	570	453
<b>Summe langfristiger Vermögenswerte</b>		<b>32.713</b>	<b>31.651</b>
<b>Summe Vermögenswerte</b>		<b>44.277</b>	<b>41.390</b>

## Konzernbilanz des SAP-Konzerns zum 31. Dezember des jeweiligen Geschäftsjahrs

Mio. €	Textziffer	2016	2015
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	(17)	1.281	1.088
Tatsächliche Steuerschulden		316	230
Finanzielle Verbindlichkeiten	(17)	1.813	841
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(17)	3.699	3.407
Rückstellungen	(18)	183	299
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	(19)	2.383	2.001
<b>Summe kurzfristiger Schulden</b>		<b>9.674</b>	<b>7.867</b>
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten	(17)	127	81
Tatsächliche Steuerschulden		365	402
Finanzielle Verbindlichkeiten	(17)	6.481	8.681
Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten	(17)	461	331
Rückstellungen	(18)	217	180
Latente Steuerschulden	(10)	411	448
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	(19)	143	106
<b>Summe langfristiger Schulden</b>		<b>8.205</b>	<b>10.228</b>
<b>Summe Schulden</b>		<b>17.880</b>	<b>18.095</b>
Gezeichnetes Kapital		1.229	1.229
Agen		599	558
Gewinnrücklagen		22.302	20.044
Sonstige Eigenkapitalbestandteile		3.346	2.561
Eigene Anteile		-1.099	-1.124
<b>Eigenkapital, das den Eigentümern des Mutterunternehmens zuzurechnen ist</b>		<b>26.376</b>	<b>23.267</b>
<b>Nicht beherrschende Anteile</b>		<b>21</b>	<b>28</b>
<b>Summe Eigenkapital</b>	(20)	<b>26.397</b>	<b>23.295</b>
<b>Summe Eigenkapital und Schulden</b>		<b>44.277</b>	<b>41.390</b>

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses

## Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung des SAP-Konzerns für die jeweiligen Geschäftsjahre

Mio. €	Eigenkapital, das den Eigentümern des Mutterunternehmens zuzurechnen ist						Nicht beherrschende Anteile	Summe des Eigenkapitals
	Gezeichnetes Kapital	Agiens	Gewinnrücklagen	Sonstige Eigenkapitalbestandteile	Eigene Anteile	Summe		
Textziffer	(20)	(20)	(20)		(20)			
<b>1. Januar 2014</b>	<b>1.229</b>	<b>551</b>	<b>16.258</b>	<b>-718</b>	<b>-1.280</b>	<b>16.040</b>	<b>8</b>	<b>16.048</b>
Gewinn nach Steuern			3.280			3.280		3.280
Sonstiges Ergebnis			-23	1.282		1.259		1.259
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>3.257</b>	<b>1.282</b>			<b>4.539</b>		<b>4.539</b>
Anteilsbasierte Vergütungen		34				34		34
Dividenden			-1.194			-1.194		-1.194
Ausgabe eigener Anteile aus anteilsbasierten Vergütungen		29			56	85		85
Zugänge aus Unternehmenszusammenschlüssen						26		26
Übrige Veränderungen			-4			-4		-4
<b>31. Dezember 2014</b>	<b>1.229</b>	<b>614</b>	<b>18.317</b>	<b>564</b>	<b>-1.224</b>	<b>19.499</b>	<b>34</b>	<b>19.534</b>
Gewinn nach Steuern			3.064			3.064	-8	3.056
Sonstiges Ergebnis			-17	1.997		1.980		1.980
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>3.047</b>	<b>1.997</b>			<b>5.044</b>	<b>-8</b>	<b>5.036</b>
Anteilsbasierte Vergütungen		-136				-136		-136
Dividenden			-1.316			-1.316		-1.316
Ausgabe eigener Anteile aus anteilsbasierten Vergütungen		80			100	180		180
Übrige Veränderungen			-4			-4	2	-2
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>1.229</b>	<b>558</b>	<b>20.044</b>	<b>2.561</b>	<b>-1.124</b>	<b>23.267</b>	<b>28</b>	<b>23.295</b>
Gewinn nach Steuern			3.646			3.646	-13	3.634
Sonstiges Ergebnis			-8	785		777		777
<b>Gesamtergebnis</b>		<b>3.638</b>	<b>785</b>			<b>4.423</b>	<b>-13</b>	<b>4.410</b>
Anteilsbasierte Vergütungen		16				16		16
Dividenden			-1.378			-1.378		-1.378
Ausgabe eigener Anteile aus anteilsbasierten Vergütungen		25			25	50		50
Übrige Veränderungen			-2			-2	6	4
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>1.229</b>	<b>599</b>	<b>22.302</b>	<b>3.346</b>	<b>-1.099</b>	<b>26.376</b>	<b>21</b>	<b>26.397</b>

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

## Konzern-Kapitalflussrechnung des SAP-Konzerns für die jeweiligen Geschäftsjahre

Mio. €	Textziffer	2016	2015	2014
<b>Gewinn nach Steuern</b>	<b>3.634</b>	<b>3.056</b>	<b>3.280</b>	
Anpassungen bei der Überleitung vom Gewinn nach Steuern auf die Cashflows aus betrieblichen Tätigkeiten:				
Abschreibungen	(15)	1.268	1.289	1.010
Ertragsteueraufwand	(10)	1.229	935	1.075
Finanzergebnis, netto	(9)	38	5	25
Erhöhung/Minderung der Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	51	45	47	
Andere Anpassungen für zahlungsunwirksame Posten	39	-2	70	
Erhöhung/Minderung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen	-675	-844	-286	
Erhöhung/Minderung sonstiger Vermögenswerte	-248	-313	-329	
Erhöhung/Minderung von Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Rückstellungen und sonstigen Verbindlichkeiten	513	757	573	
Erhöhung/Minderung des passiven Rechnungsabgrenzungspostens	368	218	16	
Auszahlungen im Zusammenhang mit dem TomorrowNow- und Versata-Rechtsstreit	0	0	-555	
Gezahlte Zinsen	-190	-172	-130	
Erhaltene Zinsen	79	82	59	
Gezahlte Ertragsteuern, abzüglich zurückerstatteter Beträge	-1.477	-1.420	-1.356	
<b>Cashflows aus betrieblichen Tätigkeiten</b>	<b>4.628</b>	<b>3.638</b>	<b>3.499</b>	
Auszahlungen für Unternehmenszusammenschlüsse abzüglich übernommener Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-106	-39	-6.360	
Einzahlungen aus derivativen Finanzinstrumenten in Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschüssen	0	266	-111	
Summe der Zahlungen für Unternehmenszusammenschlüsse abzüglich übernommener Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-106	226	-6.472	
Auszahlungen für den Erwerb von immateriellen Vermögenswerten oder Sachanlagen	-1.001	-636	-737	
Einzahlungen aus der Veräußerung von immateriellen Vermögenswerten oder Sachanlagen	63	68	46	
Auszahlungen für den Erwerb von Eigenkapital- oder Schuldinstrumenten anderer Unternehmen	-1.549	-1.871	-910	
Einzahlungen aus der Veräußerung von Eigenkapital- oder Schuldinstrumenten anderer Unternehmen	793	1.880	833	
<b>Cashflows aus Investitionstätigkeiten</b>	<b>-1.799</b>	<b>-334</b>	<b>-7.240</b>	
Gezahlte Dividenden	(21)	-1.378	-1.316	-1.194
Einzahlungen aus der Ausgabe von eigenen Anteilen	27	64	51	
Einzahlungen aus Fremdkapitalaufnahmen	400	1.748	7.503	
Einzahlungen aus Swap-Geschäften	43	0	0	
Summe der Einzahlungen aus Fremdkapitalaufnahmen	443	1.748	7.503	
Rückzahlungen auf Fremdkapitalaufnahmen	-1.800	-3.852	-2.062	
Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen	3	0	0	
<b>Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten</b>	<b>-2.705</b>	<b>-3.356</b>	<b>4.298</b>	
Auswirkung von Wechselkursänderungen auf Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	167	135	23	
Nettoverringerung/-erhöhung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	291	83	580	
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente zu Beginn der Periode	(21)	<b>3.411</b>	<b>3.328</b>	<b>2.748</b>
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am Ende der Periode	(21)	<b>3.702</b>	<b>3.411</b>	<b>3.328</b>

Der nachfolgende Konzernanhang ist integraler Bestandteil des Konzernabschlusses.

# Konzernanhang

## (1) Allgemeine Angaben zum Konzernabschluss

Der vorliegende Konzernabschluss der SAP SE und ihrer Tochterunternehmen (zusammen „wir“, „uns“, „unser(e)“, „SAP“, „der Konzern“ oder „das Unternehmen“) für das Geschäftsjahr 2016 wurde nach den Vorschriften der International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt.

Wir haben alle Standards und Interpretationen angewendet, die zum 31. Dezember 2016 gültig und von der Europäischen Union (EU) übernommen waren. Für unseren Konzernabschluss waren zum 31. Dezember 2016, 2015 und 2014 keine Standards oder Interpretationen relevant, die zwar in Kraft getreten, jedoch noch nicht in europäisches Recht übernommen waren. Unser Konzernabschluss entspricht daher sowohl den vom International Accounting Standards Board (IASB) veröffentlichten IFRS als auch den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind.

Unser Vorstand hat den Konzernabschluss am 22. Februar 2017 zur Weitergabe an unseren Aufsichtsrat freigegeben.

Alle Beträge im Konzernabschluss werden – sofern im Einzelfall nicht anders vermerkt – in Millionen Euro (Mio. €) angegeben. Aufgrund von Rundungen können sich im vorliegenden Bericht bei Summenbildungen und bei der Berechnung von Prozentangaben geringfügige Abweichungen ergeben.

## (2) Konsolidierungskreis

### Konsolidierte Tochterunternehmen

	Gesamt
<b>31. Dezember 2014</b>	<b>287</b>
Zugänge	8
Abgänge	-40
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>255</b>
Zugänge	8
Abgänge	-18
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>245</b>

Die Zugänge ergeben sich aus dem Erwerb von Unternehmen sowie Unternehmensgründungen. Die Abgänge resultieren hauptsächlich aus der Verschmelzung und der Liquidation von Unternehmen.

## (3) Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

### (3a) Grundlagen der Bewertung

Der Konzernabschluss wurde bis auf folgende Ausnahmen auf der Grundlage historischer Anschaffungs- oder Herstellungskosten aufgestellt:

- Derivative Finanzinstrumente, zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten für anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich werden zum beizulegenden Zeitwert bewertet.
- Monetäre Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen werden zu Stichtagskursen umgerechnet.
- Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses werden gemäß IAS 19 (Leistungen an Arbeitnehmer) bewertet. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (18a)*.

Angaben zu den Methoden und Annahmen, die wir bei der Ermittlung der jeweiligen Bewertungsgrundlagen anwenden, sind gegebenenfalls in den Erläuterungen zu dem jeweiligen Vermögenswert oder der Verbindlichkeit zu finden.

### (3b) Angewandte Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden

#### Umgliederungen

Im Rahmen des „ONE Service“-Konzepts haben wir Premium-Support-Leistungen und Beratungsleistungen zu einem umfassenden Serviceangebot zusammengeführt. Diese Zusammenführung hat zu Veränderungen unserer Go-to-Market-Methode für Services und der zugehörigen Umgebung geführt, die in einer organisatorischen Trennung zwischen dem Vertrieb von Services und der Erbringung von Services resultierte. Infolge dieser Änderungen klassifizieren wir alle Vertriebskosten im Zusammenhang mit unseren Serviceangeboten, die zuvor als Servicekosten erfasst wurden, als Vertriebs- und Marketingkosten. Wir sind der Ansicht, dass dieser Ansatz verlässlichere und relevantere Informationen vermittelt, weil Vertriebs- und Marketingkosten in Bezug auf unser gesamtes Produkt- und Serviceangebot nunmehr einheitlich klassifiziert werden.

Der neue Ansatz wurde rückwirkend auf die dargestellten vergangenen Berichtsperioden angewendet. Im Geschäftsjahr 2015 führte dies zu einem Anstieg der Vertriebs- und Marketingkosten sowie zu einem entsprechenden Rückgang der Servicekosten um insgesamt 381 Mio. € (2014: 290 Mio. €).

## Unternehmenszusammenschlüsse und Geschäfts- oder Firmenwerte

Wir entscheiden für jede Transaktion, ob wir den nicht beherrschenden Anteil am erworbenen Unternehmen mit dem beizulegenden Zeitwert oder mit dem entsprechenden Anteil am identifizierbaren Nettovermögen des erworbenen Unternehmens bewerten. Angefallene Erwerbsnebenkosten erfassen wir als Aufwand in den Perioden, in denen die Kosten anfallen und die Dienstleistungen empfangen werden. Diese Erwerbsnebenkosten werden in den allgemeinen Verwaltungskosten ausgewiesen.

## Wechselkurse

Gegenwert von 1€		Mittelkurs am 31. Dezember		Jahresdurchschnittskurs		
		2016	2015	2016	2015	2014
US-Dollar	USD	1,0541	1,0887	1,1045	1,1071	1,3198
Britisches Pfund	GBP	0,8562	0,7340	0,8206	0,7255	0,8037
Japanischer Yen	JPY	123,40	131,07	119,77	134,12	140,61
Schweizer Franken	CHF	1,0739	1,0835	1,0886	1,0688	1,2132
Kanadischer Dollar	CAD	1,4188	1,5116	1,4606	1,4227	1,4645
Australischer Dollar	AUD	1,4596	1,4897	1,4850	1,4753	1,4650

## Umsatzrealisierung

### Klassen von Umsatzerlösen

Unsere Umsatzerlöse stammen aus Gebühren, die wir unseren Kunden berechnen für (a) die Nutzung unserer Cloud-Angebote, (b) Lizizenzen an unseren On-Premise-Softwareprodukten und (c) standardisierte und Premium-Supportleistungen, Beratungsleistungen, Vereinbarungen über die Entwicklung kundenspezifischer On-Premise-Software sowie Schulungs- und sonstige Serviceleistungen.

Die in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung dargestellten Cloud- und Softwareerlöse setzen sich aus den Erlösen aus Cloud-Subskriptionen und -Support, den Softwarelizenzerlösen und den Softwaresupporterlösen zusammen.

- Die Umsatzerlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support verkörpern die Erlöse aus folgenden Leistungen:
  - Software-as-a-Service (SaaS), das heißt die Einräumung eines Rechts auf Nutzung von Softwarefunktionen in einer von der SAP bereitgestellten, cloudbasierten Infrastruktur (Hosting). Dabei hat der Kunde kein Recht, den Hosting Vertrag zu kündigen und die Software auf eigenen Systemen oder durch einen dritten Hosting-Anbieter in Betrieb zu nehmen, ohne eine signifikante Vertragsstrafe zahlen zu müssen, oder
  - Platform-as-a-Service (PaaS), das heißt die Bereitstellung eines Zugangs zu einer cloudbasierten Infrastruktur, um Anwendungen zu entwickeln, zu betreiben und zu verwalten, oder

## Währungsumrechnung

Erträge und Aufwendungen sowie Mittelzu- oder -abflüsse aus der betrieblichen Tätigkeit der ausländischen Tochterunternehmen, die jeweils auf eine andere funktionale Währung lauten als Euro, rechnen wir zu Durchschnittskursen um, die jeweils auf monatlicher Basis ermittelt werden. Währungseffekte aus Fremdwährungstransaktionen erfassen wir in den sonstigen Aufwendungen und Erträgen, netto.

Die Wechselkurse der für den Konzernabschluss wesentlichen Währungen haben sich wie folgt verändert:

- Infrastructure-as-a-Service (IaaS), das heißt Hosting-Services für Software, bei denen die Software von der SAP gehostet wird und der Kunde das Recht hat, den Vertrag zu kündigen und die Software jederzeit auf eigenen Systemen in Betrieb zu nehmen, ohne eine signifikante Vertragsstrafe zahlen zu müssen, sowie damit verbundene Application Management Services, oder
- zusätzlicher Premiumsupport für Cloud-Subskriptionen, der über den regulären, in den Entgelten für Cloud-Subskriptionen enthaltenen Support hinausgeht, oder
- Business Network Services, das heißt die Vernetzung von Unternehmen in einer cloudbasierten Umgebung zwecks Durchführung von Geschäftsprozessen zwischen den vernetzten Unternehmen.
- Die Softwarelizenzerlöse ergeben sich aus den Lizenzgebühren, die wir aus dem Verkauf oder der Lizenzierung von Software an Kunden zur Nutzung auf deren eigener Hardware erzielen. Mit anderen Worten: Der Kunde hat das Recht, die Software auf eigenen Systemen zu installieren (On-Premise-Software). Die Softwarelizenzerlöse umfassen Umsatzerlöse aus dem Verkauf unserer Standard-Softwareprodukte sowie aus Vereinbarungen über die Entwicklung kundenspezifischer On-Premise-Software.
- Softwaresupporterlöse verkörpern den Umsatz, den wir durch standardisierte Supportleistungen, das heißt nicht spezifizierte künftige Softwareupgrades, -updates und -erweiterungen sowie durch technische Produktsupportleistungen für On-Premise-Software generieren. Technischen Produktsupport sowie nicht

spezifizierte Softwareupgrades, -updates und -erweiterungen verkaufen wir nicht separat. Dementsprechend unterscheiden wir innerhalb der Softwaresupporterlöse beziehungsweise innerhalb der Softwaresupportkosten nicht zwischen den Komponenten technischer Support und nicht spezifizierte Softwareupgrades, -updates und -erweiterungen.

Die in unserer Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung dargestellten Serviceerlöse verkörpern die Erlöse aus folgenden Leistungen:

- Beratungserlöse, die sich im Wesentlichen auf die Installation und Konfiguration unserer Cloud-Subskriptionsangebote und unserer On-Premise-Softwareprodukte beziehen,
- Premium-Support-Leistungen, das heißt High-End-Support-Leistungen, die speziell auf die individuellen Kundenanforderungen zugeschnitten sind,
- Schulungsleistungen,
- Messaging-Services (überwiegend die Übermittlung elektronischer Textnachrichten zwischen verschiedenen Mobilfunkanbietern) und
- Zahlungsdienstleistungen im Zusammenhang mit unseren Angeboten im Bereich Reise- und Reisekostenmanagement.

Auslagen, die unseren Kunden in Rechnung gestellt und von diesen getragen werden, sind in den ausgewiesenen Erlösen aus Cloud-Subskriptionen und -Support, Softwaresupporterlösen oder Serviceerlösen enthalten. Für die Zuordnung ausschlaggebend ist die Art der Leistungen, für die Auslagen angefallen sind.

### Zeitpunkt der Umsatzrealisierung

Wir erfassen Umsatzerlöse aus Vereinbarungen mit Kunden nicht bevor nachweislich ein Vertrag vorliegt, die Höhe der Erlöse und die zugehörigen Kosten verlässlich bestimmt werden können, der Zahlungseingang für die entsprechende Forderung wahrscheinlich ist und die Lieferung erfolgt ist beziehungsweise die Leistung erbracht worden ist. Wenn die Höhe des Umsatzes aus unseren Produkten oder Dienstleistungen bei Vertragsabschluss nicht verlässlich bestimmt werden kann, schließen wir daraus, dass der Zufluss eines wirtschaftlichen Nutzens aus der Transaktion nicht wahrscheinlich ist. In diesem Fall realisieren wir den Umsatz erst, wenn die Gebühr fällig wird. Falls der Zahlungseingang bei Vertragsabschluss nicht hinreichend wahrscheinlich ist, schließen wir daraus, dass der Zufluss eines wirtschaftlichen Nutzens aus der Transaktion nicht wahrscheinlich ist. In diesem Fall realisieren wir den Umsatz erst, wenn der Zahlungseingang wahrscheinlich wird oder die Zahlung eingegangen ist. Dabei ist der frühere Zeitpunkt maßgebend. Wurde zu einem späteren Zeitpunkt für einen Kunden eine Einzelwertberichtigung gebildet, wird in der Folge nur für bereits eingegangene Zahlungen von dem betreffenden Kunden ein Umsatz erfasst.

Grundsätzlich stellen wir Gebühren für Standardsoftware bei Vertragsabschluss und nach erfolgter Lieferung in Rechnung.

Regelmäßige, feste Gebühren für Leistungen im Zusammenhang mit Cloud-Subskriptionen und Softwaresupportleistungen stellen wir in der Regel jährlich oder vierteljährlich im Voraus in Rechnung. Gebühren für Cloud-Subskriptionen, die auf den tatsächlichen Transaktionsvolumina basieren, sowie Gebühren, die für nicht regelmäßige Services berechnet werden, stellen wir nach Erbringung der Leistungen in Rechnung.

Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support erfassen wir, sobald die Leistungen erbracht wurden. Wenn für das Recht auf kontinuierlichen Zugriff auf und Nutzung von Cloud-Diensten über einen bestimmten Zeitraum eine regelmäßige, feste Gebühr vereinbart wurde, wird diese ratierlich über den Zeitraum erfasst, auf den sich die Gebühr bezieht. Gebühren, die auf tatsächlichen Transaktionsvolumina beruhen, werden bei Durchführung der Transaktion erfasst. Üblicherweise beinhalten unsere Cloud-Subskriptionsverträge bestimmte Set-up-Aktivitäten. Wenn diese Set-up-Aktivitäten einen eigenständigen Wert haben, bilanzieren wir sie als einzeln abgrenzbare Teilleistungen. Die jeweiligen Umsatzerlöse werden als Serviceerlöse klassifiziert und im Zuge der Durchführung der Set-up-Aktivitäten erfasst. Wenn wir feststellen, dass solche Set-up-Aktivitäten keine einzeln abgrenzbaren Teilleistungen darstellen, bilanzieren wir sie nicht separat.

Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Softwarelizenzen für unsere Standard-Softwareprodukte erfassen wir nach erfolgter Lieferung der Software, das heißt, wenn der Kunde Zugriff auf die Software hat. In einzelnen Vertragsverhältnissen räumen wir unseren Kunden ein zeitlich begrenztes Recht zur Nutzung der On-Premise-Software ein. Umsatzerlöse aus Verträgen mit kurzer Laufzeit, die in der Regel auch Supportleistungen beinhalten, realisieren wir ratierlich über die Vertragslaufzeit. Bei zeitlich begrenzten Verträgen mit mehrjährigen Laufzeiten, die Supportleistungen beinhalten – unabhängig davon, ob diese separat berechnet werden oder nicht –, werden die zugehörigen Umsätze ebenfalls ratierlich über die Vertragslaufzeit erfasst, sofern die Verträge keine wesentliche Gebühr für die Verlängerung der Supportvereinbarung enthalten. Ist eine solche wesentliche Gebühr vereinbart, realisieren wir den Softwarelizenzerlös getrennt von dem Supporterlös nach der Residualmethode, sobald die oben genannten Kriterien erfüllt sind.

Unsere Lizenzvereinbarungen für On-Premise-Software enthalten grundsätzlich weder Abnahmebestimmungen noch Rechte zur Rückgabe der Software. Ist im Softwarevertrag ausnahmsweise eine Abnahme der Software durch den Kunden vereinbart, werden Umsätze erst dann erfasst, wenn entweder die Abnahme erfolgt oder die Abnahmefrist abgelaufen ist. Wird im Softwarevertrag ausnahmsweise ein Recht zur Rückgabe der Software eingeräumt, erfassen wir Softwarelizenzerlöse erst mit dem Ablauf des Rückgaberechtes.

Umsätze aus On-Premise-Software, die über indirekte Vertriebskanäle verkauft wird, erfassen wir erst zu dem

Zeitpunkt, an dem uns ein Nachweis über einen Lizenzvertrag zwischen dem Vertriebspartner und dem Endkunden vorliegt, da es nicht wahrscheinlich ist, dass der SAP der wirtschaftliche Nutzen aus dem Vertrag vor dem Abschluss eines solchen Lizenzvertrags mit einem Endkunden zufließt.

Die Softwarelizenzelerlöse aus Vereinbarungen über die Entwicklung kundenspezifischer On-Premise-Software, bei denen eine Umsatzrealisierung anhand des Fertigstellungsgrads der Auftragserfüllung erfolgt, erfassen wir nach der Methode der Teilgewinnrealisierung (Percentage of Completion Method). Basis hierfür bildet das Verhältnis der bislang angefallenen Auftragskosten zu den geschätzten Gesamtkosten, die erforderlich sind, um die Entwicklung abzuschließen.

Bei unseren standardisierten Supportleistungen erstreckt sich unsere Leistungsverpflichtung darauf, Ressourcen bereitzuhalten, um bei Bedarf des Kunden technischen Produktsupport erbringen zu können und je nach Verfügbarkeit nicht spezifizierte Updates, Upgrades und Erweiterungen bereitzustellen. Somit erfassen wir Umsätze ratierlich über die Laufzeit des Supportvertrags.

Serviceerlöse erfassen wir in dem Maße, in dem die Leistungen erbracht wurden. Beratungsverträge und Verträge über Premium-Support-Leistungen beinhalten in der Regel keine erheblichen Modifikationen oder sonstigen wesentlichen funktionalen Änderungen und Erweiterungen der Software. Die daraus erzielten Umsatzerlöse werden nach der Methode der Teilgewinnrealisierung erfasst, wenn die Leistungen erbracht wurden. Den Leistungsfortschritt von Messaging-Services messen wir auf der Grundlage der Anzahl der erfolgreich verarbeiteten und übermittelten Textnachrichten. Davon abweichend erfassen wir Erlöse aus Messaging-Vereinbarungen auf Festpreisbasis ratierlich über die Vertragslaufzeit. Erlöse aus Schulungsleistungen erfassen wir, wenn der Kunde die jeweilige Präsenzschulung besucht. Für On-Demand-Schulungen, bei denen unsere Leistungsverpflichtung darin besteht, dem Kunden kontinuierlichen Zugang zu den Schulungskursen und Lerninhalten zu ermöglichen, erfassen wir Erlöse ratierlich über die Vertragslaufzeit.

### Bemessung der Umsatzerlöse

Umsatzerlöse werden abzüglich Retouren, Skonti, Preisnachlässen, Kundenboni und Rabatten ausgewiesen.

Zuschüsse an unsere Vertriebspartner, die diesen qualifizierte und genehmigte Marketingtätigkeiten ermöglichen, werden mit dem Umsatz verrechnet, es sei denn, wir erhalten einen eigenständigen identifizierbaren Nutzen für unseren Beitrag, dessen beizulegender Zeitwert in angemessener Weise bestimmt werden kann.

### Mehrkomponentenverträge

Wir fassen zwei oder mehr Verträge mit demselben Kunden zusammen und bilanzieren diese Verträge als einen einzelnen

Vertrag, wenn die Einzelverträge als Paket ausgehandelt werden oder auf andere Art und Weise verbunden sind.

Die unterschiedlichen Produkte und Dienstleistungen, deren Lieferung beziehungsweise Leistung im Rahmen unserer Kundenverträge zugesagt wird, erfassen wir als separate Bilanzierungseinheiten (einzelne abgrenzbare Teilleistungen), es sei denn:

- Der Vertrag beinhaltet erhebliche Modifikationen oder sonstige wesentliche funktionale Änderungen und Erweiterungen der Cloud-Subskription- oder On-Premise-Software und
- die Dienstleistungen können nicht durch einen Drittanbieter erbracht werden, weshalb sie als essenziell für die Cloud-Subskription- oder On-Premise-Software angesehen werden.

Produkte und Dienstleistungen, die nicht als einzeln abgrenzbare Teilleistungen eingestuft werden können, werden in einer Bilanzierungseinheit zusammengefasst (kombinierte Teilleistungen).

Der Teil des Transaktionspreises, der einer einzeln abgrenzbaren Teilleistung zugeordnet wurde, wird gemäß den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für die betreffende Teilleistung gesondert in den Umsatzerlösen erfasst. Bei kombinierten Teilleistungen, die aus Cloud-Angeboten oder On-Premise-Software und anderen Dienstleistungen bestehen, erfassen wir den hierfür zugeordneten Teil des Transaktionspreises, wie oben erläutert, nach der Methode der Teilgewinnrealisierung oder gegebenenfalls über die Laufzeit der Cloud-Subskription, je nachdem, welcher Leistungszeitraum länger ist.

Das Gesamtentgelt für einen Kundenvertrag teilen wir auf die einzeln abgrenzbaren Teilleistungen auf der Grundlage ihrer jeweiligen beizulegenden Zeitwerte auf. Diese Aufteilung richtet sich nach dem Verhältnis der individuellen beizulegenden Zeitwerte der separaten Teilleistungen, es sei denn, es wird, wie nachfolgend erläutert, die Residualmethode angewendet. Wir ermitteln den beizulegenden Zeitwert auf Basis unternehmensspezifischer Standardpreise. Diese entsprechen den Preisen, zu denen die Lieferungen und Leistungen regelmäßig auch einzeln von uns angeboten werden. Für Lieferungen und Leistungen, die bislang nicht einzeln von uns angeboten wurden, wird ein vom Management festgesetzter Preis verwendet, sofern es wahrscheinlich ist, dass sich dieser Preis bis zu jenem Zeitpunkt, zu dem das Produkt erstmals gesondert verkauft wird, nicht mehr ändern wird. Wenn unternehmensspezifische Standardpreise und Veräußerungspreise von Dritten aufgrund fehlender Einzeltransaktionen oder fehlender einheitlicher Preisgestaltung nicht festgestellt werden können, greifen wir zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes einer einzeln abgrenzbaren Teilleistung auf ihren geschätzten Einzelveräußerungspreis zurück. Unternehmensspezifische Standardpreise und geschätzte Einzelveräußerungspreise (EVP) für unsere

wichtigsten Produkte und Dienstleistungen ermitteln wir wie folgt:

- Die unternehmensspezifischen Standardpreise für unsere verlängerbaren Supportleistungen ermitteln wir anhand der Preise für die jährliche Verlängerung von Supportverträgen nach Ablauf einer anfänglichen Laufzeit. Verlängerungen der Supportverträge erfolgen grundsätzlich zu einem festen Prozentsatz der Nettolizenzgebühr. Die weit überwiegende Mehrheit unserer Kunden verlängert ihren jährlichen Supportvertrag zu diesen Preisen.
- Die unternehmensspezifischen Standardpreise für unsere Serviceangebote ermitteln wir auf Basis der in der Vergangenheit konstant bepreisten Beratungsverträge.
- Für unsere Cloud-Subskriptionen können unternehmensspezifische Standardpreise grundsätzlich nicht ermittelt werden. Die geschätzten Einzelveräußerungspreise für diese Cloud-Subskriptionen bestimmen wir auf der Grundlage der mit den einzelnen Kunden vertraglich vereinbarten Entgelte bei Verlängerung des Subskriptionsvertrags. Wir ermitteln geschätzte Einzelveräußerungspreise unter Berücksichtigung mehrerer Faktoren, darunter insbesondere der folgenden:
  - in Verträgen über Cloud-Subskriptionen vereinbarte wesentliche Gebühren für eine Verlängerung des Vertrags und
  - erwartete Bruttomargen und erwartete interne Kosten für das jeweilige Cloud-Geschäftsmodell.
- Bei unseren Angeboten im Bereich der On-Premise-Software können unternehmensspezifische Standardpreise grundsätzlich nicht ermittelt werden, und aus vergangenen Transaktionen lassen sich keine repräsentativen Einzelveräußerungspreise ableiten. Deshalb wenden wir für Mehrkomponentenverträge mit On-Premise-Software die Residualmethode an. Nach der Residualmethode wird der Transaktionspreis allen noch nicht erbrachten Teilleistungen in Höhe ihrer jeweiligen beizulegenden Zeitwerte zugerechnet. Der Restbetrag des vertraglich vereinbarten Gesamtentgelts wird der bereits erbrachten Teilleistung zugeordnet. Mit dieser Vorgehensweise folgen wir dem vom Financial Accounting Standards Board (FASB) verabschiedeten Accounting Standards Codification ASC Subtopic 985–605 „Software Revenue Recognition“, dessen Anwendung gemäß IAS 8 (Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen und Fehler) in geeigneten Fällen erlaubt ist.

Für die Bilanzierung von Optionen, die den Kunden berechtigen, in Zukunft weitere On-Premise-Software oder Services zu erwerben, wenden wir ebenfalls FASB ASC 985–605 an. Sofern wir Kunden eine Option einräumen, noch nicht lizenzierte On-Premise-Software zu einem Rabatt zu beziehen, der höher ist als der bei der ursprünglichen Softwarelizenzvereinbarung gewährte Rabatt, grenzen wir Umsatzerlöse in Höhe des gewährten Rabatts aus gegenwärtigen Leistungen ab. Entsprechendes gilt, falls wir dem Kunden das Recht einräumen, Serviceleistungen zu geringeren Preisen zu beziehen oder zu

erneuern als zu den beizulegenden Zeitwerten, die für diese Leistungen ermittelt wurden. Ebenso evaluieren wir, ob Kaufoptionen im Rahmen von Cloud-Subskriptionsverträgen ein wesentliches Recht darstellen, für das Umsatz abzugrenzen ist.

## **Cloud- und Softwarekosten**

Die Cloud- und Softwarekosten umfassen die Kosten, die im Zusammenhang mit der Herstellung der Produkte beziehungsweise Erbringung der Leistungen anfallen, mit denen wir Cloud- und Softwareerlöse erzielen. Somit enthält dieser Posten hauptsächlich hiermit verbundene Personalaufwendungen, planmäßige Abschreibungen auf erworbene immaterielle Vermögenswerte, Gebühren für Lizenzen Dritter, Kosten für die Auslieferung und den Anlaufprozess der Produkte sowie planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen.

## **Servicekosten**

Die Servicekosten umfassen die Kosten für die Erbringung der Leistungen, mit denen wir Serviceerlöse erzielen. Zu diesen Leistungen gehören Beratungs- und Schulungsdienstleistungen, Messaging-Services sowie bestimmte Formen von Hosting-Lösungen für unsere Kunden und unsere Partner.

## **Forschungs- und Entwicklungskosten**

Zu den Forschungs- und Entwicklungskosten zählen Kosten, die im Zusammenhang mit der Entwicklung unserer Softwarelösungen (neue Produkte, Updates und Erweiterungen) anfallen, einschließlich der Personal- und Hardwarekosten für die Entwicklungssysteme.

Die Kriterien für den Ansatz von selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerten aus der Softwareentwicklung sind bei uns erst kurz vor der Marktreife der Produkte vollständig erfüllt. Entwicklungskosten, die nach der Erfüllung der Aktivierungskriterien entstehen, sind unwesentlich. Demzufolge erfassen wir Forschungs- und Entwicklungskosten zum Zeitpunkt ihres Anfalls als Aufwand.

## **Vertriebs- und Marketingkosten**

Die Vertriebs- und Marketingkosten umfassen Kosten für die Vertriebs- und Marketingaktivitäten im Zusammenhang mit unseren Software- und Cloud-Lösungen sowie mit unserem Serviceportfolio.

## **Allgemeine Verwaltungskosten**

Die allgemeinen Verwaltungskosten beinhalten die Kosten für unsere Finanz- und Verwaltungsfunktionen, das Personalwesen und die allgemeine Betriebsführung, sofern diese nicht einer der anderen Kategorien der operativen Aufwendungen direkt zugeordnet werden können.

## **Bilanzierung von Unsicherheiten bei Ertragsteuern**

Wir bewerten laufende und latente Steuerverbindlichkeiten und -forderungen für Unsicherheiten bei Ertragsteuern mit dem nach

unserer Einschätzung wahrscheinlichen Erfüllungsbetrag, den wir an die Finanzverwaltungen zahlen müssen oder erstattet bekommen. Dabei gehen wir davon aus, dass die Finanzverwaltungen die zugrunde liegenden Sachverhalte untersuchen werden und umfassendes Wissen bezüglich der Sachverhalte haben.

### **Anteilsbasierte Vergütungen**

Anteilsbasierte Vergütungen für unsere Mitarbeiter umfassen Vergütungspläne mit Barausgleich sowie Vergütungspläne, deren Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente erfolgt. Die zugehörigen Aufwendungen erfassen wir als Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer. Wir klassifizieren diese Aufwendungen in unserer Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung nach den Tätigkeiten der Mitarbeiter, denen die Vergütungen gewährt wurden.

Im Rahmen von bestimmten Vergütungsplänen gewähren wir unseren Mitarbeitern Rabatte für den Erwerb von SAP-Aktien. Da diese Rabatte nicht von den künftig erbrachten Leistungen unserer Mitarbeiter abhängen, werden sie zum Zeitpunkt ihrer Gewährung als Aufwand erfasst.

In den Fällen, in denen wir unsere Risikoposition in Bezug auf Vergütungen mit Barausgleich abgesichert haben, erfassen wir die Änderungen des beizulegenden Zeitwertes der jeweiligen Sicherungsinstrumente ebenfalls erfolgswirksam im Rahmen der Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer. Die beizulegenden Zeitwerte von Sicherungsinstrumenten basieren auf Marktdaten und spiegeln somit die allgemeinen aktuellen Markterwartungen wider.

Weitere Informationen zu unseren anteilsbasierten Vergütungen finden Sie unter [Textziffer \(27\)](#).

### **Finanzielle Vermögenswerte**

Zu unseren finanziellen Vermögenswerten gehören Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente (liquiditätsnahe Vermögenswerte, deren ursprüngliche Fälligkeit maximal drei Monate beträgt), Kredite und Forderungen, erworbene Eigenkapital- und Schuldeninstrumente sowie derivative Finanzinstrumente (Derivate) mit positivem beizulegendem Zeitwert. Finanzielle Vermögenswerte werden nur dann als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte klassifiziert, wenn sie zu Handelszwecken gehalten werden, da wir keine finanziellen Vermögenswerte als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert designieren. Alle anderen finanziellen Vermögenswerte werden als Kredite und Forderungen klassifiziert, wenn wir sie nicht als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte designieren.

Marktübliche Käufe und Verkäufe werden zum Handelstag bilanziert.

Neben den weiteren, in IAS 39 (Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung) genannten Anhaltspunkten für eine Wertminderung gehören bei Anlagen in Eigenkapitalinstrumenten eine erhebliche (mehr als 20 %) oder längerfristige (länger als neun Monate) Abnahme des beizulegenden Zeitwertes zu objektiven Hinweisen für eine Wertminderung.

Wertminderungsaufwendungen für finanzielle Vermögenswerte werden im Finanzergebnis, netto, erfasst. Bei zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten, bei denen es sich um nicht derivative finanzielle Vermögenswerte handelt, die nicht als Kredite und Forderungen oder als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte eingestuft wurden, mindern Wertminderungsaufwendungen direkt den Buchwert eines Vermögenswertes, wohingegen Wertminderungen auf Kredite und Forderungen in einem Wertberichtigungskonto gebucht werden. Diese Wertberichtigungskonten werden stets zusammen mit den Forderungskonten, in denen die Anschaffungskosten der betreffenden Vermögenswerte enthalten sind, in den sonstigen finanziellen Vermögenswerten ausgewiesen. Wir buchen Forderungen gegen das entsprechende Wertberichtigungskonto aus, wenn sämtliche Möglichkeiten zum Eintreiben der Forderungen erschöpft und diese als uneinbringlich zu betrachten sind.

### **Derivate**

#### **Derivate, die nicht als Sicherungsinstrumente designiert wurden**

Viele Transaktionen stellen wirtschaftliche Absicherungen dar und tragen somit effektiv zur Absicherung finanzieller Risiken bei, ohne jedoch die Bedingungen für die Bilanzierung einer Sicherungsbeziehung gemäß IAS 39 zu erfüllen. Zur Absicherung von Kursänderungsrisiken angesetzter monetärer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten in Fremdwährungen designieren wir unsere zu Handelszwecken gehaltenen derivativen Finanzinstrumente nicht als Teil einer Sicherungsbeziehung, da die Gewinne/Verluste der zugrunde liegenden Transaktionen in denselben Perioden erfolgswirksam erfasst werden wie die Gewinne/Verluste aus den Derivaten.

Darüber hinaus haben wir gelegentlich Verträge mit eingebetteten Fremdwährungsderivaten, die separat bilanziert werden müssen.

#### **Derivate, die als Sicherungsinstrumente designiert wurden**

Wir setzen Derivate zur Absicherung von Währungs- oder Zinsrisiken ein und designieren sie als Absicherung von Zahlungsströmen oder Absicherung von beizulegenden Zeitwerten, wenn die Bedingungen für die Bilanzierung einer Sicherungsbeziehung gemäß IAS 39 erfüllt sind. Nähere Informationen zu unseren Sicherungsgeschäften finden Sie unter [Textziffer \(25\)](#).

### a) Absicherung von Zahlungsströmen

Grundsätzlich bilanzieren wir Absicherungen von Zahlungsströmen im Zusammenhang mit dem Währungsrisiko von hochwahrscheinlich erwarteten Transaktionen sowie dem Zinsrisiko aus variabel verzinslichen finanziellen Verbindlichkeiten.

In Bezug auf das Währungsrisiko bezieht sich die Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen auf den Kassapreis und die inneren Werte der Derivate, die zur Absicherung von Zahlungsströmen designiert sind und die Bedingungen für eine Klassifizierung als solche erfüllen. Dagegen werden Gewinne/Verluste aus der Zinskomponente sowie aus denjenigen Zeitwerten, die aus der Sicherungsbeziehung ausgeschlossen sind, sowie der ineffektive Teil der Gewinne oder Verluste zum Zeitpunkt ihres Anfalls ergebniswirksam erfasst.

### b) Absicherung von beizulegenden Zeitwerten

Bestimmte fest verzinsliche finanzielle Verbindlichkeiten bilanzieren wir nach den Kriterien für eine Absicherung von beizulegenden Zeitwerten.

### Bewertung und Beurteilung der Effektivität

Die Effektivität der Sicherungsbeziehung wird sowohl prospektiv als auch retrospektiv beurteilt. Die prospektive Beurteilung basiert bei unseren Währungssicherungen auf der Critical-Terms-Match-Methode, da Währungen, Laufzeiten und Beträge für die geplanten Geschäftsvorfälle oder für die Kassakomponente des Devisentermingeschäfts beziehungsweise für den inneren Wert der Devisenoption identisch sind. Bei Zinsswaps wenden wir ebenfalls die Critical-Terms-Match-Methode an, da die Nominalbeträge, die Währungen, die Laufzeiten, die Basis der variablen oder fixen Seite, die Zinsanpassungstermine sowie die Termine der Zins- und Tilgungszahlungen für die Schuldtitle und die entsprechenden Zinsswaps identisch sind. Über die Laufzeit des Sicherungsinstruments gleichen daher die Änderungen der Cashflows der in die Sicherungsbeziehung einbezogenen Komponenten den Effekt aus Schwankungen der zugrunde liegenden geplanten Geschäftsvorfälle aus.

Die Methode für eine retrospektive Beurteilung der Effektivität hängt von den nachstehend beschriebenen Arten des Sicherungsgeschäfts ab.

### a) Absicherung von Zahlungsströmen

Die retrospektive Beurteilung der Effektivität erfolgt auf kumulierter Basis unter Anwendung der Dollar-Offset-Methode mithilfe der hypothetischen Derivate-Methode. Bei diesem Ansatz wird die Veränderung des beizulegenden Zeitwertes eines konstruierten hypothetischen Derivats mit Parametern, die denen des jeweiligen Grundgeschäfts entsprechen, mit der Veränderung des beizulegenden Zeitwertes des Sicherungsinstruments verglichen. Die Absicherung gilt als hocheffektiv, wenn die Ergebnisse im Bereich zwischen 80 % und 125 % liegen.

### b) Absicherung von beizulegenden Zeitwerten

Die retrospektive Beurteilung der Effektivität basiert auf statistischen Methoden in Form einer Regressionsanalyse, mit der die Stichhaltigkeit und der Umfang der Beziehung zwischen der Änderung des Wertes des gesicherten Grundgeschäfts als unabhängiger Variable und der Änderung des beizulegenden Zeitwertes der Derivate als abhängiger Variable ermittelt werden. Das Sicherungsgeschäft wird als hocheffektiv eingestuft, wenn das Bestimmtheitsmaß zwischen den gesicherten Grundgeschäften und den Sicherungsinstrumenten größer als 0,8 ist und der Neigungskoeffizient in einer Spanne von -0,8 bis -1,25 liegt.

## Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen weisen wir in Höhe des fakturierten Betrags abzüglich Erlösschmälerungen und Wertberichtigungen aus. Diese Erlösschmälerungen und Wertberichtigungen werden auf Basis einer Analyse der wesentlichen ausstehenden Rechnungen verbucht. Die folgenden Faktoren beziehen wir in die Analyse der Werthaltigkeit unserer Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ein:

- Zuerst betrachten wir die Zahlungsfähigkeit einzelner Kunden und verbuchen eine Wertberichtigung für einzelne Kundensalden, wenn es wahrscheinlich erscheint, dass wir die vertraglich vereinbarte Forderung nicht erhalten werden.
- Zweitens bilden wir für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen Wertberichtigungen auf Basis homogener Forderungsklassen. Basis hierfür bildet das mit ihnen verbundene Ausfallrisiko, das sich nach dem Alter der Forderungen, den in der Vergangenheit festgestellten Forderungsausfällen, aber auch nach den allgemeinen Marktbedingungen richtet. Wir bilden eine pauschalierte Wertberichtigung zur Berücksichtigung von Wertminderungen für ein Forderungspool, wenn wir der Ansicht sind, dass das Alter der Forderungen einen Anhaltspunkt dafür liefert, dass es wahrscheinlich ist, dass ein Verlust eingetreten ist oder die ausstehenden Zahlungen nicht oder nicht vollständig einbringlich sind.

Wir buchen Forderungen gegen Wertberichtigungen aus, wenn sämtliche Möglichkeiten zum Eintreiben der Forderungen erschöpft und diese als uneinbringlich zu betrachten sind.

Aufwendungen aus der Erfassung von Wertberichtigungen auf Basis homogener Forderungsklassen werden in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen, netto, in unserer Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erfasst. Aufwendungen aus der Erfassung von Wertberichtigungen für einzelne Kunden werden hingegen in den Cloud- und Softwarekosten und den Servicekosten erfasst, jeweils in Abhängigkeit vom zugrunde liegenden Geschäftsvorgang. Erlösschmälerungen werden mit dem entsprechenden Erlösposten in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung verrechnet.

In den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind auch nicht fakturierte Leistungen aus Beratungsprojekten auf Festpreisbasis sowie auf Zeit- und Materialbasis enthalten.

### Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte

Die sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte setzen wir zu fortgeführten Anschaffungskosten an. Wesentlicher Bestandteil der aktivierten Auftragskosten sind direkte und zusätzliche Kosten, die im Rahmen der Auftragserlangung für Cloud-Subskriptionen anfallen. Diese Vermögenswerte werden linear über den Zeitraum verteilt, in dem die korrespondierenden Cloud-Subskriptionen abgewickelt werden.

### Geschäfts- oder Firmenwert und immaterielle Vermögenswerte

Wir klassifizieren immaterielle Vermögenswerte gemäß ihrer Art und ihrer Verwendung in unserem Geschäftsbetrieb. Software- und Datenbanklizenzen dienen überwiegend dem internen Gebrauch. Erworbenen Technologie besteht neben gekaufter Software, die in unsere Projekte einfließt, aus erworbenen, aber noch nicht abgeschlossenen Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Bei Kundenbeziehungen und übrigen immateriellen Vermögenswerten handelt es sich vor allem um Kundenverträge und erworbene Markenrechte.

Alle unsere erworbenen immateriellen Vermögenswerte, mit Ausnahme von Geschäfts- oder Firmenwerten, haben begrenzte Nutzungsdauern. Sie werden zu Anschaffungskosten angesetzt und in Folgeperioden entweder über die voraussichtliche Dauer des Verbrauchs des wirtschaftlichen Nutzens oder linear über ihre geschätzte Nutzungsdauer von zwei bis 20 Jahren abgeschrieben.

Die Abschreibung von erworbenen, aber noch nicht abgeschlossenen Forschungs- oder Entwicklungsprojekten, die als Vermögenswerte aktiviert wurden, beginnt, wenn die Entwicklungsprojekte beendet wurden und die entwickelte Software vermarktungsfähig ist. Wir schreiben diese immateriellen Vermögenswerte üblicherweise über einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren ab.

Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte werden je nach ihrer Nutzung in den Funktionsbereichen als Cloud- und Softwarekosten, Servicekosten, Forschungs- und Entwicklungskosten, Vertriebs- und Marketingkosten sowie allgemeine Verwaltungskosten klassifiziert.

Der jährliche Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwerte wird auf der Ebene unserer Geschäftssegmente durchgeführt, da es bei der SAP keine niedrigeren Ebenen gibt, auf denen Geschäfts- oder Firmenwerte für interne Managementzwecke überwacht werden. Der Werthaltigkeitstest wird für alle Geschäftssegmente zur selben Zeit durchgeführt.

### Sachanlagen

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten zuzüglich des beizulegenden Zeitwertes der möglicherweise im Abgangszeitpunkt zu erwartenden Abbruchkosten, sofern diese verlässlich geschätzt werden können, und abzüglich der kumulierten Abschreibungen bewertet.

Sachanlagen schreiben wir im Regelfall linear über ihre erwartete Nutzungsdauer ab.

### Nutzungsdauer der Sachanlagen

Gebäude	im Wesentlichen 25 bis 50 Jahre
Mietereinbauten	in Abhängigkeit von der Laufzeit des Mietvertrags
Hardware	3 bis 5 Jahre
Büro- und Geschäftsausstattung	4 bis 20 Jahre
Kraftfahrzeuge	4 bis 5 Jahre

### Wertminderungen vom Geschäfts- oder Firmenwert und von langfristigen Vermögenswerten

Etwaige Wertminderungsaufwendungen werden erfolgswirksam in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen und Erträgen, netto, erfasst.

### Verbindlichkeiten

#### Finanzielle Verbindlichkeiten

Zur Gruppe der finanziellen Verbindlichkeiten gehören Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, emittierte Anleihen, Privatplatzierungen und sonstige Finanzverbindlichkeiten, die derivative und nicht derivative finanzielle Verbindlichkeiten umfassen. Sie werden als zu fortgeführten Anschaffungskosten und erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Verbindlichkeiten klassifiziert. Letztere beinhalten nur diejenigen finanziellen Verbindlichkeiten, die als zu Handelszwecken gehalten klassifiziert werden, da wir keine finanziellen Verbindlichkeiten als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert designieren.

Verbindlichkeiten aus der Abwicklung des Zahlungsverkehrs von Kunden sind Gelder, die wir von unseren Kunden erhalten und mit denen wir in ihrem Namen Spesen von Mitarbeitern, damit verbundene Kreditkartenzahlungen sowie Lieferantenverbindlichkeiten begleichen. Wir weisen diese Gelder in unseren Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten aus und erfassen entsprechende Verpflichtungen aus Kostenerstattungen und Zahlungen im Namen unserer Kunden als Verbindlichkeiten aus der Abwicklung des Zahlungsverkehrs von Kunden.

Aufwendungen beziehungsweise Gewinne und Verluste aus finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten hauptsächlich Zinsaufwendungen, die wir nach der Effektivzinsmethode erfassen.

## Rückstellungen

Die Rückstellungen für personalbezogene Verpflichtungen umfassen unter anderem langfristige Leistungen an Arbeitnehmer. Sie sind durch verpfändete Rückdeckungsversicherungsansprüche gesichert und werden mit dem Erfüllungsbetrag der gesicherten Verpflichtung verrechnet.

## Verpflichtungen aus Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses

Die zur Abzinsung verwendeten Zinssätze, die wir zur Bewertung unserer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus Leistungen nach Beendigung des Anstellungsverhältnisses verwenden, leiten wir von Unternehmensanleihen mit sehr guter Bonität und Staatsanleihen ab, bei denen Laufzeit und Auszahlungen kongruent zu unseren Pensionsplänen sind. Die Rechnungsgrundlagen für die Ermittlung der Pensionsverpflichtungen sowie des Pensionsaufwands finden Sie unter *Textziffer (18a)*. Der Nettozinsaufwand und andere Aufwendungen im Zusammenhang mit leistungsorientierten Pensionsplänen werden in den Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer erfasst. Wir klassifizieren diese Aufwendungen in unserer Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung nach den Tätigkeiten der Mitarbeiter, denen die Vergütungen gewährt wurden.

Da unsere deutschen leistungsorientierten Pensionspläne größtenteils aus einem mitarbeiterfinanzierten Plan bestehen, der durch qualifizierende Versicherungsverträge finanziert ist, kann der Dienstzeitaufwand rechnerisch einen Ertrag ergeben, der aus der Anpassung des Buchwertes der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung an den beizulegenden Zeitwert des Planvermögens der qualifizierenden Versicherungsverträge resultiert. Diese Anpassung ist im Dienstzeitaufwand berücksichtigt.

## Passive Rechnungsabgrenzungsposten

Passive Rechnungsabgrenzungsposten werden je nach Abgrenzungsgrund als Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support, Softwarelizenzerlöse, Supporterlöse, Beratungserlöse oder als sonstige Serviceerlöse erfasst, sobald die grundlegenden Kriterien der Umsatzrealisierung erfüllt sind. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn die Leistungen erbracht oder die Rabatte, die dem Kunden im Rahmen einer Kaufoption als wesentliches Recht eingeräumt wurden, in Anspruch genommen wurden.

## (3c) Ermessensausübungen des Managements und Quellen von Schätzungsunsicherheiten

Die Anwendung der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und die Bewertung von Vermögenswerten, Verbindlichkeiten, Erträgen und Aufwendungen sowie die Angabe von Eventualforderungen und -verbindlichkeiten bei der Erstellung des Konzernabschlusses nach IFRS sind mit bestimmten Ermessensausübungen, Schätzungen und Annahmen des Managements verbunden.

Unsere Ermessensausübungen, Schätzungen und Annahmen beruhen auf historischen Informationen und Plandaten sowie Informationen über wirtschaftliche Rahmenbedingungen in den Branchen oder Regionen, in denen wir oder unsere Kunden tätig sind. Deren Veränderung könnte sich nachteilig auf unsere Schätzungen auswirken. Wenngleich wir der Auffassung sind, dass unsere Schätzungen über die künftige Entwicklung der zugrunde liegenden Ungewissheiten angemessen sind, können wir nicht garantieren, dass die finanziellen Auswirkungen dieser Angelegenheiten den in unseren Vermögenswerten, Verbindlichkeiten, Erträgen und Aufwendungen berücksichtigten Annahmen entsprechen werden. Die tatsächlichen Ergebnisse können von den ursprünglich von uns getroffenen Schätzungen und Annahmen abweichen.

Die nachfolgende Aufzählung zeigt die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, die am häufigsten mit Ermessensentscheidungen, Schätzungen und Annahmen unsererseits verbunden und daher für eine Beurteilung unserer Ertragslage entscheidend sind:

- Umsatzrealisierung
- Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen
- Bilanzierung von anteilsbasierten Vergütungen
- Bilanzierung von Ertragsteuern
- Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen
- Folgebilanzierung von Geschäfts- oder Firmenwerten und sonstigen immateriellen Vermögenswerten
- Bilanzierung von rechtlichen Unsicherheiten
- Ansatz von selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerten im Rahmen von Entwicklungaktivitäten

Diese wesentlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden werden von unserem Management gemeinsam mit dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats regelmäßig erörtert.

### Umsatzrealisierung

Ausführliche Informationen zur Umsatzrealisierung finden Sie unter *Textziffer (3b)*. Wie in dieser Textziffer dargelegt erfassen wir Umsatzerlöse nicht, bevor die Höhe der Erlöse verlässlich bestimmt werden kann, der Zahlungseingang für die entsprechende Forderung wahrscheinlich ist und die Lieferung erfolgt ist beziehungsweise die Leistung erbracht worden ist. Die Beurteilung, ob die Höhe der Erlöse verlässlich bestimmt werden kann oder der Zahlungseingang hinreichend

wahrscheinlich ist, ist naturgemäß mit Ermessensausübungen verbunden, da Schätzungen erforderlich sind, ob und in welchem Umfang dem Kunden nachträgliche Zugeständnisse gewährt werden und ob der Kunde die vertraglich vereinbarten Gebühren den Erwartungen entsprechend zahlen wird. Die zeitliche Verteilung sowie die Höhe der realisierten Umsätze können je nach getroffener Einschätzung unterschiedlich ausfallen.

Nach der Methode der Teilgewinnrealisierung müssen wir die voraussichtlichen Umsatzerlöse, die Gesamtkosten zur Fertigstellung des Projekts sowie den Fertigstellungsgrad abschätzen. Annahmen, Schätzungen und Unsicherheiten, die mit der Bestimmung des Fertigstellungsgrads einhergehen, haben Auswirkungen auf die Höhe und die zeitliche Verteilung der realisierten Umsätze.

Bei der Bilanzierung unserer Mehrkomponentenverträge müssen wir folgende Faktoren bestimmen:

- Welche Verträge mit einem bestimmten Kunden als ein Gesamtvertrag zu bilanzieren sind;
- Welche Teilleistungen eines Gesamtvertrags einzeln abgrenzbar und daher separat zu bilanzieren sind;
- Wie das Gesamtentgelt für einen Gesamtvertrag auf seine Teilleistungen zu verteilen ist.

Die Bestimmung, ob unterschiedliche Verträge mit demselben Kunden als ein Gesamtvertrag zu bilanzieren sind, ist mit erheblichen Ermessensausübungen verbunden, da wir beurteilen müssen, ob die Verträge gemeinsam ausgehandelt wurden oder auf andere Weise miteinander verknüpft sind. Die zeitliche Verteilung sowie die Höhe der realisierten Umsätze können unterschiedlich ausfallen, je nachdem, ob zwei Verträge separat oder als Bilanzierungseinheit bilanziert werden.

Bei einem Mehrkomponentenvertrag, der Cloud-Subskriptionen oder On-Premise-Software und andere Teilleistungen enthält, realisieren wir die jeweiligen Umsätze nicht separat, wenn eine der anderen Teilleistungen (zum Beispiel Beratungsleistungen) als wesentlich für die Funktionalität der Cloud-Subskription oder On-Premise-Software angesehen wird. Die Bestimmung, ob eine für die Funktionalität essenzielle Leistung gegeben ist, ist mit Ermessensausübungen verbunden. Die zeitliche Verteilung und die Höhe der realisierten Umsätze können davon abhängen, ob eine Leistung als wesentlich für die Funktionalität angesehen wird, da Erlöse unter Umständen über einen längeren Leistungszeitraum realisiert werden müssen.

Im Rahmen der Aufteilung des Transaktionspreises auf die unterschiedlichen Teilleistungen des jeweiligen Kundenvertrags ist die Bestimmung einer angemessenen Bewertung zum beizulegenden Zeitwert mit Ermessensausübungen verbunden, die die zeitliche Verteilung und die Höhe der realisierten Umsätze beeinflussen könnten, und zwar abhängig davon,

- ob eine angemessene Bewertung zum beizulegenden Zeitwert für noch nicht erbrachte Teilleistungen nachgewiesen werden kann und
- welche Ansätze für die Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes angewendet werden.

Außerdem würde sich die Höhe unserer ausgewiesenen Umsatzerlöse für Verträge über On-Premise-Software erheblich ändern, wenn wir für die Umsatzaufteilung eine andere Methode als die Residualmethode anwenden würden.

## Bewertung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Ausführliche Informationen zur Bilanzierung von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Forderungen finden Sie unter *Textziffer (3b)*. Wie in dieser Textziffer dargelegt, berücksichtigen wir Wertminderungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen durch Erfassen von Erlösschmälerungen sowie von Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen. Dies gilt sowohl für einzelne Forderungen als auch für das gesamte Portfolio. Die Beurteilung der Einbringlichkeit einer Forderung ist naturgemäß mit Ermessensausübungen verbunden und erfordert Annahmen über Forderungsausfälle, die sich erheblich ändern können. Ermessensausübungen sind erforderlich, wenn wir die verfügbaren Informationen über die finanzielle Situation eines bestimmten Kunden beurteilen, um festzustellen, ob ein Forderungsausfall wahrscheinlich ist, die Höhe eines solchen Forderungsausfalls verlässlich geschätzt werden kann und somit eine Wertberichtigung für den betreffenden Kunden notwendig ist. Auch die Ermittlung der Pauschalwertberichtigung für die restlichen Forderungen auf der Grundlage der in der Vergangenheit festgestellten Forderungsausfälle ist mit Ermessensausübungen verbunden, da die Vergangenheit möglicherweise nicht repräsentativ für die künftige Entwicklung ist. Änderungen unserer Schätzungen in Bezug auf die Wertberichtigung auf zweifelhafte Forderungen könnten wesentliche Auswirkungen auf unsere ausgewiesenen Vermögenswerte und Aufwendungen haben. Überdies könnte unser Konzernergebnis nachteilig beeinflusst werden, wenn die tatsächlichen Forderungsausfälle wesentlich höher sind als von uns angenommen.

## Bilanzierung von anteilsbasierten Vergütungen

Bei der Schätzung der beizulegenden Zeitwerte unserer anteilsbasierten Vergütungen greifen wir auf bestimmte Annahmen zurück, die sich unter anderem auf die erwartete Volatilität des Aktienkurses und die erwartete Laufzeit der Optionen (diese stellt unsere Schätzung des durchschnittlich verbleibenden Zeitraums bis zur Ausübung oder zum Verfall der Optionen dar) beziehen. Darüber hinaus hängt die Höhe des endgültigen Auszahlungsbetrags für diese Vergütungen von dem Erreichen von Kennzahlen sowie vom Kurs der SAP-Aktie an den jeweiligen Ausübungszeitpunkten ab. Änderungen dieser Annahmen und Ergebnisse, die von diesen Annahmen abweichen, könnten zu erheblichen Anpassungen des

Buchwertes der Verbindlichkeiten führen, die wir für diese anteilsbasierten Vergütungen erfasst haben.

Unserer Ansicht nach ist für die Schätzung des beizulegenden Zeitwertes unserer Aktienoptionen die erwartete Volatilität die kritischste Annahme. Für die künftigen Auszahlungen aus unseren Programmen mit Barausgleich ist der Kurs der SAP-Aktie der wichtigste Faktor. Änderungen dieser Faktoren könnten die anhand des Optionspreismodells ermittelten Schätzungen der beizulegenden Zeitwerte und die künftigen Auszahlungen wesentlich beeinflussen. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer* (27).

## Bilanzierung von Ertragsteuern

Aufgrund unserer international ausgerichteten Geschäftstätigkeit unterliegen wir den sich ändernden Steuergesetzen der jeweiligen Rechtsordnungen. Unsere gewöhnliche Geschäftstätigkeit umfasst zudem Transaktionen, bei denen die letztendlichen steuerlichen Folgen aufgrund unterschiedlicher Auslegungen von Steuergesetzen ungewiss sind, zum Beispiel hinsichtlich Umsatzaufteilungs- und Kostenumlageverträgen zwischen den SAP-Konzerngesellschaften. Darüber hinaus sind die von uns gezahlten Ertragsteuern grundsätzlich Gegenstand von laufenden Betriebsprüfungen in- und ausländischer Steuerbehörden. Daher sind Ermessensausübungen für die Bestimmung unserer weltweiten Ertragsteuerrückstellungen erforderlich. Wir schätzen die Entwicklung der ungewissen Steuerfestsetzungen auf der Basis der derzeitigen Steuergesetze und unserer Auslegungen derselben. Änderungen dieser Annahmen, die diesen Schätzungen zugrunde liegen, und Ergebnisse, die von diesen Annahmen abweichen, könnten erhebliche Anpassungen des Buchwertes unserer Ertragsteuerrückstellungen zur Folge haben.

Die Beurteilung, ob ein latenter Steueranspruch wertgemindert ist, erfordert Ermessensausübungen des Managements, da wir zukünftiges zu versteuerndes Einkommen schätzen müssen, um zu bestimmen, ob die Nutzung des latenten Steueranspruchs wahrscheinlich ist. Bei der Beurteilung unserer Fähigkeit, unsere latenten Steueransprüche zu nutzen, berücksichtigen wir sämtliche verfügbaren Informationen, einschließlich des in der Vergangenheit erzielten zu versteuernden Einkommens und des prognostizierten zu versteuernden Einkommens in den Perioden, in denen sich die latenten Steueransprüche voraussichtlich realisieren. Unsere Beurteilung des zukünftigen zu versteuernden Einkommens basiert auf Annahmen über die zukünftigen Marktbedingungen und die zukünftigen Gewinne der SAP. Änderungen dieser Annahmen sowie Ergebnisse, die von diesen Annahmen abweichen, könnten erhebliche Anpassungen des Buchwertes unserer latenten Steueransprüche zur Folge haben.

Weitere Informationen zu Ertragsteuern finden Sie unter *Textziffer* (10).

## Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen

Im Rahmen der Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen sind Ermessensausübungen bei der Beurteilung erforderlich, ob ein immaterieller Vermögenswert identifizierbar ist und separat vom Geschäfts- oder Firmenwert angesetzt werden sollte. Darüber hinaus ist die Schätzung der beizulegenden Zeitwerte der identifizierbaren erworbenen Aktiva und übernommenen Passiva zum Erwerbszeitpunkt mit erheblichen Ermessensausübungen des Managements verbunden. Die erforderlichen Bewertungen basieren auf den zum Erwerbszeitpunkt verfügbaren Informationen sowie auf den nach Ansicht des Managements angemessenen Erwartungen und Annahmen. Diese Ermessensausübungen, Schätzungen und Annahmen können unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage unter anderem aus folgenden Gründen wesentlich beeinflussen:

- Die beizulegenden Zeitwerte, die den planmäßig abzuschreibenden Vermögenswerten zugewiesen werden, beeinflussen die Höhe der planmäßigen Abschreibungen, die in den Perioden nach der Akquisition im Betriebsergebnis erfasst werden.
- Spätere nachteilige Veränderungen der geschätzten beizulegenden Zeitwerte der Vermögenswerte könnten zu zusätzlichen Aufwendungen aufgrund von Wertminderungen führen.
- Spätere Veränderungen der geschätzten beizulegenden Zeitwerte von Verbindlichkeiten und Rückstellungen könnten zu zusätzlichen Aufwendungen (bei einer Erhöhung der geschätzten beizulegenden Zeitwerte) oder zusätzlichen Erträgen (bei einer Verringerung der geschätzten beizulegenden Zeitwerte) führen.

## Folgebilanzierung vom Geschäfts- oder Firmenwert und von sonstigen immateriellen Vermögenswerten

Ermessensausübungen sind erforderlich:

- bei der Bestimmung der Nutzungsdauer eines immateriellen Vermögenswertes, da wir hier den Zeitraum schätzen, in dem der immaterielle Vermögenswert uns voraussichtlich einen wirtschaftlichen Nutzen bringt;
- bei der Bestimmung der Abschreibungsmethode, da gemäß IFRS Vermögenswerte linear abzuschreiben sind, es sei denn, wir können den Verbrauch des zukünftigen wirtschaftlichen Nutzens durch SAP verlässlich bestimmen.

Sowohl der Abschreibungszeitraum als auch die Abschreibungsmethode haben Auswirkungen auf die in den einzelnen Perioden erfassten Aufwendungen für planmäßige Abschreibungen.

Die Beurteilung von Wertminderungen unserer Geschäfts- oder Firmenwerte und immateriellen Vermögenswerte ist in hohem Maße abhängig von Annahmen des Managements über zukünftige Cashflows und wirtschaftliche Risiken, die mit

erheblichen Ermessensausübungen und Annahmen hinsichtlich künftiger Entwicklungen verbunden sind. Sie können durch eine Vielzahl von Faktoren beeinflusst werden, zum Beispiel durch:

- Änderungen der Geschäftsstrategie
- interne Prognosen
- Schätzungen unserer gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital, WACC)

Änderungen der Annahmen, die unseren Beurteilungen von Wertminderungen unserer Geschäfts- oder Firmenwerte und immateriellen Vermögenswerte zugrunde liegen, könnten erhebliche Anpassungen des Buchwertes unserer erfassten Geschäfts- oder Firmenwerte und immateriellen Vermögenswerte sowie der Höhe der erfolgswirksam erfassten Wertminderungsaufwendungen zur Folge haben.

Das Ergebnis der Werthaltigkeitstests für Geschäfts- oder Firmenwerte hängt möglicherweise auch von der Zuordnung der Geschäfts- oder Firmenwerte zu unseren Geschäftssegmenten ab. Diese Zuordnung ist mit Ermessensausübungen verbunden, da sie auf unseren Schätzungen dahingehend basieren, welche Geschäftssegmente voraussichtlich von den Synergien von Unternehmenszusammenschlüssen profitieren.

Weitere Informationen zu Geschäfts- oder Firmenwerten und immateriellen Vermögenswerten finden Sie unter *Textziffer (15)*.

## Bilanzierung von rechtlichen Unsicherheiten

Wir sind derzeit in verschiedene Ansprüche und Gerichtsverfahren involviert. Ausführliche Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (23)*. Wir überprüfen den Status jedes wesentlichen Sachverhalts mindestens auf vierteljährlicher Basis und beurteilen das potenzielle finanzielle und geschäftliche Risiko in Bezug auf solche Sachverhalte. Bei der Bestimmung, ob eine Rückstellung zu bilden ist, sowie bei der Ermittlung des angemessenen Rückstellungsbetrags sind erhebliche Ermessensausübungen erforderlich, insbesondere bei:

- der Bestimmung, ob eine Verpflichtung besteht,
- der Bestimmung, inwieweit der Abfluss eines wirtschaftlichen Nutzens wahrscheinlich ist,
- der Bestimmung, ob die Höhe der Verpflichtung verlässlich geschätzt werden kann, und
- der Schätzung der Höhe der Abflüsse, die zur Erfüllung der gegenwärtigen Verpflichtung erforderlich sind.

Aufgrund der Unsicherheiten in Bezug auf diese Sachverhalte basieren die Rückstellungen auf den bestmöglichen Informationen, die zum jeweiligen Zeitpunkt verfügbar sind.

Am Ende eines Berichtszeitraums nehmen wir eine Neubeurteilung der potenziellen Verpflichtungen aus Ansprüchen und anhängigen Gerichtsverfahren vor und passen unsere jeweiligen Rückstellungen zur Berücksichtigung der gegenwärtig bestmöglichen Schätzung an. Außerdem überwachen und evaluieren wir neue Informationen, die wir nach

Ende des jeweiligen Berichtszeitraums, aber vor Freigabe des Konzernabschlusses zur Veröffentlichung erhalten. Dabei soll festgestellt werden, ob diese Informationen zusätzlichen Aufschluss über Sachverhalte geben, die am Ende des Berichtszeitraums schon bestanden. Änderungen dieser Schätzungen und Annahmen, die unserer Bilanzierung von rechtlichen Unsicherheiten zugrunde liegen, sowie Ergebnisse, die von diesen Schätzungen und Annahmen abweichen, könnten erhebliche Anpassungen der Buchwerte der zugehörigen bereits erfassten Rückstellungen sowie die Erfassung zusätzlicher Rückstellungen zur Folge haben. Weitere Informationen zu rechtlichen Unsicherheiten finden Sie unter *Textziffer (18b)* und *Textziffer (23)*.

## Ansatz von selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerten im Rahmen von Entwicklungsaktivitäten

Wir sind der Auffassung, dass die Bestimmung, ob während der Entwicklungsphase eines Projekts selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte als immaterielle Vermögenswerte anzusetzen sind, mit erheblichen Ermessensausübungen verbunden ist, insbesondere in den folgenden Bereichen:

- Die Bestimmung, ob die Aktivitäten als Forschungs- oder als Entwicklungsaktivitäten einzustufen sind.
- Die Bestimmung, ob die Ansatzkriterien für immaterielle Vermögenswerte erfüllt sind, erfordert Annahmen über Marktbedingungen, Kundennachfrage und andere Entwicklungen in der Zukunft.
- Der Begriff „technische Realisierbarkeit“ ist in den IFRS nicht definiert. Daher erfordert die Beurteilung, ob die Fertigstellung eines Vermögenswertes technisch realisierbar ist, einen unternehmensspezifischen Ansatz, der zwangsläufig mit Ermessensausübungen verbunden ist.
- Die Bestimmung, ob der zu entwickelnde Vermögenswert in der Zukunft genutzt oder verkauft werden kann, und die Bestimmung, ob aus dieser Nutzung oder diesem Verkauf wahrscheinlich zukünftige Vorteile entstehen werden.
- Die Bestimmung, ob bestimmte Kosten direkt oder indirekt einem immateriellen Vermögenswert zuzurechnen sind und ob Kosten für die Fertigstellung des Entwicklungsprojekts erforderlich sind.

Diese Ermessenausübungen wirken sich auf den Gesamtbetrag der immateriellen Vermögenswerte, die wir in unserer Bilanz ausweisen, sowie auf den Zeitpunkt der erfolgswirksamen Erfassung von Entwicklungsaufwendungen aus.

## (3d) Anwendung neuer Rechnungslegungsvorschriften

Keine der im Jahr 2016 erstmals angewendeten Rechnungslegungsvorschriften hatte eine wesentliche Auswirkung auf unseren Konzernabschluss. Wir haben die Änderungen an IAS 7 (Kapitalflussrechnungen) vorzeitig angewendet. Diese Änderungen zielen darauf ab, den Abschlussadressaten bessere Informationen über die

Finanzierungsaktivitäten eines Unternehmens zur Verfügung zu stellen. Außerdem erweitern sie die Angaben zur Nettoverschuldung.

### (3e) Neue, noch nicht in Kraft getretene Rechnungslegungsvorschriften

Die (für den Konzern relevanten) Standards und Interpretationen, die herausgegeben wurden, aber zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des Konzernabschlusses noch nicht in Kraft getreten sind, sind nachstehend aufgeführt. Der Konzern beabsichtigt, diese Standards, sofern zutreffend, im Zeitpunkt ihres Inkrafttretens anzuwenden:

- Am 28. Mai 2014 hat das IASB IFRS 15 (Erlöse aus Verträgen mit Kunden) herausgegeben. Der neue Standard zur Umsatzrealisierung gilt für uns ab dem 1. Januar 2018. Wir beabsichtigen keine vorzeitige Anwendung von IFRS 15. Der Standard sieht zwei mögliche Übergangsmethoden zur Umsetzung der neuen Regelungen vor: (1) rückwirkende Anwendung für jede gemäß IAS 8 (Rechnungslegungsmethoden, Änderungen von rechnungslegungsbezogenen Schätzungen und Fehler) dargestellte vergangene Berichtsperiode oder (2) rückwirkende Anwendung mit einer Erfassung der kumulierten Anpassungsbeträge aus der erstmaligen Anwendung des Standards zum Zeitpunkt der Erstanwendung („Cumulative Catch-up“-Methode). Derzeit beabsichtigen wir, den neuen Standard mittels „Cumulative Catch-up“-Methode anzuwenden.

Wir entwickeln zurzeit unsere zukünftig geltenden Bilanzierungsrichtlinien zur Umsatzrealisierung gemäß IFRS 15 und sind dabei, die relevanten Geschäftsprozesse an die neuen Bilanzierungsrichtlinien anzupassen. Diesbezüglich haben wir ein alle operativen Segmente umfassendes Projekt gestartet. Das Projekt erstreckt sich auf die Einführung der neuen SAP-basierten Lösung für die Bilanzierung und Berichterstattung von Umsatzerlösen sowie auf die Entwicklung der neuen Bilanzierungsrichtlinie zur Umsatzrealisierung. Darüber hinaus haben wir ein globales Rollout- und Schulungskonzept für alle relevanten Stakeholder innerhalb unseres Unternehmens entwickelt. Im Rahmen dieser Maßnahmen haben wir mehrere Unterschiede zwischen den derzeitigen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden und den zukünftigen auf IFRS 15 basierenden Methoden (soweit diese bereits entwickelt wurden) identifiziert. Anhand unserer bislang durchgeföhrten Analysen ergeben sich unter anderem die folgenden Unterschiede:

- Wenn die Höhe des Umsatzes aus unseren Produkten oder Dienstleistungen bei Vertragsabschluss nicht verlässlich bestimmt werden kann, schließen wir nach unseren derzeit verwendeten Methoden daraus, dass der Zufluss eines wirtschaftlichen Nutzens aus der Transaktion nicht wahrscheinlich ist. In diesem Fall realisieren wir den Umsatz erst, wenn das Vertragsentgelt fällig wird. Gemäß

IFRS 15 schätzen wir bei Vertragsabschluss die potenziellen Auswirkungen von Unsicherheiten in der Bewertung von Umsatzerlösen sowie von Unsicherheiten bezüglich der Einbringlichkeit auf den Transaktionspreis und erfassen die verbleibenden Umsatzerlöse zu einem früheren Zeitpunkt als derzeit.

- IFRS 15 führt zu Änderungen an der Methode, wie wir einen Transaktionspreis auf einzelne Leistungsverpflichtungen aufteilen. Dies kann sich sowohl auf die Klassifizierung der Umsatzerlöse als auch auf ihre zeitliche Verteilung auswirken. Zu diesen Unterschieden gehören auch Änderungen in der Anwendung des Residualwertansatzes gemäß IFRS 15 und der Residualmethode, die wir derzeit anwenden. Während die Residualmethode, die wir derzeit anwenden, darauf abzielt, das Vertragsentgelt auf die vertraglichen Liefer- und Leistungsverpflichtungen aufzuteilen, dient der Residualwertansatz dazu, den Einzelveräußerungspreis von Leistungsverpflichtungen zu schätzen und lässt es grundsätzlich nicht zu, einer Leistungsverpflichtung keinen oder nur einen geringen Teil des Transaktionspreises zuzuordnen. Diese Unterschiede können dazu führen, dass ein höherer Anteil des Transaktionspreises zu On-Premise-Software-Leistungsverpflichtungen zugeordnet wird und somit bestimmte Teile des Transaktionspreises früher im Umsatz erfasst werden.
- Wir rechnen mit Änderungen des Umsatzrealisierungsmusters bei Subskriptionsverträgen für On-Premise-Software, bei denen die Lieferung der Software und die Erbringung von Supportleistungen mit der Verpflichtung, zukünftig nicht spezifizierte Softwareprodukte zu liefern, verknüpft ist. Nach unseren derzeitigen Umsatzrealisierungsmethoden erfassen wir das entsprechende Vertragsentgelt ratierlich über die Laufzeit des Subskriptionsvertrags. Gemäß IFRS 15 würden wir einen Teil des Transaktionspreises bereits bei der Lieferung der Software, und damit bei Vertragsabschluss erfassen.
- Nach unseren derzeitigen Umsatzrealisierungsmethoden berücksichtigen wir keine Optionen, die es dem Kunden ermöglichen, zusätzliche Kopien eines bereits lizenzierten On-Premise-Softwareprodukts zu erwerben, als separaten Vertragsbestandteil. Dagegen ist gemäß IFRS 15 eine Bilanzierung solcher Optionen als separate Leistungsverpflichtung vorgesehen, sofern sie ein wesentliches Recht darstellen. In solchen Fällen ordnen wir gemäß IFRS 15 zukünftig einen Teil des Transaktionspreises solchen Optionen zu, die ein wesentliches Recht darstellen. Dieser Teil wird bei Ausübung oder Verfall der Optionen erfasst. Der Zeitpunkt hierfür kann nach dem Zeitpunkt liegen, zu dem heute die Umsatzrealisierung erfolgt.
- Wir aktivieren bereits jetzt Kosten der Auftragserlangung. Wir gehen davon aus, dass sich der Aktivierungsbetrag gemäß IFRS 15 erhöhen wird, da nun mehr

Kostenkomponenten für die Auftragserlangung aktiviert werden können.

Neben den Auswirkungen auf unsere Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung rechnen wir auch mit Änderungen in unserer Konzernbilanz (insbesondere aus dem Wegfall von Rechnungsabgrenzungsposten für nicht realisierte Umsätze, dem Ansatz von aktiven und passiven Vertragsposten, der Abgrenzung zwischen den aktiven Vertragsposten und den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie aus den Auswirkungen auf die Gewinnrücklagen infolge der erstmaligen Anwendung von IFRS 15) sowie mit zusätzlichen quantitativen und qualitativen Anhangsangaben. Wir kennen zurzeit weder die quantitativen Auswirkungen von IFRS 15 auf unseren Konzernabschluss 2018, noch können wir diese Auswirkungen verlässlich schätzen, da wir

- die Analyse des bei Umsetzung von IFRS 15 bestehenden Auftragsvolumens, das von den verschiedenen Änderungen von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aus der Anwendung von IFRS 15 betroffen sein wird, noch nicht abgeschlossen haben,
- noch nicht die potenziellen Änderungen der Geschäftspraktiken abgeschätzt haben, die sich aus der Anwendung der neuen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden ergeben werden,
- noch nicht vollumfänglich diejenigen Aufträge identifiziert haben, die bis Ende 2017 noch nicht abgeschlossen sein werden und die wir deshalb gemäß der „Cumulative Catch-up“-Methode, die wir für den Übergang auf IFRS 15 anwenden wollen, neu bewerten müssen,
- unsere Bilanzierungs- und Bewertungsmethode für die Kostenkomponenten, die in die Vertragserfüllungskosten gemäß IFRS 15 einzubeziehen sind, noch nicht finalisiert haben.

Wir werden weiterhin die Auswirkungen untersuchen, die die Anwendung von IFRS 15 im Zeitraum der erstmaligen Anwendung auf unseren Konzernabschluss haben wird. Das hängt im Wesentlichen auch von unserer Geschäftstätigkeit und unserer Marktstrategie im Jahr 2017 ab. Wir werden die Auswirkungen, sofern wesentlich, offenlegen. Hierzu werden auch Angaben gehören, ob und wie wir die im Standard vorgesehenen Ausnahmeregelungen anwenden.

- Am 13. Januar 2016 hat der IASB IFRS 16 (Leasingverhältnisse) herausgegeben. Der Standard ist ab dem Geschäftsjahr 2019 anzuwenden, eine frühere Anwendung ist für Unternehmen, die auch IFRS 15 umsetzen, zulässig. Der neue Standard stellt eine umfassende Überarbeitung der Bilanzierung von Leasingverhältnissen dar. Während die Bilanzierung beim Leasinggeber weitgehend unverändert bleibt, wird sich die Abbildung von Leasingverhältnissen beim Leasingnehmer signifikant ändern, weil alle Leasingverhältnisse in der Bilanz als Vermögenswerte oder Schulden anzusetzen sind. Für die SAP wird der weitaus größte Teil der Auswirkungen voraussichtlich bei unseren angemieteten Immobilien entstehen. Wir analysieren derzeit die Effekte aus der

Anwendung des Standards und ob diese Effekte wesentlich sein werden oder nicht. Außerdem beurteilen wir zurzeit, inwieweit wir von den im Standard vorgesehenen Ausnahmeregelungen Gebrauch machen wollen. Die finanziellen Auswirkungen der Umsetzung des neuen Standards hängen von den Leasingverträgen ab, die im Zeitpunkt der Anwendung des Standards bestehen. Unser Betriebsergebnis wird sich voraussichtlich erhöhen, da Kosten, die in der Vergangenheit als Mietaufwendungen ausgewiesen wurden, nunmehr als Zinsaufwendungen erfasst werden. Wir gehen ferner davon aus, dass die Bilanzsumme steigen wird, da für Sachverhalte, die sich zuvor nicht in der Bilanz niedergeschlagen haben, Vermögenswerte aus einem Nutzungsrecht beziehungsweise Leasingverbindlichkeiten bilanziert werden müssen.

Aufgrund der noch laufenden Beurteilung der Auswirkungen des IFRS 16 kennen wir die Auswirkungen auf unseren Konzernabschluss noch nicht und können sie auch nicht verlässlich schätzen.

- Am 24. Juli 2014 hat der IASB die vierte und letzte Fassung von IFRS 9 (Finanzinstrumente) herausgegeben, die für das Geschäftsjahr 2018 verpflichtend anzuwenden sein wird, wobei eine frühere Anwendung zulässig ist. Wir planen, den neuen Standard ab dem vorgeschriebenen Zeitpunkt des Inkrafttretens anzuwenden.  
Unsere vorläufigen Einschätzungen könnten Änderungen unterliegen, da wir unsere Analyse noch nicht abgeschlossen haben und deshalb die Auswirkungen auf unseren Konzernabschluss noch nicht abschließend ermittelt haben.  
(a) Klassifizierung finanzieller Vermögenswerte  
Nach unseren derzeitigen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden klassifizieren wir unsere Schuld- und Eigenkapitaltitel mehrheitlich als zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte. Wir erwarten, dass die Mehrzahl unserer Schuldtitle gemäß IFRS 9 zu fortgeführt Anschaffungskosten bewertet werden, da wir diese halten, um vertragliche Zahlungsströme zu vereinnahmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen darstellen. Eigenkapitaltitel können entweder als erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert im sonstigen Ergebnis oder als aufwands- oder ertragswirksam zum beizulegenden Zeitwert klassifiziert werden. In dieser Hinsicht haben wir noch keine Entscheidung getroffen. Deshalb können wir die Auswirkungen der Einführung von IFRS 9 auf die Bilanzierung unserer Eigenkapitaltitel noch nicht verlässlich schätzen.  
Wir halten Ausleihungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und andere finanzielle Forderungen sowie aktive Vertragsposten, um vertragliche Zahlungsströme zu vereinnahmen, die ausschließlich Tilgungs- und Zinszahlungen darstellen. Somit gehen wir davon aus, dass diese Instrumente weiterhin zu fortgeführt Anschaffungskosten bewertet werden.  
Derivate werden weiterhin aufwands- oder ertragswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Allerdings werden wir die Charakteristika der vertraglichen Zahlungsströme aller zulässigen Instrumente und das zugehörige Geschäftsmodell eingehender analysieren, bevor wir die Klassifizierung nach IFRS 9 abschließend festlegen.

(b) Finanzielle Verbindlichkeiten

Wir haben bislang keine finanziellen Verbindlichkeiten als aufwands- oder ertragswirksam zum beizulegenden Zeitwert designiert und beabsichtigen dies nach derzeitigem Stand auch zukünftig nicht zu tun. Somit glauben wir, dass sich im Zusammenhang mit finanziellen Verbindlichkeiten keine wesentlichen Auswirkungen ergeben werden. Denn aus IFRS 9 ergibt sich als einzige wesentliche Änderung für die Bilanzierung von finanziellen Verbindlichkeiten, dass Änderungen im beizulegenden Zeitwert, die auf Änderungen des Ausfallrisikos dieser Verbindlichkeit zurückzuführen sind, bei Verbindlichkeiten, die aufwands- oder ertragswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, im sonstigen Ergebnis auszuweisen sind.

(c) Wertminderungen

Wir beabsichtigen derzeit, das vereinfachte Wertminderungsmodell des IFRS 9 anzuwenden und die über die Gesamtlaufzeit erwarteten Verluste aus allen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und aktiven Vertragspositionen zu erfassen. Die finanziellen Auswirkungen der Umsetzung des neuen Standards hängen von den Finanzinstrumenten ab, die im Zeitpunkt der Anwendung des Standards erfasst sind. Auf der Grundlage des derzeitigen Stands unserer Analyse rechnen wir mit gegenläufigen Effekten, das heißt mit Erhöhungen und Verringerungen von Wertminderungen nach IFRS 9 und dabei insgesamt nicht mit wesentlichen Auswirkungen. Diese Einschätzung könnte sich auf der Grundlage der Ergebnisse der durchgeführten detaillierteren Analyse (die alle verfügbaren/belegbaren Informationen, einschließlich zukunftsbezogener Informationen, berücksichtigt) ändern.

(d) Bilanzierung von Sicherungsbeziehungen

Wir sind der Ansicht, dass alle bestehenden Sicherungsbeziehungen, die wir zurzeit als wirksam designiert haben, auch künftig die Bedingungen für die Bilanzierung als Sicherungsbeziehung erfüllen. Deshalb rechnen wir nicht mit wesentlichen Auswirkungen aus der Anwendung von IFRS 9. Im Gegensatz zu IAS 39, gemäß dem Änderungen des beizulegenden Zeitwertes im Zusammenhang mit der Zinskomponente direkt aufwands- oder ertragswirksam erfasst werden, ist nach IFRS 9 eine Erfassung dieser Sicherungskosten im sonstigen Ergebnis zulässig. Wir haben noch keine Entscheidung bezüglich der Bilanzierung der Zinskomponente getroffen. Erst nach dieser Entscheidung können wir die Auswirkungen dieser neuen Anforderungen auf unseren Konzernabschluss verlässlich abschätzen.

## (4) Unternehmenszusammenschlüsse

In den Geschäftsjahren 2016 und 2015 haben wir keine wesentlichen Unternehmenszusammenschlüsse getätigt.

## (5) Umsatzerlöse

Ausführliche Informationen zu unseren Methoden zur Umsatzrealisierung finden Sie unter *Textziffer (3)*.

Die Aufgliederungen der Umsatzerlöse nach Regionen finden Sie unter *Textziffer (28)*.

Erlöse aus Fertigungsaufträgen werden in Abhängigkeit vom Vertragstyp hauptsächlich den Softwarelizenzen und den Services zugeordnet. Im Jahr 2016 wurden Auftragserlöse in Höhe von 280 Mio. € für alle unsere Fertigungsaufträge (2015: 292 Mio. €, 2014: 285 Mio. €) erfasst. Der Status der nach IAS 11 (Fertigungsaufträge) bilanzierten laufenden Verträge aus Fertigungsaufträgen stellte sich zum Ende der jeweiligen Periode wie folgt dar:

### Laufende Verträge aus Fertigungsaufträgen

Mio. €	2016	2015	2014
Kumulierte Kosten (über den gesamten Projektzeitraum)	527	294	201
Realisiertes Ergebnis (+ Gewinn/- Verlust; über den gesamten Projektzeitraum)	-174	20	92
Fertigungsaufträge mit passivischem Saldo	78	41	30

Der für das Jahr 2016 angegebene Verlust resultierte im Wesentlichen aus strategischen Co-Innovationsprojekten mit Kunden.

## (6) Restrukturierung

### Restrukturierungskosten

Mio. €	2016	2015	2014
Mitarbeiterbezogene Restrukturierungskosten	33	610	119
Kosten für belastende Verträge aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen	-5	11	7
<b>Restrukturierungskosten</b>	<b>28</b>	<b>621</b>	<b>126</b>

Im Jahr 2016 gab es, bis auf begrenzte organisatorische Änderungen, die noch aus dem globalen Restrukturierungsplan des Jahres 2015 resultieren, keine wesentlichen neuen Restrukturierungsaktivitäten.

Die Restrukturierungsverpflichtungen beinhalten hauptsächlich Personalaufwendungen für Abfindungen aufgrund der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses sowie Kosten für belastende Verträge. Die Restrukturierungsverpflichtungen des Vorjahres betreffen Restrukturierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit organisatorische Veränderungen und der Integration der Mitarbeiter unserer in Vorjahren erworbenen Unternehmen.

Ohne den gesonderten Ausweis der Restrukturierungskosten in unserer Gewinn- und Verlustrechnung hätte sich folgende Aufteilung nach Funktionsbereichen ergeben:

### Restrukturierungskosten nach Funktionsbereichen

Mio. €	2016	2015	2014
Cloud- und Softwarekosten	3	80	9
Servicekosten	7	218	24
Forschungs- und Entwicklungskosten	7	156	24
Vertriebs- und Marketingkosten	10	147	41
Allgemeine Verwaltungskosten	1	20	28
<b>Restrukturierungskosten</b>	<b>28</b>	<b>621</b>	<b>126</b>

## (7) Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer und Zahl der Mitarbeiter

### Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer

Mio. €	2016	2015	2014
Gehälter	7.969	7.483	6.319
Soziale Abgaben	1.135	1.067	916
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen	785	724	290
Aufwendungen für Altersversorgung	270	258	211
Mitarbeiterbezogene Restrukturierungskosten	33	610	119
Abfindungen außerhalb von Restrukturierungsplänen	37	28	22
<b>Aufwendungen für Leistungen an Arbeitnehmer</b>	<b>10.229</b>	<b>10.170</b>	<b>7.877</b>

Die Aufwendungen für Altersversorgung beinhalten die für unsere leistungs- und unsere beitragsorientierten Pensionspläne erfassten Beträge. Weitere Informationen finden Sie unter *Textziffer (18a)*. Aufwendungen für lokale staatliche Pläne werden in den sozialen Abgaben erfasst.

Die Zahl der Mitarbeiter ist in der nachfolgenden Tabelle nach Funktionsbereichen sowie nach den Regionen EMEA (Europa, Naher Osten, Afrika), Amerika (Nord- und Lateinamerika) und APJ (Asien-Pazifik-Japan) dargestellt. Die Angaben für frühere Berichtszeiträume wurden an die Darstellung des laufenden Jahres angepasst.

## Zahl der Mitarbeiter

Umgerechnet in Vollzeit- beschäftigte	31. Dezember 2016				31. Dezember 2015				31. Dezember 2014			
	EMEA	Amer- ika	APJ	Gesamt	EMEA	Amer- ika	APJ	Gesamt	EMEA	Amer- ika	APJ	Gesamt
Cloud und Software	6.406	4.184	5.412	16.002	6.095	3.920	4.976	14.991	5.953	3.983	5.138	15.074
Services	6.535	4.119	3.967	14.621	6.482	3.812	3.574	13.868	6.649	3.834	2.879	13.361
Forschung und Entwicklung	10.525	4.860	7.977	23.363	9.676	4.233	7.029	20.938	9.049	3.974	5.885	18.908
Vertrieb und Marketing	8.542	8.999	4.435	21.977	7.683	7.766	3.974	19.422	7.712	7.758	3.776	19.246
Allgemeine Verwaltung	2.629	1.746	1.018	5.393	2.434	1.653	937	5.024	2.436	1.643	944	5.023
Infrastruktur	1.584	788	454	2.827	1.535	783	425	2.743	1.542	879	373	2.794
<b>SAP-Konzern (31. Dezember)</b>	<b>36.222</b>	<b>24.696</b>	<b>23.265</b>	<b>84.183</b>	<b>33.906</b>	<b>22.166</b>	<b>20.914</b>	<b>76.986</b>	<b>33.340</b>	<b>22.071</b>	<b>18.995</b>	<b>74.406</b>
davon aus Unternehmens- erwerben	37	172	0	209	73	0	0	73	814	2.890	1.831	5.535
<b>SAP-Konzern (Durchschnitt der Monats- endwerte)</b>	<b>34.932</b>	<b>23.532</b>	<b>22.145</b>	<b>80.609</b>	<b>33.561</b>	<b>21.832</b>	<b>19.788</b>	<b>75.180</b>	<b>31.821</b>	<b>19.797</b>	<b>16.725</b>	<b>68.343</b>

## Aufteilung der Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen

Die Aufteilung der Aufwendungen aus anteilsbasierten Vergütungen auf die verschiedenen Funktionsbereiche nach Berücksichtigung der Effekte aus der Absicherung dieser Instrumente stellt sich wie folgt dar:

### Anteilsbasierte Vergütungen

Mio. €	2016	2015	2014
Cloud- und Softwarekosten	89	74	28
Servicekosten	101	113	49
Forschungs- und Entwicklungskosten	190	166	71
Vertriebs- und Marketingkosten	292	260	80
Allgemeine Verwaltungskosten	113	111	62
<b>Anteilsbasierte Vergütungen</b>	<b>785</b>	<b>724</b>	<b>290</b>
davon anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich	678	637	193
davon anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente	107	87	96

Weitere Informationen zu unseren anteilsbasierten Vergütungen finden Sie unter Textziffer (27).

## (8) Sonstige Aufwendungen und Erträge, netto

### Sonstige Aufwendungen und Erträge, netto

Mio. €	2016	2015	2014
Währungsumrechnungsergebnis, netto	-210	-230	71
davon finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurden	-38	-12	83
davon zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-1	-1	0
davon Kredite und Forderungen	26	-213	-219
davon finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet wurden	-174	-2	226
davon nicht finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	-17	-3	-13
Übrige Erträge	3	1	3
Übrige Aufwendungen	-27	-27	-25
<b>Sonstige Aufwendungen und Erträge, netto</b>	<b>-234</b>	<b>-256</b>	<b>49</b>

## (9) Finanzergebnis, netto

### Finanzergebnis, netto

Mio. €	2016	2015	2014
<b>Finanzierungserträge</b>	<b>230</b>	<b>241</b>	<b>127</b>
davon zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	164	176	30
<b>Finanzierungsaufwendungen</b>	<b>-268</b>	<b>-246</b>	<b>-152</b>
davon Zinsaufwendungen für finanzielle Verbindlichkeiten, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet wurden	-108	-135	-93
davon Zinsaufwendungen für Derivate	-114	-72	-28
<b>Finanzergebnis, netto</b>	<b>-38</b>	<b>-5</b>	<b>-25</b>

## (10) Ertragsteuern

### Steueraufwand nach Regionen

Mio. €	2016	2015	2014
<b>Laufender Steueraufwand</b>			
Inland	853	859	770
Ausland	537	408	422
<b>Summe laufender Steueraufwand</b>	<b>1.390</b>	<b>1.267</b>	<b>1.192</b>
<b>Latenter Steueraufwand/-ertrag</b>			
Inland	-38	-74	84
Ausland	-123	-258	-201
<b>Summe latenter Steuerertrag</b>	<b>-161</b>	<b>-332</b>	<b>-117</b>
<b>Summe Ertragsteueraufwand</b>	<b>1.229</b>	<b>935</b>	<b>1.075</b>

### Wesentliche Bestandteile des Steueraufwands

Mio. €	2016	2015	2014
<b>Laufender Steueraufwand/-ertrag</b>			
Steueraufwand für das laufende Jahr	1.412	1.278	1.168
Steueraufwand/-ertrag für Vorjahre	-22	-11	24
<b>Summe laufender Steueraufwand</b>	<b>1.390</b>	<b>1.267</b>	<b>1.192</b>
<b>Latenter Steueraufwand/-ertrag</b>			
Entstehung und Umkehrung temporärer Differenzen	-403	-428	-126
Nicht genutzte steuerliche Verluste und Steuergutschriften (Forschung und Entwicklung, ausländische Steuern)	242	96	9
<b>Summe latenter Steuerertrag</b>	<b>-161</b>	<b>-332</b>	<b>-117</b>
<b>Summe Ertragsteueraufwand</b>	<b>1.229</b>	<b>935</b>	<b>1.075</b>

### Gewinn vor Steuern

Mio. €	2016	2015	2014
Inland	3.109	3.161	3.338
Ausland	1.754	830	1.017
<b>Gesamt</b>	<b>4.863</b>	<b>3.991</b>	<b>4.355</b>

Die folgende Tabelle enthält eine Überleitung des erwarteten Steueraufwands, ausgehend vom deutschen kombinierten Ertragsteuersatz der Gesellschaft von derzeit 26,4 % (2015: 26,4 %; 2014: 26,4 %), auf die tatsächliche Steuerbelastung. Unser kombinierter Ertragsteuersatz für 2016 setzt sich zusammen aus Körperschaftsteuer in Höhe von 15,0 % (2015: 15,0 %; 2014: 15,0 %) zuzüglich 5,5 % (2015: 5,5 %; 2014: 5,5 %) Solidaritätszuschlag hierauf sowie Gewerbesteuer in Höhe von 10,6 % (2015: 10,6 %; 2014: 10,6 %).

### Zusammenhang zwischen Steueraufwand und bilanziellem Gewinn vor Steuern

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	2014
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>4.863</b>	<b>3.991</b>	<b>4.355</b>
Ertragsteueraufwand bei einem Steuersatz von 26,4 % (2015: 26,4 %; 2014: 26,4 %)	1.284	1.055	1.151
Steuereffekt aus:			
Abweichung zu ausländischen Steuersätzen	-105	-126	-117
Nicht abziehbaren Aufwendungen	78	61	63
Steuerfreien Einkünften	-106	-103	-86
Quellensteuern	112	115	111
Steuergutschriften (Forschung und Entwicklung, ausländische Steuern)	-36	-31	-41
Steuern für Vorjahre	-43	-55	-10
Erneuter Beurteilung von latenten Steueransprüchen und Steuergutschriften (Forschung und Entwicklung, ausländische Steuern)	43	43	41
Sonstigem	2	-24	-37
<b>Summe Ertragsteueraufwand</b>	<b>1.229</b>	<b>935</b>	<b>1.075</b>
<b>Effektive Steuerquote (in %)</b>	<b>25,3</b>	<b>23,4</b>	<b>24,7</b>

## Bilanzierte latente Steueransprüche und -schulden

Mio. €	2016	2015
<b>Latente Steueransprüche</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	81	99
Sachanlagen	32	24
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	18	15
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	72	64
Pensionsrückstellungen	108	98
Anteilsbasierte Vergütungen	207	163
Sonstige Rückstellungen und Verpflichtungen	517	431
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	118	104
Vortrag noch nicht genutzter steuerlicher Verluste	377	621
Steuergutschriften (Forschung und Entwicklung, ausländische Steuern)	235	187
Sonstige	102	149
<b>Summe latente Steueransprüche</b>	<b>1.867</b>	<b>1.955</b>
<b>Latente Steuerschulden</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	1.162	1.234
Sachanlagen	66	62
Sonstige finanzielle Vermögenswerte	158	389
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	125	93
Pensionsrückstellungen	7	5
Anteilsbasierte Vergütungen	3	4
Sonstige Rückstellungen und Verpflichtungen	122	112
Passive Rechnungsabgrenzungsposten	39	40
Sonstige	26	11
<b>Summe latente Steuerschulden</b>	<b>1.708</b>	<b>1.950</b>
<b>Summe latente Steueransprüche/ Steuerschulden, netto</b>	<b>159</b>	<b>5</b>

## Posten, für die keine latenten Steueransprüche angesetzt wurden

Mio. €	2016	2015	2014
<b>Noch nicht genutzte steuerliche Verlustvorräte</b>			
Unverfallbar	338	279	140
Verfall im Folgejahr	32	95	63
Verfall nach dem Folgejahr	649	704	672
<b>Summe der noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorräte</b>	<b>1.019</b>	<b>1.078</b>	<b>875</b>
<b>Abzugsfähige temporäre Differenzen</b>	<b>33</b>	<b>122</b>	<b>96</b>
<b>Noch nicht genutzte Steuergutschriften (Forschung und Entwicklung, ausländische)</b>			
Unverfallbar	33	34	32
Verfall im Folgejahr	1	0	0
Verfall nach dem Folgejahr	30	20	22
<b>Summe der noch nicht genutzten Steuergutschriften</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>54</b>

Von den noch nicht genutzten steuerlichen Verlustvorräten entfallen 309 Mio. € (2015: 429 Mio. €; 2014: 441 Mio. €) auf Verlustvorräte für „State Taxes“ bei US-amerikanischen Gesellschaften.

Im Jahr 2016 haben Tochterunternehmen, die im laufenden Geschäftsjahr oder im Vorjahr steuerliche Verluste erlitten haben, einen Überhang der latenten Steueransprüche über die latenten Steuerschulden in Höhe von 189 Mio. € (2015: 129 Mio. €; 2014: 73 Mio. €) angesetzt, da es wahrscheinlich ist, dass ausreichend zukünftiges zu versteuerndes Ergebnis zur Verfügung stehen wird, um die latenten Steueransprüche zu nutzen.

Zum 31. Dezember 2016 verfügten wir über in Tochterunternehmen thesaurierte Gewinne in Höhe von rund 10,81 Mrd. € (2015: 9,95 Mrd. €), bei denen wir in der Lage sind, den zeitlichen Verlauf der Auflösung der temporären Differenz zu steuern, und es wahrscheinlich ist, dass sich die temporäre Differenz in absehbarer Zeit nicht auflösen wird, und für die deshalb keine latenten Steuerschulden gebildet wurden.

## Gesamtbetrag der Ertragsteuern

Mio. €	2016	2015	2014
Ertragsteueraufwand aus laufender Geschäftstätigkeit	1.229	935	1.075
In der Kapitalrücklage erfasste Ertragsteuern	-5	-14	-3
Ertragsteuern für Bestandteile des sonstigen Ergebnisses, die nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden			
Neubewertungen leistungsorientierter Pensionspläne	-2	-2	-7
Ertragsteuern für Bestandteile des sonstigen Ergebnisses, die in den Gewinn oder Verlust			
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	-1	2	0
Absicherungen von Zahlungsströmen	-4	4	-10
Währungsumrechnungsdifferenzen	25	-16	-21
<b>Gesamt</b>	<b>1.242</b>	<b>909</b>	<b>1.034</b>

Wir unterliegen regelmäßigen Betriebsprüfungen in- und ausländischer Steuerbehörden. Derzeit gibt es im Wesentlichen zwischen der deutschen Finanzverwaltung und uns im Hinblick auf konzerninterne Finanzierungen und bestimmte gesicherte Kapitalanlagen sowie zwischen einigen wenigen ausländischen Steuerbehörden und uns im Hinblick auf konzerninterne Finanzierungen und die Abzugsfähigkeit von Lizenzgebühren und konzerninternen Dienstleistungen unterschiedliche Auffassungen. In allen Fällen gehen wir davon aus, dass ein für uns positiver Ausgang erst im Klageverfahren erzielt werden kann. Wir haben für diese Sachverhalte keine Rückstellung gebildet, da wir der Auffassung sind, dass die Beanstandungen der Finanzverwaltungen unbegründet und keine Anpassungen notwendig sind. Sollten die Gerichtsverfahren entgegen unserer Erwartung zugunsten der Finanzverwaltungen ausgehen, würde dies zu einem zusätzlichen Steueraufwand (einschließlich entsprechenden Zinsaufwendungen und Strafzuschlägen) von circa 1.749 Mio. € (2015: 1.045 Mio. €) führen.

## (11) Ergebnis je Aktie

### Ergebnis je Aktie

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	2014
Den Gesellschaftern der SAP SE zustehender Gewinn nach Steuern	3.646	3.064	3.280
Gezeichnetes Kapital <sup>1)</sup>	1.229	1.229	1.229
Auswirkung eigener Anteile <sup>1)</sup>	-30	-32	-34
Im Umlauf gewesene gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl, unverwässert <sup>1)</sup>	1.198	1.197	1.195
Verwässerungseffekt aus anteilsbasierten Vergütungen <sup>1)</sup>	1	2	3
Im Umlauf gewesene gewichtete durchschnittliche Aktienanzahl, verwässert <sup>1)</sup>	1.199	1.198	1.197
<b>Ergebnis je Aktie, unvervässert, den Gesellschaftern der SAP SE zuzurechnen (in €)</b>	<b>3,04</b>	<b>2,56</b>	<b>2,75</b>
<b>Ergebnis je Aktie, verwässert, den Gesellschaftern der SAP SE zuzurechnen (in €)</b>	<b>3,04</b>	<b>2,56</b>	<b>2,74</b>

<sup>1)</sup> Anzahl der Aktien in Millionen

## (12) Sonstige finanzielle Vermögenswerte

### Sonstige finanzielle Vermögenswerte

Mio. €	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt
Ausleihungen und sonstige finanzielle Forderungen	834	266	1.100	195	243	437
Schuldtitel	195	0	195	26	0	26
Eigenkapitaltitel	1	952	953	1	881	882
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	196	952	1.148	27	881	908
Derivate	94	102	196	129	154	283
Anteile an assoziierten Unternehmen	0	38	38	0	58	58
<b>Gesamt</b>	<b>1.124</b>	<b>1.358</b>	<b>2.482</b>	<b>351</b>	<b>1.336</b>	<b>1.687</b>

### Ausleihungen und sonstige finanzielle Forderungen

Ausleihungen und sonstige finanzielle Forderungen bestehen im Wesentlichen aus Festgeldern, Pensionsvermögen, für die die korrespondierende Rückstellung unter den personalbezogenen Verpflichtungen erläutert wird, anderen Forderungen sowie Darlehen an Mitarbeiter und Dritte. Weitere Informationen zu den personalbezogenen Verpflichtungen finden Sie unter *Textziffer (18b)*. Die Mehrheit unserer Ausleihungen und sonstigen finanziellen Forderungen konzentriert sich auf Deutschland.

Zum 31. Dezember 2016 gab es keine Ausleihungen und sonstigen finanziellen Forderungen, die überfällig, aber nicht wertgemindert waren. Zum Berichtszeitpunkt liegen uns keine Anhaltspunkte für eine Wertminderung von Ausleihungen und anderen finanziellen Forderungen vor, die nicht überfällig und nicht wertgemindert sind. Weitere grundlegende Informationen über Finanzrisiken und die Art des Risikos finden Sie unter *Textziffer (24)*.

### Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte

Unsere zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte bestehen aus Anleihen mehrheitlich von Unternehmen aus dem Finanz- und Nichtfinanzsektor und Kommunen sowie aus Eigenkapitaltitel von börsennotierten und nicht börsennotierten Unternehmen, die überwiegend in US-Dollar gehalten werden.

Erläuterungen zur Bewertung unserer Eigenkapitaltitel zum beizulegenden Zeitwert finden Sie unter *Textziffer (26)*.

### Derivate

Ausführliche Informationen zu unseren derivativen Finanzinstrumenten finden Sie unter *Textziffer (25)*.

## (13) Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen

Mio. €	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, netto	5.823	2	5.825	5.198	2	5.199
Sonstige Forderungen	101	124	225	77	86	163
<b>Gesamt</b>	<b>5.924</b>	<b>126</b>	<b>6.050</b>	<b>5.274</b>	<b>87</b>	<b>5.362</b>

### Buchwerte der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	2016	2015
Bruttobuchwert	6.114	5.428
Wertberichtigungen wegen Erlösschmälerungen	-200	-153
Aufwandswirksame Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen	-89	-75
<b>Nettobuchwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>5.825</b>	<b>5.199</b>

Die Veränderungen des Einzelwertberichtigungskontos waren in allen dargestellten Berichtsperioden unwesentlich.

Weitere Informationen über Finanzrisiken und deren Steuerung finden Sie unter den Textziffern (24) und (25).

### Fälligkeitsanalyse Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Mio. €	2016	2015
Nicht überfällig, nicht einzeln wertberichtet	4.313	3.918
<b>Überfällig, aber nicht einzeln wertberichtet</b>		
1 bis 30 Tage überfällig	541	473
31 bis 120 Tage überfällig	493	428
121 bis 365 Tage überfällig	305	257
Über 365 Tage überfällig	84	38
<b>Summe der überfälligen, aber nicht einzeln wertberichteten Forderungen</b>	<b>1.422</b>	<b>1.196</b>
Einzelnen wertberichtet, nach Wertberichtigung	90	85
<b>Nettobuchwert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>5.825</b>	<b>5.199</b>

## (14) Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte

### Sonstige nicht finanzielle Vermögenswerte

Mio. €	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt
Aktive Rechnungsabgrenzungsposten	257	107	364	232	83	315
Forderungen aus sonstigen Steuererstattungen	123	0	123	113	0	113
Aktivierte Auftragskosten	139	424	563	77	250	327
Übrige sonstige Vermögenswerte	62	0	62	46	0	46
<b>Gesamt</b>	<b>581</b>	<b>532</b>	<b>1.113</b>	<b>468</b>	<b>332</b>	<b>800</b>

Die aktiven Rechnungsabgrenzungsposten umfassen im Wesentlichen geleistete Vorauszahlungen im Rahmen von Miet-, Pacht-, Support- und Lizenzverträgen.

## (15) Geschäfts- oder Firmenwert und immaterielle Vermögenswerte

### Geschäfts- oder Firmenwert und immaterielle Vermögenswerte

Mio. €	Geschäfts- oder Firmenwert	Software- und Datenbanklizenzen	Erworbenen Technologie/Nicht abgeschlossene Entwicklungsprojekte	Kundenbeziehungen und übrige immaterielle Vermögenswerte	Gesamt
<b>Historische Anschaffungskosten</b>					
1. Januar 2015	21.099	667	2.587	4.644	28.997
Währungsdifferenzen	1.666	15	204	379	2.264
Zugänge aus Unternehmenszusammenschlüssen	27	0	6	5	38
Sonstige Zugänge	0	53	0	6	59
Abgänge	0	-8	-1	-1	-10
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>22.792</b>	<b>727</b>	<b>2.796</b>	<b>5.033</b>	<b>31.348</b>
Währungsdifferenzen	566	7	71	135	779
Zugänge aus Unternehmenszusammenschlüssen	57	0	41	22	120
Sonstige Zugänge	0	74	0	21	95
Abgänge	0	-17	-1	-92	-110
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>23.415</b>	<b>791</b>	<b>2.907</b>	<b>5.119</b>	<b>32.232</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen</b>					
1. Januar 2015	99	448	1.357	1.489	3.393
Währungsdifferenzen	4	10	84	89	187
Zugänge laufende Abschreibung	0	76	372	361	809
Abgänge	0	-8	-1	-1	-10
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>103</b>	<b>526</b>	<b>1.812</b>	<b>1.938</b>	<b>4.379</b>
Währungsdifferenzen	1	5	54	59	119
Zugänge laufende Abschreibung	0	74	321	351	746
Abgänge	0	-16	-1	-92	-109
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>104</b>	<b>589</b>	<b>2.186</b>	<b>2.256</b>	<b>5.135</b>
<b>Nettobuchwert</b>					
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>22.689</b>	<b>201</b>	<b>984</b>	<b>3.095</b>	<b>26.969</b>
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>23.311</b>	<b>202</b>	<b>721</b>	<b>2.863</b>	<b>27.097</b>

Die Zugänge zu den Software- und Datenbanklizenzen in den Jahren 2016 und 2015 resultieren aus einzelnen Käufen von Dritten und beinhalten auch gegenseitige

Lizenzvereinbarungen mit anderen Unternehmen sowie Patente.

## Wesentliche immaterielle Vermögenswerte

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	Buchwert		Restnutzungs-dauer (in Jahren)
	2016	2015	
Business Objects – Kundenbeziehungen	84	104	1 bis 7
Sybase – Kundenbeziehungen	325	400	5 bis 7
SuccessFactors – erworbene Technologie	99	148	3
SuccessFactors – Kundenbeziehungen	353	397	9
Ariba – erworbene Technologie	97	137	4
Ariba – Kundenbeziehungen	483	530	2 bis 11
hybris – erworbene Technologie	62	100	4
hybris – Kundenbeziehungen	106	127	1 bis 11
Fieldglass – erworbene Technologie	73	89	6
Fieldglass – Kundenbeziehungen	69	74	11
Concur – erworbene Technologie	296	387	5
Concur – Kundenbeziehungen	1.281	1.299	14 bis 18
<b>Summe wesentliche immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>3.328</b>	<b>3.792</b>	

## Werthaltigkeitstest für Geschäfts- oder Firmenwert

Im Geschäftsjahr 2016 hatte die SAP vier Geschäftssegmente, zwei davon sind berichtspflichtige Segmente. Nähere Informationen zu unseren Segmenten finden Sie unter *Textziffer (28)*.

Der Buchwert der Geschäfts- oder Firmenwerte wurde für den Werthaltigkeitstest den Geschäftssegmenten zugeordnet, die voraussichtlich von dem Geschäfts- oder Firmenwert profitieren. Der den nicht berichtspflichtigen Segmenten zugeordnete Geschäfts- oder Firmenwert ist unwesentlich und wird unter der Spalte „Sonstige“ angegeben. Der Buchwert lag nicht über dem erzielbaren Betrag.

## Geschäfts- oder Firmenwert nach berichtspflichtigen Geschäftssegmenten

Mio. €	Anwendungen, Technologie & Services	SAP-Geschäfts- netzwerke	Sonstige	Gesamt
<b>1. Januar 2016</b>	<b>15.497</b>	<b>7.191</b>	<b>0</b>	<b>22.689</b>
Umgliederungen aufgrund der geänderten Segmentzusammensetzung	−33	0	33	0
Zugänge aus Unternehmenszusammenschlüssen	25	31	0	57
Währungsdifferenzen	349	216	1	566
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>15.839</b>	<b>7.439</b>	<b>34</b>	<b>23.311</b>

Die Hauptannahmen, die die Grundlage für die Cashflow-Prognosen des Managements für die Zeiträume der zugrunde liegenden Geschäftspläne bilden, lauten wie folgt:

Hauptannahme	Grundlage für die Ermittlung der den Hauptannahmen zugewiesenen Werte
Budgetiertes Umsatzwachstum	Die im laufenden Geschäftsjahr erreichte Umsatzwachstumsrate wird um einen erwarteten Anstieg der SAP-Zielmärkte in den Cloud-, Mobility- und Datenbankbereichen sowie um erwartetes Wachstum in den etablierten Märkten für Software-Anwendungen und Analyselösungen angepasst. Die zugewiesenen Werte spiegeln unsere Erfahrungswerte aus der Vergangenheit und unsere Erwartungen bezüglich eines Anstiegs in den Zielmärkten wider.
Budgetierte operative Marge	Die für einen bestimmten Detailbetrachtungszeitraum budgetierte operative Marge entspricht der im laufenden Geschäftsjahr erzielten operativen Marge, erhöht um erwartete Effizienzgewinne. Die zugewiesenen Werte spiegeln Erfahrungswerte aus der Vergangenheit wider, mit Ausnahme der erwarteten Effizienzgewinne.
Vorsteuer-Abzinsungssätze	Unsere Schätzungen über zukünftige Cashflows werden anhand von Vorsteuer-Abzinsungssätzen auf den Barwert abgezinst. Die Vorsteuer-Abzinsungssätze ermitteln wir anhand der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten (Weighted Average Cost of Capital, WACC).
Endwachstumsrate	Unsere Schätzungen über zukünftige Cashflows für über den Geschäftsplan hinausgehende Zeiträume wurden mit den segmentspezifischen Endwachstumsraten extrapoliert. Diese Wachstumsraten übersteigen die langfristigen durchschnittlichen Wachstumsraten für die Märkte, in denen unsere Geschäftssegmente tätig sind, nicht.

## Hauptannahmen

Prozent	Anwendungen, Technologie & Services		SAP-Geschäfts- netzwerke	
	2016	2015	2016	2015
Geplantes Umsatzwachstum (Durchschnitt im Detailbetrachtungs- zeitraum)	6,7	4,5	15,0	16,2
Abzinsungssatz (vor Steuern)	10,4	11,7	11,7	13,0
Endwachstumsrate	2,0	3,0	3,0	3,0

## Anwendungen, Technologie & Services

Der erzielbare Betrag des Segments wurde auf der Grundlage der Berechnung des Nutzungswertes ermittelt. Für die Berechnung ziehen wir Cashflow-Prognosen heran, die auf den tatsächlichen Betriebsergebnissen sowie auf einem konzernweiten, vom Management genehmigten Vierjahres-Geschäftsplan (2015: 5-Jahres-Geschäftsplan) basieren.

Wir sind der Ansicht, dass eine für möglich gehaltene Änderung der obigen wesentlichen Annahmen nicht dazu führt, dass der Buchwert unseres Segments Anwendungen, Technologie & Services seinen erzielbaren Betrag übersteigt.

## SAP-Geschäftsnetzwerke

Der erzielbare Betrag des Segments wurde auf der Grundlage der Berechnung des beizulegenden Zeitwertes abzüglich Veräußerungskosten ermittelt. Die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert wurde auf der Grundlage der für die Bewertungstechnik verwendeten Parameter in Stufe 3 der Fair-Value-Hierarchie eingestuft. Die zukünftigen Cashflows basieren auf den tatsächlichen Betriebsergebnissen sowie auf spezifischen Schätzungen, die sich auf einen Planungszeitraum von neun (2015: neun) Jahren beziehen, und die anschließende Endwachstumsrate. Die prognostizierten Ergebnisse wurden auf der Grundlage von Schätzungen des Managements ermittelt und stehen im Einklang mit den Annahmen, die ein Marktteilnehmer anwenden würde. Das Segment ist in einem relativ jungen Markt tätig, für den in naher Zukunft erhebliche Wachstumsraten vorhergesagt werden. Aus diesem Grund ist ein längerer und detaillierterer Planungszeitraum als bei einem reiferen Marktsegment erforderlich.

Für das Segment verwenden wir als wesentliche Annahme eine operative Marge mit einem Zielwert von 34 % (2015: 33 %) zum Ende des Planungszeitraums. Dieser Wert liegt innerhalb der Spanne, die von den Marktteilnehmern (zum Beispiel Branchenanalysten) erwartet wird.

Der erzielbare Betrag übersteigt den Buchwert um 6.404 Mio. € (2015: 1.764 Mio. €).

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie sich die Hauptannahmen verändern müssten, damit der erzielbare Betrag und der Buchwert gleich sind. Sie betrachtet jeweils eine Änderung bei ansonsten unveränderten Annahmen.

### Sensitivität der getroffenen Annahmen

	Prozentpunkte	SAP-Geschäftsnetzwerke	
		2016	2015
Geplantes Umsatzwachstum (Durchschnitt im Detailbetrachtungszeitraum)	<b>-6,9</b>	-2,1	
Abzinsungssatz (vor Steuern)	<b>4,4</b>	1,4	
Zielwert der operativen Marge zum Ende des Planungszeitraums	<b>-15</b>		<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Der erzielbare Betrag und der Buchwert sind auch dann noch gleich, wenn lediglich eine operative Marge von 27 % ab dem Jahr 2022 erreicht wird.

## (16) Sachanlagen

### Sachanlagen

Mio. €	Grundstücke und Bauten	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	Gesamt
<b>Buchwert</b>				
31. Dezember 2015	1.053	1.073	66	<b>2.192</b>
31. Dezember 2016	<b>1.137</b>	<b>1.297</b>	<b>146</b>	<b>2.580</b>

Die Gesamtzugänge (ohne die Zugänge aus Unternehmenszusammenschlüssen) in Höhe von 933 Mio. € (2015: 580 Mio. €) resultieren im Wesentlichen aus der

Erneuerung und Erweiterung der IT-Infrastruktur und des Fahrzeugbestands im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit sowie aus Investitionen in Rechenzentren.

## (17) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten, finanzielle Verbindlichkeiten und sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten

### (17a) Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten

#### Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten

Mio. €	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.015	0	1.016	893	0	893
Erhaltene Anzahlungen	145	0	145	110	0	110
Übrige Verbindlichkeiten	120	127	247	85	81	166
<b>Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten</b>	<b>1.281</b>	<b>127</b>	<b>1.408</b>	<b>1.088</b>	<b>81</b>	<b>1.169</b>

Die übrigen Verbindlichkeiten umfassen vorwiegend Abgrenzungsposten für mietfreie Zeiten und Verbindlichkeiten aus Zuwendungen der öffentlichen Hand.

## (17b) Finanzielle Verbindlichkeiten

### Finanzielle Verbindlichkeiten

Mio. €	2016										2015	
	Nominalvolumen					Buchwert		Nominalvolumen				
	Kurzfristig	Langfristig	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt		
Anleihen	1.000	5.150	996	5.151	6.147	0	5.750	0	5.733	5.733		
Privatplatzierungen	420	1.240	418	1.298	1.717	551	1.607	551	1.651	2.202		
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	16	0	16	0	16	16	1.250	16	1.245	1.261		
<b>Finanzschulden</b>	<b>1.435</b>	<b>6.390</b>	<b>1.430</b>	<b>6.450</b>	<b>7.880</b>	<b>567</b>	<b>8.607</b>	<b>567</b>	<b>8.628</b>	<b>9.195</b>		
Derivate	k. A.	k. A.	152	43	194	k. A.	k. A.	70	58	128		
Sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	k. A.	k. A.	231	-12	219	k. A.	k. A.	204	-5	199		
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>			<b>1.813</b>	<b>6.481</b>	<b>8.294</b>				<b>841</b>	<b>8.681</b>	<b>9.522</b>	

Sicherheiten für finanzielle Verbindlichkeiten werden mit Ausnahme branchenüblicher Eigentumsvorbehalte und vergleichbarer Rechte nicht gestellt. Der effektive Zinssatz für unsere Finanzschulden (inklusive der Effekte aus Zinsswaps) betrug im Jahr 2016 1,25 % (2015 1,30 %; 2014: 1,77 %).

Eine Aufgliederung der vertraglichen Zahlungsströme unserer Finanzschulden nach Fälligkeit finden Sie unter *Textziffer (24)*. Ausführliche Informationen zu den Risiken, die mit unseren finanziellen Verbindlichkeiten verbunden sind, finden Sie unter *Textziffer (25)*. Nähere Informationen zu den beizulegenden Zeitwerten finden Sie unter *Textziffer (26)*.

### Anleihen

	Laufzeit	Ausgabekurs	Nominalzins	Effektivzins	Nominalvolumen (in jeweiliger Währung in Mio.)	2016		2015	
						Buchwert (in Mio. €)	Buchwert (in Mio. €)		
Euroanleihe 2 – 2010	2017	99,780 %	3,50 % (fix)	3,59 %	500 €	496	488		
Euroanleihe 6 – 2012	2019	99,307 %	2,125 % (fix)	2,29 %	750 €	776	774		
Euroanleihe 7 – 2014	2018	100,000 %	0,000 % (var.)	0,08 %	750 €	749	749		
Euroanleihe 8 – 2014	2023	99,478 %	1,125 % (fix)	1,24 %	1.000 €	994	993		
Euroanleihe 9 – 2014	2027	99,284 %	1,75 % (fix)	1,86 %	1.000 €	990	989		
Euroanleihe 10 – 2015	2017	100,000 %	0,000 % (var.)	0,11 %	500 €	500	499		
Euroanleihe 11 – 2015	2020	100,000 %	0,000 % (var.)	0,07 %	650 €	648	648		
Euroanleihe 12 – 2015	2025	99,264 %	1,00 % (fix)	1,13 %	600 €	594	593		
Euroanleihe 13 – 2016	2018	100,000 %	0,000 % (var.)	0,03%	400 €	400	0		
<b>Euroanleihen</b>						<b>6.147</b>	<b>5.733</b>		

Alle unsere Euroanleihen sind an der Luxemburger Wertpapierbörsen zugelassen.

## Privatplatzierungen

					2016	2015
	Laufzeit	Nominalzins	Effektivzins	Nominalvolumen (in jeweiliger Währung in Mio.)	<b>Buchwert (in Mio. €)</b>	Buchwert (in Mio. €)
<b>US-Privatplatzierungen</b>						
Tranche 2 – 2010	2017	2,95 % (fix)	3,03 %	200 US\$	189	180
Tranche 3 – 2011	2016	2,77 % (fix)	2,82 %	600 US\$	0	551
Tranche 4 – 2011	2018	3,43 % (fix)	3,50 %	150 US\$	141	135
Tranche 5 – 2012	2017	2,13 % (fix)	2,16 %	242,5 US\$	229	221
Tranche 6 – 2012	2020	2,82 % (fix)	2,86 %	290 US\$	278	271
Tranche 7 – 2012	2022	3,18 % (fix)	3,22 %	444,5 US\$	439	426
Tranche 8 – 2012	2024	3,33 % (fix)	3,37 %	323 US\$	334	318
Tranche 9 – 2012	2027	3,53 % (fix)	3,57 %	100 US\$	107	100
<b>Privatplatzierungen</b>					<b>1.717</b>	<b>2.202</b>

Die US-Privatplatzierung wurde von einer unserer Konzerngesellschaften begeben, deren funktionale Währung der US-Dollar ist.

## Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten

					2016	2015
	Laufzeit	Nominalzins	Effektivzins	Nominalvolumen (in jeweiliger Währung in Mio.)	<b>Buchwert (in Mio. €)</b>	Buchwert (in Mio. €)
Concur Akquisitionsdarlehen – Fazilität B	2017	k. A.	k. A.	0 €	0	1.245
Sonstige Darlehen				1.051 INR	16	16
<b>Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten</b>					<b>16</b>	<b>1.261</b>

## (17c) Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten

### Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten

Mio. €	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt
Verbindlichkeiten aus anteilsbasierten Vergütungen	602	309	911	555	205	760
Mitarbeiterbezogene Verbindlichkeiten	2.545	152	2.697	2.255	126	2.381
Verbindlichkeiten aus Steuern	552	0	552	597	0	597
<b>Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>3.699</b>	<b>461</b>	<b>4.160</b>	<b>3.407</b>	<b>331</b>	<b>3.739</b>

Weitere Informationen zu unseren anteilsbasierten Vergütungen finden Sie unter *Textziffer (27)*.

Die mitarbeiterbezogenen Verbindlichkeiten betreffen überwiegend Urlaubs- und Bonusverpflichtungen,

Verpflichtungen für Verkaufsprovisionen sowie Verpflichtungen für mitarbeiterbezogene soziale Abgaben.

Die Verbindlichkeiten aus Steuern betreffen in erster Linie Steuerschulden aus Löhnen und Gehältern sowie Verbindlichkeiten aus Mehrwertsteuern.

## (18) Rückstellungen

### Rückstellungen

Mio. €	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen ( <i>Textziffer (18a)</i> )	0	140	140	0	117	117
Sonstige Rückstellungen ( <i>Textziffer (18b)</i> )	183	77	260	299	63	362
<b>Gesamt</b>	<b>183</b>	<b>217</b>	<b>400</b>	<b>299</b>	<b>180</b>	<b>479</b>

## (18a) Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen

### Leistungsorientierte Pensionspläne

Die Bewertung unserer deutschen und ausländischen Pensionspläne erfolgt zum 31. Dezember.

### Barwerte der leistungsorientierten Verpflichtungen und des beizulegenden Zeitwertes des Planvermögens

Mio. €	Inländische Pensionspläne		Ausländische Pensionspläne		Sonstige leistungsorientierte Pläne		Gesamt	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung</b>	<b>854</b>	<b>724</b>	<b>369</b>	<b>333</b>	<b>98</b>	<b>82</b>	<b>1.321</b>	<b>1.139</b>
davon voll/teilweise finanzierte Pensionspläne	854	724	324	293	74	61	1.252	1.078
davon nicht finanzierte Pensionspläne	0	0	45	40	24	21	69	61
<b>Beizulegender Zeitwert des Planvermögens</b>	<b>843</b>	<b>716</b>	<b>290</b>	<b>265</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>1.181</b>	<b>1.023</b>
<b>Nettoschuld (-vermögenswert) aus leistungsorientierten Versorgungsplänen</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>79</b>	<b>69</b>	<b>50</b>	<b>40</b>	<b>140</b>	<b>117</b>
Der bilanziell erfasste Betrag gliedert sich in folgende Bilanzpositionen auf:								
Langfristige Rückstellungen	-11	-8	-79	-69	-50	-40	-140	-117
<b>Gesamt</b>	<b>-11</b>	<b>-8</b>	<b>-79</b>	<b>-69</b>	<b>-50</b>	<b>-40</b>	<b>-140</b>	<b>-117</b>

Ein Betrag von 789 Mio. € (2015: 664 Mio. €) des Barwertes der leistungsorientierten Pensionsverpflichtung unserer inländischen Pensionspläne bezieht sich auf Pläne, die eine nicht auf dem Endgehalt basierende Einmalzahlung vorsehen. Ein Betrag von 316 Mio. € (2015: 287 Mio. €) des Barwertes der leistungsorientierten Verpflichtung unserer ausländischen Pensionspläne bezieht sich auf Pläne, die eine nicht auf dem Endgehalt basierende Jahresrente vorsehen.

Bei der versicherungsmathematischen Ermittlung unserer Verpflichtungen für die leistungsorientierten Pensionspläne im In- und Ausland sowie bei übrigen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses bestehenden Verpflichtungen haben wir an den jeweiligen Bewertungstagen folgende Annahmen (gewichteter Durchschnitt) zugrunde gelegt:

### Versicherungsmathematische Annahmen

Prozent	Inländische Pensionspläne			Ausländische Pensionspläne			Sonstige leistungsorientierte Pläne		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Abzinsungssatz	2,1	2,7	2,2	0,6	0,7	1,1	4,0	4,0	4,2
Künftige Gehaltssteigerungen	2,5	2,5	2,5	1,7	1,7	1,7	6,0	6,3	3,8
Künftige Rentenerhöhungen	2,0	2,0	2,0	0	0	0	0,0	0,0	0
Personalfluktuation	2,0	2,0	2,0	10,3	10,3	10,1	8,6	8,7	1,3
Inflation	2,0	2,0	0	1,4	1,4	1,3	1,1	1,0	1,3

Die nachfolgende Tabelle zur Sensitivitätsanalyse zeigt, wie der Barwert aller leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen durch realistische Änderungen der oben genannten versicherungsmathematischen Annahmen beeinflusst worden wäre. Sie betrachtet jeweils eine Änderung einer versicherungsmathematischen Annahme bei ansonsten

unveränderten versicherungsmathematischen Annahmen. Eine realistische und mögliche Änderung der versicherungsmathematischen Annahmen um 50 Basispunkte nach oben und unten – außer beim Abzinsungssatz – würde den Barwert aller leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen nicht wesentlich beeinflussen.

## Sensitivitätsanalyse

Mio. €	Inländische Pensionspläne			Ausländische Pensionspläne			Sonstige leistungsorientierte Pläne			Gesamt		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
<b>Barwert aller leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen bei:</b>												
einem um 50 Basispunkte höheren Abzinsungssatz	800	678	725	344	311	259	93	79	44	1.237	1.068	1.028
einem um 50 Basispunkte niedrigeren Abzinsungssatz	913	775	840	398	359	296	101	87	49	1.412	1.221	1.185

## Gesamtaufwand für leistungsorientierte Pensionspläne

Mio. €	Inländische Pensionspläne			Ausländische Pensionspläne			Sonstige leistungsorientierte Pläne			Gesamt		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Laufender Dienstzeitaufwand	7	10	3	21	21	16	10	9	6	38	40	25
Zinsaufwand	19	17	22	3	3	5	3	3	2	25	23	29
Zinserträge	-20	-17	-23	-2	-3	-5	-1	-2	-1	-23	-22	-29
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>40</b>	<b>41</b>	<b>26</b>
Ertrag aus Planvermögen	97	-76	133	1	0	10	2	2	1	100	-74	144

Im Rahmen unserer inländischen Pensionspläne verwenden wir die Beiträge ausschließlich zum Abschluss von Rückdeckungsversicherungen.

Die Anlagestrategien für unsere ausländischen Pensionspläne variieren in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen des Landes, in dem der jeweilige Pensionsplan besteht. Grundsätzlich verfolgen alle großen ausländischen Pensionspläne eine langfristige Anlagestrategie. Wenngleich unsere Anlagegrundsätze Investitionen in ein

risikodiversifiziertes Portfolio aus verschiedenen Anlageformen vorsehen, können sowohl die leistungsorientierte Pensionsverpflichtung als auch die Planvermögenswerte im Zeitablauf schwanken, wodurch der Konzern versicherungsmathematischen Risiken sowie Marktbeziehungsweise Anlagerisiken ausgesetzt ist. Je nach den gesetzlichen Anforderungen in den einzelnen Ländern könnte es erforderlich sein, die Unterdeckung durch Zuführung von liquiden Mitteln zu reduzieren.

## Portfoliostruktur des Planvermögens

Mio. €	2016		2015	
	Notiert an einem aktiven Markt	Nicht notiert an einem aktiven Markt	Notiert an einem aktiven Markt	Nicht notiert an einem aktiven Markt
<b>Vermögenskategorie</b>				
Eigenkapitaltitel	118	0	93	0
Unternehmensanleihen	90	0	101	0
Staatsanleihen	5	0	5	0
Immobilien	49	0	43	0
Rückdeckungsversicherungen	0	864	0	736
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	11	0	9	0
Sonstige	44	0	36	0
<b>Gesamt</b>	<b>317</b>	<b>864</b>	<b>287</b>	<b>736</b>

Die für 2017 erwarteten Beitragszahlungen sind für die inländischen und ausländischen leistungsorientierten Pensionspläne unwesentlich. Die gewichtete Dauer unserer leistungsorientierten Pensionspläne betrug 14 Jahre zum 31. Dezember 2016 und 14 Jahre zum 31. Dezember 2015.

Der Gesamtbetrag der zukünftigen Zahlungen aus unseren leistungsorientierten Pensionsplänen belief sich zum 31. Dezember 2016 auf voraussichtlich 1.583 Mio. € (2015: 1.432 Mio. €). Von diesem Betrag sind 82 % nach mehr als fünf Jahren fällig.

## Fälligkeitsanalyse

Mio. €	Inländische Pensionspläne		Ausländische Pensionspläne		Sonstige leistungsorientierte Pläne	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
weniger als 1 Jahr	25	19	26	26	8	2
1 bis 2 Jahre	21	18	45	43	7	2
2 bis 5 Jahre	70	65	69	63	20	8
über 5 Jahre	1.009	935	232	223	51	28
<b>Gesamt</b>	<b>1.125</b>	<b>1.037</b>	<b>372</b>	<b>355</b>	<b>86</b>	<b>40</b>

## Beitragsorientierte und staatliche Pläne

Neben den leistungsorientierten Pensionsplänen bestehen sowohl im In- als auch im Ausland beitragsorientierte Pläne. Die Beiträge zu solchen Plänen bemessen wir nach einem bestimmten Prozentsatz der Vergütung der jeweiligen Mitarbeiter oder nach den von den Mitarbeitern selbst entrichteten Beiträgen. In Deutschland und einigen anderen Ländern leisten wir außerdem Beiträge an staatliche Rentensysteme, die vom Staat, von regionalen oder überregionalen Einrichtungen des öffentlichen Rechts oder anderen Stellen betrieben werden.

## Gesamtaufwand für beitragsorientierte Pensionspläne und staatliche Pläne

Mio. €	2016	2015	2014
Beitragsorientierte Pensionspläne	234	218	188
Staatliche Pläne	484	429	360
<b>Gesamtaufwand</b>	<b>718</b>	<b>647</b>	<b>548</b>

## (18b) Sonstige Rückstellungen

### Sonstige Rückstellungen

Mio. €	1.1. 2016	Zuführung	Aufzinsung	Inanspruch- nahme	Auflösung	Währungs- effekt	31.12. 2016
Personalbezogene Verpflichtungen	58	57	0	-39	-2	0	74
Kundenbezogene Verpflichtungen	61	34	0	-10	-1	3	87
Verpflichtungen im Zusammenhang mit geistigem Eigentum	11	7	0	-10	0	1	9
Restrukturierungsverpflichtungen	184	41	0	-163	-13	0	49
Belastende Verträge (ohne kundenbezogene Verpflichtungen)	15	0	1	-14	0	0	2
Übrige Verpflichtungen	33	8	0	0	-2	0	39
<b>Summe sonstige Rückstellungen</b>	<b>362</b>	<b>147</b>	<b>1</b>	<b>-236</b>	<b>-18</b>	<b>4</b>	<b>260</b>
davon kurzfristig	299						183
davon langfristig	63						77

Die kundenbezogenen Verpflichtungen beziehen sich unter anderem auf Rechtsstreitigkeiten mit einzelnen Kunden. Die Verpflichtungen im Zusammenhang mit geistigem Eigentum beziehen sich auf Rechtsstreitigkeiten. Ausführliche Informationen zu beiden Arten von Rückstellungen finden Sie unter *Textziffer (23)*.

Weitere Informationen zu unseren Restrukturierungsplänen finden Sie unter *Textziffer (6)*.

Die Mittelabflüsse im Zusammenhang mit mitarbeiterbezogenen Restrukturierungskosten sind vor allem kurzfristig.

Belastende Verträge (ohne kundenbezogene Verpflichtungen) und die übrigen Verpflichtungen umfassen Rückstellungen für nicht genutzte Mietflächen und Lieferantenverträge. Der Zeitpunkt der zugehörigen Mittelabflüsse hängt dabei von der

Restlaufzeit des zugrunde liegenden Leasingverhältnisses und der Lieferantenverträge ab.

## (19) Passive Rechnungsabgrenzungsposten

Die passiven Rechnungsabgrenzungsposten umfassen hauptsächlich Vorauszahlungen unserer Kunden für Cloud-Subskriptionen und -Support, Softwaresupportleistungen sowie Services. Ferner umfasst diese Positionen Beträge aus Mehrkomponentenverträgen, die den noch nicht erbrachten Leistungen zugeordnet wurden. Des Weiteren enthält sie zum beizulegenden Zeitwert bewertete Beträge, die nach der Erwerbsmethode im Zusammenhang mit Akquisitionen für Leistungen erfasst wurden, die aufgrund von bestehenden Kundenverträgen zu erbringen sind.

### Passive Rechnungsabgrenzungsposten

Mio. €	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt	Kurzfristig	Langfristig	Gesamt
<b>Passive Rechnungsabgrenzungsposten</b>	<b>2.383</b>	<b>143</b>	<b>2.526</b>	<b>2.001</b>	<b>106</b>	<b>2.107</b>
davon Cloud-Subskriptionen und -Support	1.271	0	1.271	957	0	957

## (20) Eigenkapital

### Gezeichnetes Kapital

Die SAP SE hat nennwertlose Inhaberaktien mit einem rechnerischen Nennwert von 1 € ausgegeben. Alle ausgegebenen Anteile sind voll eingezahlt.

#### Anzahl der Anteile

Mio.	Gezeichnetes Kapital	Eigene Anteile
<b>1. Januar 2014</b>	<b>1.229</b>	<b>-35</b>
Ausgabe eigener Anteile aus anteilsbasierten Vergütungen	0	2
<b>31. Dezember 2014</b>	<b>1.229</b>	<b>-33</b>
Ausgabe eigener Anteile aus anteilsbasierten Vergütungen	0	2
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>1.229</b>	<b>-31</b>
Ausgabe eigener Anteile aus anteilsbasierten Vergütungen	0	1
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>1.229</b>	<b>-30</b>

### Genehmigtes Kapital

Gemäß Satzung ist der Vorstand berechtigt, das gezeichnete Kapital wie folgt zu erhöhen:

- Um bis zu insgesamt 250 Mio. € durch die Ausgabe neuer nennwertloser Inhaberaktien gegen Bareinlage bis zum 19. Mai 2020 (Genehmigtes Kapital I). Die neuen Anteile sind den bestehenden Aktionären zum Bezug anzubieten.
- Um bis zu insgesamt 250 Mio. € durch die Ausgabe neuer nennwertloser Inhaberaktien gegen Bar- oder Sacheinlage bis zum 19. Mai 2020 (Genehmigtes Kapital II). Bei dieser Erhöhung ist der Vorstand berechtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das Bezugsrecht der Aktionäre in bestimmten Fällen auszuschließen.

### Bedingtes Kapital

Das gezeichnete Kapital der SAP SE ist Gegenstand einer bedingten Kapitalerhöhung. Diese bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber oder Gläubiger von Wandelanleihen oder Aktienoptionen, die von der SAP SE oder deren unmittelbar oder mittelbar kontrollierten Tochterunternehmen im Rahmen von bestimmten anteilsbasierten Vergütungen ausgegeben oder garantiert werden, von ihren Wandlungs- oder Bezugsrechten Gebrauch machen und keine anderen Methoden zur Bedienung dieser Rechte angewendet werden. Das bedingte Kapital belief sich zum 31. Dezember 2016 auf 100 Mio. € (2015: 100 Mio. €), eingeteilt in 100 Millionen Anteile.

### Sonstige Eigenkapitalbestandteile

Mio. €	Währungs-umrechnungs-differenzen	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	Absicherungen von Zahlungsströmen	Summe
<b>1. Januar 2014</b>	<b>-820</b>	<b>82</b>	<b>20</b>	<b>-718</b>
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden	1.182	128	-28	1.282
<b>31. Dezember 2014</b>	<b>362</b>	<b>211</b>	<b>-8</b>	<b>564</b>
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden	1.861	125	11	1.997
<b>31. Dezember 2015</b>	<b>2.222</b>	<b>336</b>	<b>3</b>	<b>2.561</b>
Sonstiges Ergebnis nach Steuern für Bestandteile, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden	839	-43	-11	785
<b>31. Dezember 2016</b>	<b>3.062</b>	<b>292</b>	<b>-8</b>	<b>3.345</b>

### Eigene Anteile

Mit Beschluss der Hauptversammlung der SAP SE vom 4. Juni 2013 wurde die durch die Hauptversammlung vom 8. Juni 2010 erteilte Ermächtigung zum Erwerb eigener Anteile, soweit von ihr noch kein Gebrauch gemacht wurde, aufgehoben und durch eine neue Ermächtigung ersetzt. Danach ist der Vorstand der SAP SE ermächtigt, bis zum 3. Juni 2018 Anteile

der SAP SE mit einem auf diese entfallenden anteiligen Betrag am gezeichneten Kapital von insgesamt bis zu 120 Mio. € zu erwerben. Die Ermächtigung ist mit der Maßgabe verbunden, dass auf die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Anteile zusammen mit anderen Anteilen der Gesellschaft, welche die SAP SE bereits erworben hat und noch besitzt oder die ihr zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des gezeichneten Kapitals der SAP SE entfallen. Obwohl eigene

Anteile rechtlich als im Umlauf befindlich anzusehen sind, entstehen aus ihnen keine Dividenden- oder Stimmrechte. Wir sind berechtigt, eigene Anteile einzuziehen, weiterzuveräußern oder zur Bedienung von Options- oder Wandlungsrechten zu verwenden, die im Rahmen von anteilsbasierten Vergütungen ausgegeben wurden. Darüber hinaus sind wir berechtigt, eigene Anteile als Gegenleistung im Zusammenhang mit dem Zusammenschluss oder dem Erwerb von Unternehmen einzusetzen.

## Dividenden

Die insgesamt an die Aktionäre der SAP SE ausschüttbaren Dividenden bemessen sich nach dem Bilanzgewinn, der im handelsrechtlichen Jahresabschluss der SAP SE ausgewiesen wird. Der Vorstand beabsichtigt der Hauptversammlung vorzuschlagen, aus dem am 31. Dezember 2016 handelsrechtlich ausgewiesenen Bilanzgewinn der SAP SE eine Dividende von 1,25 € je Anteil (insgesamt voraussichtlich 1.498 Mio. €) auszuschütten.

Für die Jahre 2015 und 2014 betrug die Dividende je Anteil 1,15 € beziehungsweise 1,10 € und wurde jeweils im Folgejahr ausgeschüttet.

## Kapitalstruktur

	31.12.2016		31.12.2015		Änderung in %
	Mio. €	In % der Summe von Eigenkapital und Schulden	Mio. €	In % der Summe von Eigenkapital und Schulden	
Eigenkapital	26.397	60	23.295	56	13
Kurzfristige Schulden	9.674	22	7.867	19	23
Langfristige Schulden	8.205	19	10.228	25	-20
Schulden	17.880	40	18.095	44	-1
<b>Summe Eigenkapital und Schulden</b>	<b>44.277</b>	<b>100</b>	<b>41.390</b>	<b>100</b>	<b>7</b>

Im Jahr 2016 haben wir Bankdarlehen von 1.250 Mio. € zurückgezahlt, die wir zur Finanzierung des Erwerbs von Concur aufgenommen hatten. Die Rückzahlung wurde teilweise durch die Ausgabe einer Eurobond-Anleihe von 400 Mio. € mit einer Laufzeit von zwei Jahren refinanziert. Außerdem haben wir eine US-Privatplatzierung von 600 Mio. US\$ bei Fälligkeit zurückgezahlt. Damit sank der Anteil der Finanzschulden an der Summe von Eigenkapital und Schulden zum Jahresende 2016 um vier Prozentpunkte auf 18 % (31. Dezember 2015: 22 %).

## (21) Weitere Angaben zum Kapital

### Management der Kapitalstruktur

Beim Management der Kapitalstruktur ist das vorrangige Ziel, ein starkes Finanzprofil zu erhalten. In diesem Zusammenhang legen wir den Schwerpunkt auf das Eigenkapital, um das Vertrauen von Investoren, Kreditgebern und Kunden zu stärken und eine positive Geschäftsentwicklung sicherzustellen. Wir konzentrieren uns auf eine Kapitalstruktur, die es uns ermöglicht, unseren künftigen potenziellen Finanzierungsbedarf zu angemessenen Bedingungen über die Kapitalmärkte zu decken. Dadurch können wir ein hohes Maß an Unabhängigkeit, Sicherheit und finanzieller Flexibilität gewährleisten.

Die SAP SE verfügt über ein langfristiges Rating von „A2“ von Moody's mit stabilem Ausblick beziehungsweise „A“ von Standard & Poor's mit positivem Ausblick. Der Ausblick von Standard & Poor's wurde im Jahr 2016 auf „positiv“ angehoben.

Die Finanzschulden beinhalten kurzfristige und langfristige Bankdarlehen, Anleihen und Privatplatzierungen. Die folgende Tabelle enthält eine Überleitung der Änderungen unserer Finanzschulden auf die Cashflows aus Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten. Weitere Informationen zu unseren Finanzschulden finden Sie unter Textziffer (17).

## Überleitung der Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten

Mio. €	31.12.2015	Zahlungs-wirksame Verände-rungen	Unter-nehmens-zusammen-schlüsse	Währungs-umrech-nungs-differenzen	Verände-rung des beizule-genden Zeitwerts	Sonstiges	31.12.2016
Kurzfristige Finanzschulden	-567	547	-6	4	0	-1.413	-1.435
Langfristige Finanzschulden	-8.607	852	-2	-46	0	1.413	-6.390
<b>Nominalvolumen der Finanzschulden</b>	<b>-9.175</b>	<b>1.400</b>	<b>-8</b>	<b>-42</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-7.826</b>
Basis-Anpassung	-64	0	0	5	-27	0	-86
Transaktionskosten	44	0	0	0	0	-11	32
<b>Buchwert der Finanzschulden</b>	<b>-9.195</b>	<b>1.400</b>	<b>-8</b>	<b>-37</b>	<b>-27</b>	<b>-11</b>	<b>-7.880</b>
Zinsabgrenzung	-45	0	0	1	0	-1	-45
Zur Absicherung von Finanzschulden gehaltene Vermögenswerte	100	-43	0	-3	-6	0	47
<b>Verbindlichkeiten aus Finanzierungstätigkeiten</b>	<b>-9.141</b>	<b>1.357</b>	<b>-8</b>	<b>-40</b>	<b>-33</b>	<b>-12</b>	<b>-7.878</b>

Während wir die Kennzahlen, die wir in der obigen Tabelle zur Kapitalstruktur und in den danach folgenden Abschnitten dargestellt haben, kontinuierlich überwachen, steuern wir unsere Liquidität sowie die Struktur unserer Verschuldung aktiv auf Basis der Kennzahlen Konzernliquidität und Nettoliquidität.

## Konzernliquidität

Mio. €	2016	2015	Δ
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.702	3.411	291
Kurzfristige Wertpapiere und sonstige Geldanlagen	971	148	823
<b>Konzernliquidität</b>	<b>4.673</b>	<b>3.559</b>	<b>1.114</b>
Kurzfristige Finanzschulden	-1.435	-567	-868
<b>Nettoliquidität ersten Grades</b>	<b>3.238</b>	<b>2.992</b>	<b>246</b>
Langfristige Finanzschulden	-6.390	-8.607	2.217
<b>Nettoliquidität zweiten Grades</b>	<b>-3.153</b>	<b>-5.615</b>	<b>2.462</b>

## Ausschüttungspolitik

Generell wollen wir auch künftig in der Lage sein, durch die Ausschüttung jährlicher Dividenden von insgesamt mehr als 35 % unseres Gewinns nach Steuern und den Rückkauf eigener Aktien Liquidität an unsere Aktionäre zurückzugeben.

Im Jahr 2016 schütteten wir aus unserem Gewinn des Jahres 2015 eine Dividende von 1.378 Mio. € aus (gegenüber 1.316 Mio. € im Jahr 2015 und 1.194 Mio. € im Jahr 2014 aus unseren Gewinnen der Jahre 2014 und 2013). Das entspricht einer Dividende von 1,15 € je Aktie.

Im Zusammenhang mit unseren anteilsbasierten Vergütungen mit Eigenkapitalausgleich (siehe Textziffer (27)) haben wir Verpflichtungen, SAP-Anteile an unsere Mitarbeiter auszugeben. Wir beabsichtigen, diese Verpflichtungen durch die Wiederausgabe eigener Anteile oder durch einen Dienstleister zu erfüllen, der die Programme mit Eigenkapitalausgleich verwaltet und hierfür Aktien über die Börse erwirbt.

## (22) Sonstige finanzielle Verpflichtungen

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €	2016	2015
<b>Verpflichtungen aus Miet-, Pacht- und Operating-Leasingverträgen</b>	<b>1.578</b>	<b>1.347</b>
Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	227	162
Sonstige Kaufverpflichtungen	596	710
<b>Kaufverpflichtungen</b>	<b>823</b>	<b>872</b>
<b>Einzahlungsverpflichtungen</b>	<b>167</b>	<b>111</b>
<b>Gesamt</b>	<b>2.568</b>	<b>2.330</b>

Gegenstand der Miet-, Pacht- und Operating-Leasingverträge, die eine unkündbare Restlaufzeit zwischen unter einem Jahr und 32 Jahren haben, sind hauptsächlich Büroräume, Hardware und Fahrzeuge. In geringem Umfang beinhalten die Operating-Leasingverträge Preisanpassungsklauseln (zum Beispiel basierend auf dem Verbraucherpreisindex) und Mietverlängerungsoptionen. Die vertraglichen Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagen und immateriellen

Vermögenswerten betreffen hauptsächlich den Bau/die Erweiterung von Bürogebäuden sowie den Kauf von Hardware, Software, Patenten, Büroausstattung und Fahrzeugen. Die verbleibenden Verpflichtungen beziehen sich in erster Linie auf Marketing, Beratung, Wartung, Lizenzverträge und andere Verträge mit Dritten. In der Vergangenheit wurden die Kaufverpflichtungen in den meisten Fällen realisiert.

SAP investiert in und hält Anteile an anderen Unternehmen. Zum 31. Dezember 2016 betrugen unsere gesamten

Einzahlungsverpflichtungen für Beteiligungsunternehmen 308 Mio. € (2015: 197 Mio. €), von denen 141 Mio. € abgerufen worden sind (2015: 86 Mio. €). Durch die Investitionen in Beteiligungsunternehmen sind wir den Risiken ausgesetzt, die in den jeweiligen Geschäftsfeldern üblicherweise vorkommen, in denen diese Unternehmen tätig sind. Unser maximales Ausfallrisiko ist der investierte Betrag zuzüglich unvermeidbarer künftiger Kapitaleinlagen.

## Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Mio. €				<b>31. Dezember 2016</b>
	Miet-, Pacht- und Operating-Leasingverträge	Kaufverpflichtungen	Einzahlungsverpflichtungen	
Fällig 2017	316	436		167
Fällig 2018 bis 2021	790	266		0
Fällig nach 2021	471	121		0
<b>Gesamt</b>	<b>1.578</b>	<b>823</b>		<b>167</b>

Die Miet-, Pacht- und Operating-Leasingaufwendungen für das Jahr 2016 betrugen 458 Mio. € (2015: 386 Mio. €; 2014: 291 Mio. €).

## (23) Schwebende Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche

Wir sind im Rahmen unserer gewöhnlichen Geschäftsaktivitäten mit einer Vielfalt an Klagen und Gerichtsverfahren konfrontiert. Dies umfasst Klagen und Prozesse, in die von uns erworbene Unternehmen involviert sind, Klagen von Kunden auf Freistellung von Ansprüchen, die gegen diese erhoben worden sind, weil sie SAP-Software nutzen, sowie Klagen von Kunden, die mit den von uns gelieferten Produkten und Dienstleistungen nicht zufrieden sind. Wir werden uns weiterhin gegen alle gegen uns erhobenen Vorwürfe und Rechtsstreitigkeiten entschieden wehren. Derzeit sind wir der Ansicht, dass der Ausgang aller zum 31. Dezember 2016 anhängigen Klagen und Prozesse, sowohl einzeln als auch insgesamt, keine wesentlich nachteilige Auswirkung auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage und unsere Cashflows haben wird. Die gebildeten Rückstellungen zum 31. Dezember 2016 sind daher weder einzeln noch insgesamt wesentlich für SAP.

Allerdings sind Rechtsstreitigkeiten und geltend gemachte Ansprüche naturgemäß mit erheblichen Unsicherheiten behaftet. Außerdem kann sich die Einschätzung dieser Angelegenheiten durch das Management in der Zukunft ändern. Der tatsächliche Ausgang solcher Rechtsstreitigkeiten oder anderer Ansprüche kann von früheren Einschätzungen des

Managements abweichen, was zu wesentlichen Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, unsere Finanz- und Ertragslage, unsere Cashflows und unser Ansehen führen könnte. Die meisten der Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche sind Einzelfälle, und die Schadenersatzansprüche sind entweder nicht von den Klägern quantifiziert oder es ist erfahrungsgemäß nicht zu erwarten, dass die geltend gemachten Anspruchshöhen ein guter Indikator für die Höhe der benötigten Aufwendungen zur Beilegung der betroffenen Rechtsstreitigkeiten wären. Weiterhin wird eine Vorhersagbarkeit des Ausgangs der Fälle durch die Besonderheiten der Rechtsordnungen erschwert, denen die meisten der Ansprüche unterfallen. Deshalb ist eine verlässliche Schätzung der finanziellen Auswirkungen, die diese Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche auf SAP haben würden, wenn Ausgaben für diese Fälle entstünden, nicht möglich.

Zu den Klagen und Gerichtsverfahren gehören unter anderem die folgenden Klassen:

## Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche im Zusammenhang mit geistigem Eigentum

Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche im Zusammenhang mit geistigem Eigentum sind Fälle, in denen Dritte gegenüber SAP mit einem Rechtsstreit drohen oder diesen bereits initiiert haben und geltend machen, dass SAP eines oder mehrere der ihnen zustehenden Rechte am geistigen Eigentum verletzt habe. Solche Rechte an geistigem Eigentum können Patente, Urheberrechte und andere ähnliche Rechte umfassen.

Der Buchwert für die erfassten Rückstellungen aufgrund von Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen im Zusammenhang mit geistigem Eigentum sowie die Entwicklung des Buchwertes innerhalb des Berichtszeitraums sind in *Textziffer (18b)* dargestellt. Der erwartete Zeitpunkt der aus diesen Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen resultierenden Abflüsse von wirtschaftlichem Nutzen ist ungewiss und nicht vorhersehbar, da dies generell von der Dauer der Gerichtsverfahren und Vergleichsverhandlungen zur Beilegung dieser Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche abhängt. Unsicherheiten hinsichtlich des Betrags resultieren vorwiegend aus der fehlenden Vorhersehbarkeit des Ausgangs von Rechtsstreitigkeiten in unterschiedlichen Rechtsordnungen. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (3c)*.

Eventualverbindlichkeiten existieren aufgrund von Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen im Zusammenhang mit geistigem Eigentum, für die keine Rückstellungen gebildet wurden. Generell sind die finanziellen Auswirkungen der Eventualverbindlichkeiten aufgrund der mit diesen Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen verbundenen Unsicherheiten wie oben beschrieben nicht abschätzbar. Die Gesamtsumme der von den Klägern im Rahmen dieser Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche im Zusammenhang mit geistigem Eigentum geltend gemachten Forderungen, sofern sie quantifiziert wurden, waren zum 31. Dezember 2016 und 2015 für uns unwesentlich. In der Vergangenheit haben wir die Erfahrung gemacht, dass die meisten dieser Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche im Zusammenhang mit geistigem Eigentum entweder vor Gericht abgewiesen oder außergerichtlich auf eine gegenüber dem gerichtlich geltend gemachten Betrag deutlich niedrigere Summe beigelegt werden, sodass wir keine wesentlichen Auswirkungen auf unseren Konzernabschluss erwarten.

Im Folgenden sind einzelne Fälle von Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen im Zusammenhang mit geistigem Eigentum aufgeführt:

Im Februar 2010 reichte TecSec, Inc. mit Sitz in den USA eine Klage gegen die SAP (inklusive des Tochterunternehmens Sybase) sowie diverse weitere Beklagte in den USA ein. TecSec behauptete, dass Produkte von SAP und Sybase einen oder mehrere Ansprüche von fünf ihrer Patente verletzen. Mit der Klage machte TecSec einen nicht konkretisierten Schadenersatz und eine dauerhafte Unterlassung geltend. Das Verfahren wird derzeit nur in Bezug auf einen Beklagten fortgesetzt. Ein Gerichtstermin für SAP (inklusive des Tochterunternehmens Sybase) ist bisher noch nicht anberaumt worden. Das Verfahren gegen SAP (inklusive des Tochterunternehmens Sybase) bleibt ausgesetzt.

Im April 2010 reichte die SAP in den USA eine Feststellungsklage gegen Wellogix Inc. und Wellogix Technology

Licensing LLC (Wellogix) ein. Mit der Klage sollte festgestellt werden, dass sechs von Wellogix gehaltene Patente nichtig waren oder nicht von der SAP verletzt wurden. Das Verfahren wurde bis zu einer Entscheidung über die von der SAP beim United States Patent and Trademark Office (USPTO) beantragten sechs Neubegutachtungen der Patente ausgesetzt. Als Reaktion auf die Feststellungsklage der SAP bestätigte Wellogix Ansprüche wegen der widerrechtlichen Verwendung von Geschäftsgeheimnissen gegen die SAP. Das Gericht hat dem Antrag der SAP auf Klageabweisung wegen örtlicher Nichtzuständigkeit im Zusammenhang mit dem Rechtsverfahren bezüglich der Geschäftsgeheimnis-Ansprüche in den USA stattgegeben. Wellogix hat gegen diese Entscheidung Berufung eingelegt. Im Februar 2015 hat SAP eine Feststellungsklage in Frankfurt am Main, Deutschland, eingereicht und beantragt, dass das deutsche Gericht entscheiden soll, dass SAP keine Geschäftsgeheimnisse von Wellogix missbraucht hat. Anfang 2016 hat das Berufungsgericht die Berufung von Wellogix abgewiesen. Mitte 2016 führten die Feststellungsklage der SAP und die Neubegutachtungen zu einem abschließenden Urteil, wonach alle sechs von Wellogix beanspruchten Patente unwirksam seien; das Verfahren wurde eingestellt. Das Verfahren in Deutschland in Bezug auf Geschäftsgeheimnisse ist weiter anhängig.

## Kundenbezogene Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche

Kundenbezogene Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche beinhalten Fälle, bei denen wir unsere Kunden für Schadenersatzansprüche entschädigen, die gegen sie aufgrund der Behauptung geltend gemacht werden, dass unsere Produkte ein Patent, ein Urheberrecht, Geschäftsgeheimnis oder andere Eigentumsrechte eines Dritten verletzen. In Einzelfällen kommt es bei Beratungs- und Softwareimplementierungsprojekten zum Rechtsstreit mit Kunden. Wir räumen Funktions- oder Leistungsgarantien im Rahmen von gewöhnlichen Beratungs- oder Kundenentwicklungsverträgen ein, bei denen Kunden mit den gelieferten Produkten oder Dienstleistungen unzufrieden waren.

Der Buchwert für die erfassten Rückstellungen für kundenbezogene Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche sowie die Entwicklung des Buchwertes innerhalb des Berichtszeitraums ist in *Textziffer (18b)* dargestellt. Der erwartete Zeitpunkt oder Betrag der aus diesen Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen resultierenden Abflüsse von wirtschaftlichem Nutzen ist ungewiss und nicht vorhersehbar, da dies generell von der Dauer der Gerichtsverfahren und Vergleichsverhandlungen zur Beilegung der Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche abhängt. Ferner ist der Ausgang von Rechtsstreitigkeiten in den verschiedenen Rechtsordnungen nicht vorhersehbar. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (3c)*.

Eventualverbindlichkeiten existieren aufgrund von kundenbezogenen Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen, für die keine Rückstellungen gebildet wurden. Generell sind die finanziellen Auswirkungen der Eventualverbindlichkeiten aufgrund der mit diesen Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüchen verbundenen Unsicherheiten wie oben beschrieben nicht abschätzbar.

## **Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche im Zusammenhang mit Steuern**

Wir unterliegen laufenden Betriebsprüfungen in- und ausländischer Steuerbehörden. Hinsichtlich sonstiger Steuern sind wir, wie viele andere in Brasilien tätige Unternehmen, in verschiedene Verfahren mit den brasilianischen Steuerbehörden involviert. Darin geht es um steuerliche Veranlagungen und Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit der Besteuerung von konzerninternen Lizenzzahlungen und konzerninternen Dienstleistungen. Der gesamte potenzielle Streitwert in diesen Verfahren beläuft sich für alle betroffenen Geschäftsjahre auf circa 106 Mio. € (2015: 75 Mio. €). Hierfür haben wir keine Rückstellungen gebildet, da wir mit einem für uns positiven Ausgang dieser Verfahren rechnen.

Informationen zu schwebenden Rechtsstreitigkeiten im Zusammenhang mit Ertragsteuern finden Sie unter *Textziffer (10)*.

## **(24) Finanzielle Risikofaktoren**

Wir sind verschiedenen finanziellen Risiken ausgesetzt, zum Beispiel Marktrisiken (darunter Wechselkurs-, Zins- und Aktienkursrisiken) sowie dem Kreditrisiko und dem Liquiditätsrisiko.

### **Marktrisiken**

#### **a) Wechselkursrisiko**

Als weltweit tätiges Unternehmen sind wir im Rahmen unserer operativen Geschäftstätigkeit Risiken aus Wechselkursänderungen ausgesetzt. Da die einzelnen Konzerngesellschaften ihr operatives Geschäft hauptsächlich in ihrer jeweiligen funktionalen Währung tätigen, schätzen wir

unser Risiko aus Wechselkursschwankungen aus der laufenden operativen Geschäftstätigkeit als nicht wesentlich ein. Gelegentlichwickeln wir Geschäftsvorfälle jedoch in einer anderen Währung als der funktionalen Währung ab, sodass Forderungen, Verbindlichkeiten und andere monetäre Bilanzposten in Fremdwährung entstehen. Zur Minderung des damit verbundenen Wechselkursrisikos werden diese mehrheitlich abgesichert. Ausführliche Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (25)*.

In Ausnahmefällen führt die Abwicklung von Geschäftsvorfällen in einer anderen Währung als unserer funktionalen Währung auch zu eingebetteten Fremdwährungsderivaten, die getrennt und ergebniswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden müssen.

Darüber hinaus sind die Inhaber geistiger Eigentumsrechte im SAP-Konzern Risiken im Zusammenhang mit den erwarteten konzerninternen Cashflows in Fremdwährung ausgesetzt. Diese Cashflows ergeben sich aus Lizenzzahlungen von Tochtergesellschaften an die jeweiligen Inhaber der betreffenden Eigentumsrechte. Diese Lizenzzahlungen sind abhängig vom externen Umsatz der SAP-Konzerngesellschaften. Dies führt zu einer Konzentration des Wechselkursrisikos bei den Inhabern der geistigen Eigentumsrechte, da die Lizenzzahlungen überwiegend auf die jeweilige lokale Währung der Tochterunternehmen lauten, die funktionale Währung der Inhaber geistiger Eigentumsrechte mit dem höchsten Lizenzvolumen jedoch der Euro ist. Die höchsten Wechselkursrisiken bestehen deshalb bei den Währungen von Tochterunternehmen, die umfangreiche Geschäfte tätigen. Dies sind beispielsweise US-Dollar, Pfund Sterling, japanischer Yen, Schweizer Franken, brasilianischer Real und australischer Dollar.

Im Allgemeinen sind unsere Investitions- und Finanzierungsaktivitäten keinem signifikanten Wechselkursrisiko ausgesetzt, da solche Aktivitäten üblicherweise in der funktionalen Währung der jeweils investierenden oder kreditaufnehmenden Gesellschaft durchgeführt werden. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (25)*.

#### **b) Zinsrisiko**

Dieses Zinsrisiko besteht für unsere Investitions- und Finanzierungsaktivitäten hauptsächlich in Euro und US-Dollar.

Mio. €	2016		2015	
	Cashflow-Risiko	Risiko auf beizulegenden Zeitwert	Cashflow-Risiko	Risiko auf beizulegenden Zeitwert
Investitionsaktivitäten	3.308	1.364	3.078	480
Finanzierungsaktivitäten	2.313	5.567	3.157	6.038

### c) Aktienkursrisiko

Wir sind einem Aktienkursrisiko in Bezug auf unsere Anlagen in börsennotierten Eigenkapitalinstrumenten (2016: 952 Mio. €; 2015: 882 Mio. €) und unsere anteilsbasierten Vergütungen ausgesetzt. Ausführliche Informationen zum Risiko aus diesen Plänen finden Sie unter *Textziffer (27)*.

### Kreditrisiko

Zur Reduzierung des Kreditrisikos aus Geldanlagen treffen wir Vereinbarungen, dass uns Rechte an Sicherheiten für bestimmte Investitionstätigkeiten in Höhe des vollen Anlagebetrags gewährt werden, die wir nur geltend machen können, wenn ein Kontrahent einer Anlage ausfällt. Mit Ausnahme dieser Vereinbarung haben wir keine wesentlichen Vereinbarungen zur Reduzierung unseres Gesamtkreditrisikos geschlossen. Daher entspricht das maximale Kreditrisiko dem Gesamtbetrag der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, kurzfristigen Geldanlagen, Ausleihungen und sonstigen finanziellen Forderungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie derivativen finanziellen Vermögenswerte.

### Liquiditätsrisiko

Die nachstehende Tabelle enthält eine Analyse der vertraglich vereinbarten Restlaufzeiten aller unserer zum 31. Dezember 2016 bestehenden finanziellen Verbindlichkeiten. Finanzielle Verbindlichkeiten, für die vom Vertragspartner jederzeit eine Rückzahlung verlangt werden kann, sind dem frühesten Fälligkeitstermin zugewiesen. Die variablen Zinszahlungen wurden mit dem letzten vor dem 31. Dezember 2016 festgelegten maßgeblichen Zinssatz berechnet. Da wir unsere Derivate üblicherweise brutto ausgleichen, zeigen wir separat die mit unseren Fremdwährungs- und Zinsderivaten verbundenen Zahlungsausgänge und -eingänge – unabhängig davon, ob das Derivat einen negativen Zeitwert aufweist oder nicht. Die Zahlungsabflüsse für die Fremdwährungsderivate werden mit dem entsprechenden Terminkurs umgerechnet.

Weitere Informationen zu den Cashflows für noch nicht erfasste, aber vertraglich vereinbarte finanzielle Verpflichtungen finden Sie unter *Textziffer (22)*.

### Restlaufzeiten nicht derivativer finanzieller Verbindlichkeiten

Mio. €	Buchwert							Vertragliche Zahlungsströme	
	31.12.2016	2017	2018	2019	2020	2021	nach 2021		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-1.016	-1.016	0	0	0	0	0	0	0
Finanzielle Verbindlichkeiten	-8.099	-1.739	-1.371	-835	-995	-62	-3.639		
<b>Summe nicht derivativer finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>-9.115</b>	-2.755	-1.371	-835	-995	-62	-3.639		

Mio. €	Buchwert							Vertragliche Zahlungsströme	
	31.12.2015	2016	2017	2018	2019	2020	nach 2020		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-893	-893	0	0	0	0	0	0	0
Finanzielle Verbindlichkeiten	-9.395	-863	-2.778	-980	-836	-986	-3.683		
<b>Summe nicht derivativer finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>-10.288</b>	-1.756	-2.778	-980	-836	-986	-3.683		

## Restlaufzeiten derivativer finanzieller Verbindlichkeiten und finanzieller Vermögenswerte

Mio. €	Buchwert	Vertragliche Zahlungsströme	Buchwert	Vertragliche Zahlungsströme
	31.12.2016	2017 nach 2017	31.12.2015	2016 nach 2016
<b>Derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Fremdwährungsderivate, die nicht als Sicherungsinstrumente designiert wurden	-170		-117	
Zahlungsmittelabfluss	-3.160	-43	-2.896	-58
Zahlungsmittelzufluss	3.025	0	2.834	0
Fremdwährungsderivate, die als Sicherungsinstrumente designiert wurden	-24		-10	
Zahlungsmittelabfluss	-475	0	-489	0
Zahlungsmittelzufluss	442	0	475	0
<b>Summe derivative finanzielle Verbindlichkeiten</b>	<b>-194</b>	<b>-168</b>	<b>-43</b>	<b>-128</b>
<b>Summe derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>	<b>-99</b>	<b>-97</b>	<b>-14</b>	<b>55</b>
<b>Derivative finanzielle Vermögenswerte</b>				
Fremdwährungsderivate, die nicht als Sicherungsinstrumente designiert wurden	35		69	
Zahlungsmittelabfluss	-1.902	0	-3.010	0
Zahlungsmittelzufluss	1.938	0	3.073	0
Fremdwährungsderivate, die als Sicherungsinstrumente designiert wurden	12		14	
Zahlungsmittelabfluss	-241	0	-266	0
Zahlungsmittelzufluss	252	0	275	0
Zinsderivate, die als Sicherungsinstrumente designiert wurden	47		100	
Zahlungsmittelabfluss	-38	-83	-43	-225
Zahlungsmittelzufluss	62	112	77	300
<b>Summe derivative finanzielle Vermögenswerte</b>	<b>95</b>	<b>71</b>	<b>29</b>	<b>183</b>
<b>Summe derivative finanzielle Verbindlichkeiten und Vermögenswerte</b>	<b>-99</b>	<b>-97</b>	<b>-14</b>	<b>55</b>
				<b>30</b>
				<b>17</b>

## (25) Management finanzieller Risiken

Unsere Marktrisiken (Wechselkurs-, Zins- und Aktienkursrisiken) sowie unser Kredit- und Liquiditätsrisiko steuern wir auf konzernweiter Basis über unsere Treasury-Abteilung. Unsere Risikomanagement- und Absicherungsstrategie wird durch unsere Treasury-Richtlinie und andere interne Richtlinien geregelt und unterliegt regelmäßigen internen Risikoanalysen. Derivative Finanzinstrumente werden ausschließlich zur Risikoreduzierung erworben, nicht aber für Spekulationszwecke, das heißt, ohne eine entsprechende zugrunde liegende Transaktion schließen wir keine Derivate ab.

### Management des Wechselkursrisikos

Wir überwachen kontinuierlich potenzielle Währungsrisiken für monetäre Bilanzpositionen sowie erwartete Transaktionen und

verfolgen eine konzernweite Währungsrisikomanagement-Strategie basierend auf dem Einsatz derivativer Finanzinstrumente. Dabei werden vorwiegend Devisentermingeschäfte verwendet, mit dem vorrangigen Ziel, die Volatilität unseres Ergebnisses zu reduzieren. Die meisten Sicherungsinstrumente wurden nicht als Teil einer Sicherungsbeziehung designiert. Ausführliche Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (3a)*.

### Währungssicherungen mit designierter Sicherungsbeziehung (Absicherung von Zahlungsströmen)

Um die erwarteten Fremdwährungszahlungen (Lizenzen) der ausländischen Tochterunternehmen gegen die beschriebenen Wechselkursrisiken abzusichern, nutzen wir derivative Finanzinstrumente, in erster Linie Devisentermingeschäfte. Solche Absicherungen decken einen festgelegten Anteil des erwarteten Risikos ab und haben einen zeitlichen Horizont von

bis zu zwölf Monaten. Dabei handelt es sich auch um die maximale Laufzeit der von uns verwendeten derivativen Fremdwährungsinstrumente.

In den dargestellten Geschäftsjahren wurde bei keiner der ursprünglich als hochwahrscheinlich erachteten Transaktionen, die im Rahmen von Absicherungen von Zahlungsströmen aus Fremdwährungspositionen als Grundgeschäfte designiert sind, später nicht mehr mit dem Eintritt gerechnet. Aus diesem Grund kam es nicht zu einer Auflösung von Cashflow-Hedge-Beziehungen. Ebenso wurden in den betreffenden Geschäftsjahren keine Ineffektivitäten festgestellt. Grundsätzlich gehen wir davon aus, dass die Cashflows der abgesicherten erwarteten Transaktionen tatsächlich anfallen werden und somit in einem Zeitraum von zwölf Monaten ab dem Bilanzstichtag monatlich unser Ergebnis beeinflussen werden.

## Wechselkursrisikoposition

Unsere Risikopositionen basieren auf einer Sensitivitätsanalyse auf Grundlage der folgenden Annahmen:

- Geschäftsvorfälle wickeln wir üblicherweise in der funktionalen Währung des jeweiligen Konzernunternehmens ab. In Sonderfällen und bei bestimmten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen werden operative Geschäftsvorfälle nicht in der jeweiligen funktionalen Währung abgebildet, sodass sich hieraus ein Währungsrisiko für die betreffenden monetären Instrumente ergibt. Sofern wesentlich, wird dieses Wechselkursrisiko abgesichert. Deshalb haben Wechselkursschwankungen im Zusammenhang mit unseren originären monetären Finanzinstrumenten keine wesentlichen Auswirkungen auf unseren Gewinn oder das sonstige Ergebnis beziehungsweise auf die zugehörigen Erträge oder Aufwendungen.
- Unsere freistehenden Sicherungsinstrumente gleichen die wechselkursbedingten Wertänderungen der gegen Währungsrisiken abzusichernden Grundgeschäfte nahezu vollständig in derselben Periode in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung aus. Demzufolge sind auch diese Finanzinstrumente nicht mit Wechselkursrisiken behaftet und wirken sich nicht auf den Gewinn aus.

Somit entstehen signifikante Wechselkursrisiken nur in den folgenden Fällen:

- bei Derivaten in designierten Cashflow-Hedge-Sicherungsbeziehungen (ohne die Zinskomponente, die nicht Teil einer designierten Cashflow-Hedge-Beziehung ist), die sich auf das sonstige Ergebnis auswirken,
- bei eingebetteten Fremdwährungsderivaten, die sich auf die sonstigen Aufwendungen, netto, auswirken.

Wir berechnen unsere Sensitivität ausgehend von einer Erhöhung/Verminderung des Wechselkurses zwischen dem Euro und dem Brasilianischen Real von  $+/-25\%$  und zwischen dem Euro und allen anderen Hauptwährungen von  $+/-10\%$  (2015: Erhöhung/Verminderung des Wechselkurses zwischen dem Euro und dem Brasilianischen Real von  $+/-25\%$  und

zwischen dem Euro und allen anderen Hauptwährungen von  $+/-10\%$ ; 2014: Erhöhung des Wechselkurses für den Schweizer Franken um  $+20\%$ , für alle anderen Hauptwährungen um  $+10\%$ ; Verminderung des Wechselkurses für alle Hauptwährungen um  $-10\%$ ). Wenn am Ende der Geschäftsjahre 2016, 2015 und 2014 die Wechselkurse höher/niedriger gewesen wären als oben angegeben, hätte dies keinen wesentlichen Effekt auf die sonstigen Aufwendungen, netto, sowie auf das sonstige Ergebnis gehabt.

Unsere Wechselkursrisikoposition zum 31. Dezember stellte sich wie folgt dar (sofern die Risikoposition zum Jahresende nicht repräsentativ ist, ist zudem die durchschnittliche, höchste und niedrigste Risikoposition angegeben):

## Wechselkursrisikoposition

Mrd. €	2016	2015
Risikoposition zum Jahresende in Bezug auf alle Hauptwährungen	0,9	1,0
Durchschnittliche Risikoposition	0,9	1,1
Höchste Risikoposition	1,0	1,2
Niedrigste Risikoposition	0,8	1,0

## Management des Zinsrisikos

Unser Ziel beim Management des Zinsrisikos ist es, durch eine ausgewogene Struktur von fest- und variabel verzinslichen Cashflows die Volatilität unseres Ergebnisses zu reduzieren und unser Zinsergebnis zu optimieren. Wir steuern daher das Zinsrisiko, indem wir unser Anlagen- und Fremdkapitalportfolio um zinsbezogene Derivate ergänzen.

### Zinssicherungen mit designierter Sicherungsbeziehung – Absicherung von beizulegenden Zeitwerten (Fair Value Hedges)

Die Mehrheit unserer Geldanlagen ist variabel verzinslich und/oder hat kurze Laufzeiten (2016: 71%; 2015: 87%), während die Mehrheit unserer Finanzschulden eine feste Verzinsung und lange Laufzeiten aufweist (2016: 71%; 2015: 66%). Um das Zinsrisiko aus unseren Finanzschulden an das unserer Geldanlagen anzupassen, setzen wir Receiver-Zinsswaps ein, um bestimmte festverzinsliche finanzielle Verbindlichkeiten in variabel verzinsliche umzuwandeln. Dadurch wollen wir den beizulegenden Zeitwert der gesicherten Finanzschulden sichern. Der gewünschte Mix aus fester und variabler Verzinsung unserer Nettoverschuldung wird vom Treasury Committee festgelegt. Unter Berücksichtigung der Zinsswaps hatten 42% unserer gesamten zinstragenden finanziellen Verbindlichkeiten, die zum 31. Dezember 2016 ausstehend waren, eine feste Verzinsung (2015: 36%).

Weder die Zeitwertveränderungen der Zinsswaps noch die Buchwertanpassung der im Rahmen von Absicherungen von

beizulegenden Zeitwerten gehaltenen, abgesicherten Grundgeschäfte noch die im Finanzergebnis, netto, enthaltene Differenz aus beiden war in einem der dargestellten Geschäftsjahre wesentlich.

## Zinsrisikoposition

Um die Auswirkungen unserer Zinsrisikoposition auf unseren Gewinn und unser Eigenkapital gemäß IFRS 7 (Finanzinstrumente: Angaben) zu verdeutlichen, haben wir auf der Grundlage der folgenden Annahmen eine Sensitivitätsanalyse erstellt:

- Änderungen der Zinssätze beeinflussen die Bilanzierung von originären festverzinslichen Finanzinstrumenten nur dann, wenn sie zum beizulegenden Zeitwert bilanziert werden. Deshalb führen solche Zinssatzänderungen nicht zu Änderungen der Buchwerte unserer nicht derivativen festverzinslichen finanziellen Verbindlichkeiten, da wir diese zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzieren. Festverzinsliche originäre, als zur Veräußerung verfügbar klassifizierte finanzielle Vermögenswerte waren an keinem Geschäftsjahresende wesentlich. Daher beziehen wir keine festverzinslichen Instrumente in die eigenkapitalbezogene Sensitivitätsberechnung ein.
- Erträge oder Aufwendungen aus originären Finanzinstrumenten mit variabler Verzinsung unterliegen dem Zinsrisiko, wenn sie keine Grundgeschäfte einer effektiven Sicherungsbeziehung darstellen. Somit berücksichtigen wir Zinssänderungen für unsere variabel verzinslichen Finanzierungen und für unsere Anlagen in Geldmarktinstrumenten in der Sensitivitätsanalyse, die sich auf das Ergebnis bezieht.

## Sensitivität auf Zinsen

Mio. €	Effekte auf Finanzergebnis, netto		
	2016	2015	2014
Derivative, die innerhalb einer Fair-Value-Hedge-Beziehung gehalten werden			
Zinssätze +100 Basispunkte im US-Dollar-Raum/+50 Basispunkte im Euro-Raum	-46	-105	-116
Zinssätze -50 Basispunkte im US-Dollar-Raum/Euro-Raum	29	62	70
Variabel verzinsliche Finanzierungen			
Zinssätze +50 Basispunkte im Euro-Raum	-21	-39	-65
Zinssätze -50 Basispunkte im Euro-Raum	0	19	65

Unsere Zinsrisikoposition zum 31. Dezember stellte sich wie folgt dar (sofern die Risikoposition zum Jahresende nicht

- Die Designation von Receiver-Zinsswaps in einer Absicherung des beizulegenden Zeitwertes führt zu Zinsänderungen, die sich auf das Finanzergebnis, netto, auswirken. Die Änderungen des beizulegenden Zeitwertes der Zinsswaps sind in der Sensitivitätsberechnung nicht berücksichtigt, da sie die festverzinslichen Zahlungen für die Anleihen und die Privatplatzierungen als gesicherte Grundgeschäfte kompensieren. Änderungen der Marktzinssätze wirken sich jedoch auf die Höhe der Zinszahlungen aus den Zinsswaps aus. Infolgedessen sind diese Effekte von Marktzinssätzen auf Zinszahlungen in der Sensitivitätsanalyse berücksichtigt, die sich auf das Ergebnis bezieht.

Aufgrund der unterschiedlichen Zinserwartungen für den US-Dollar und den Euro-Raum basieren unsere Sensitivitätsanalysen auf einer Verschiebung der Zinsstrukturkurven nach oben von +100/+50 Basispunkten im US-Dollar-/Euro-Raum (2015 und 2014: +100/+50 Basispunkte im US-Dollar-/Euro-Raum) beziehungsweise nach unten von -50 Basispunkten sowohl für den US-Dollar- als auch den Euro-Raum (2015 und 2014: -50 Basispunkte).

Wenn die Zinssätze zum 31. Dezember 2016, 2015 und 2014 sich wie oben dargestellt verändert hätten, hätte dies keine wesentlichen Auswirkungen auf das Finanzergebnis, netto, für unsere variabel verzinslichen Geldanlagen und die folgenden Auswirkungen auf die nachstehenden Sachverhalte gehabt:

repräsentativ ist, ist zudem die durchschnittliche, höchste und niedrigste Risikoposition angegeben):

## Zinsrisikoposition

Mrd. €	2016				2015			
	Jahres-ende	Durch-schnitt-lich	Höchste	Niedrigste	Jahres-ende	Durch-schnitt-lich	Höchste	Niedrigste
Risikoposition aus beizulegenden Zeitwerten								
aus Geldanlagen	0,20	0,08	0,20	0,03	0,03	0,05	0,07	0,03
Risikoposition aus Zahlungsströmen								
aus Geldanlagen (inklusive Zahlungsmitteln)	3,31	3,59	4,38	3,03	3,08	3,09	3,37	2,62
aus Finanzierungen	2,31	2,94	3,31	2,31	3,16	3,73	4,63	3,16
aus Zinsswaps	2,22	2,59	2,69	2,22	2,69	2,67	2,74	2,64

## Management des Aktienkursrisikos

Unsere börsennotierten Eigenkapitaltitel werden auf der Grundlage des aktuellen Marktwertes laufend beobachtet. Dieser schwankt aufgrund der Volatilität der weltweiten Aktienmärkte. Nicht börsennotierte Eigenkapitaltitel werden auf der Grundlage der von den Beteiligungsunternehmen bereitgestellten detaillierten Finanzinformationen beobachtet. Während der beizulegende Zeitwert unserer börsennotierten Eigenkapitaltitel von den Aktienkursen abhängt, wird der beizulegende Zeitwert unserer nicht börsennotierten Eigenkapitaltitel von verschiedenen nicht beobachtbaren Parametern beeinflusst. Ein angenommener Anstieg (Rückgang) der Aktienkurse und der jeweiligen nicht beobachtbaren Parameter zum 31. Dezember 2016 um 10 % hätte den Wert unserer Eigenkapitaltitel und das sonstige Ergebnis um 84 Mio. € (81 Mio. €) erhöht (vermindert) (2015: Zunahme 87 Mio. €; Abnahme 84 Mio. €).

Wir sind einem Aktienkursrisiko bezüglich unserer anteilsbasierten Vergütungen ausgesetzt. Um die sich daraus ergebende Volatilität unseres Ergebnisses zu reduzieren, sichern wir Zahlungsstromrisiken aus diesen Programmen durch den Kauf derivativer Instrumente ab, ohne jedoch eine designierte Sicherungsbeziehung einzugehen. In unsere Sensitivitätsanalyse fließen sowohl die zugrunde liegenden anteilsbasierten Vergütungen als auch die Sicherungsinstrumente ein. Folglich basiert die Berechnung auf unserer Nettoposition des Aktienkursrisikos, da wir der Ansicht sind, dass das Aktienkursrisiko bei alleiniger Berücksichtigung der Derivate nicht richtig abgebildet würde. Ein angenommener Anstieg (Rückgang) der Aktienkurse zum 31. Dezember 2016 um 20 % hätte eine Zunahme (Abnahme) unserer Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen um 281 Mio. € (252 Mio. €) (2015: Zunahme 200 Mio. € (Abnahme 198 Mio. €); 2014: Zunahme 158 Mio. € (Abnahme 80 Mio. €)) zur Folge.

## Management des Kreditrisikos

Zur Reduzierung des Kreditrisikos, das sich aus unserer Investitionstätigkeit und den derivativen finanziellen Vermögenswerten ergibt, haben wir in Übereinstimmung mit unserer internen Treasury-Richtlinie alle Geschäfte nur mit anerkannten, großen Finanzinstituten und Emittenten mit jeweils hohen externen Kreditratings abgeschlossen. Gemäß dieser Richtlinie investieren wir nur in Finanzanlagen von Emittenten mit einem Mindestrating von „BBB Flat“. Nur in Ausnahmefällen tätigen wir Finanzanlagen in Emittenten mit einem niedrigeren Rating. Solche Anlagen waren im Jahr 2016 und 2015 unwesentlich. Das gewichtete durchschnittliche Rating unserer Finanzanlagen liegt zwischen „A-“ und „BBB+“. Wir verfolgen eine vorsichtige Anlagepolitik, die durch Anlagen mit überwiegend kurzfristiger Laufzeit und Standardanlageinstrumente sowie eine breite Streuung der Anlagen auf unterschiedliche Kontrahenten gekennzeichnet ist.

Zur weiteren Reduzierung unseres Kreditrisikos verlangen wir, dass für bestimmte Anlagen Sicherheiten in Höhe des vollen Anlagebetrags gestellt werden, die wir nutzen können, wenn ein Kontrahent einer Anlage ausfällt. Als solche Sicherheiten akzeptieren wir nur Anleihen, die mindestens mit Investment Grade Rating bewertet sind.

Darüber hinaus ergibt sich eine Konzentration von Kreditrisiken, wenn Vertragspartner gleichartige Aktivitäten in demselben Finanzinstrument, Sektor oder derselben geografischen Region ausführen. Dies vermeiden wir durch die Streuung unserer Vertragspartner über verschiedene Länder weltweit und durch ein internes Limitsystem, wonach das Geschäftsvolumen mit jeder einzelnen Vertragspartei auf ein definiertes Limit begrenzt ist. Dieses Limit hängt von dem niedrigsten offiziellen langfristigen Kreditrating mindestens einer großen Ratingagentur, dem Kernkapital des betreffenden Finanzinstituts oder von der Teilnahme am deutschen

Einlagensicherungsfonds oder ähnlichen Sicherungssystemen ab. Die strikte Einhaltung dieser Kontrahentenlimits wird laufend überwacht. Da die Prämien für Credit Default Swaps hauptsächlich von der Einschätzung der Bonität des jeweiligen Schuldners durch die Marktteilnehmer abhängen, überwachen wir zusätzlich deren Entwicklung, um auf diese Weise sich ändernde Risikostrukturen bei unseren Vertragspartnern zu erkennen und so zeitnah auf etwaige Veränderungen reagieren zu können.

Das Ausfallrisiko von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird getrennt überwacht, wobei wir uns vornehmlich auf die Beurteilung der Kundenbonität mithilfe von externen Ratings sowie auf vergangene Erfahrungen mit den betreffenden Kunden stützen. Außenstände werden laufend lokal überwacht. Weitere Informationen hierzu finden Sie unter *Textziffer (3)*. Die Auswirkung durch Ausfälle einzelner Kunden ist gering, da unser Kundenstamm groß ist und sich auf zahlreiche Branchen, Unternehmensgrößen und Länder auf der ganzen Welt erstreckt. Weitere Informationen über unsere Forderungen aus Lieferungen und Leistungen finden Sie unter *Textziffer (13)*. Ausführliche Informationen zu unserem maximalen Kreditrisiko finden Sie unter *Textziffer (24)*.

## Management des Liquiditätsrisikos

Unsere Liquidität wird von Global Treasury gesteuert. Das wichtigste Ziel dabei lautet, eine Mindestliquidität sicherzustellen, um jederzeit Zahlungsfähigkeit zu gewährleisten.

Unsere Hauptliquiditätsquelle ist grundsätzlich unsere laufende Geschäftstätigkeit. Global Treasury steuert die Liquidität zentral für alle Gesellschaften des Konzerns. Wenn möglich werden alle Liquiditätsüberschüsse zusammengeführt (Cash Pooling), um sie zentral für unsere laufende Geschäftstätigkeit zu verwenden, den Finanzierungsbedarf der Tochterunternehmen zu decken oder etwaige Nettoüberschüsse am Markt zu investieren. Mit dieser Strategie wollen wir Renditen optimieren und die Liquidität sicherstellen, indem wir, wie oben beschrieben, unsere Anlagen auf Kontrahenten oder Emittenten mit hoher Bonität beschränken. Ein hoher Bestand an flüssigen Mitteln und marktgängigen Wertpapieren bildet daher eine strategische Reserve, die dazu beiträgt, die SAP flexibel, solvent und unabhängig zu halten.

Neben dem effektiven Management des Kapitaleinsatzes und der liquiden Mittel hat die SAP das Liquiditätsrisiko, das aus unserer normalen Geschäftstätigkeit und der Erfüllung unserer finanziellen Verpflichtungen erwächst, durch die angemessene Einrichtung von Kreditlinien bei verschiedenen Finanzinstituten verringert, die wir bei Bedarf in Anspruch nehmen können.

Um unsere hohe finanzielle Flexibilität zu erhalten, schloss die SAP SE am 13. November 2013 eine syndizierte revolvierende Kreditlinie über 2,0 Mrd. € mit einer anfänglichen Laufzeit von fünf Jahren und zwei Verlängerungsoptionen über jeweils ein Jahr ab. Im Jahr 2015 wurde die anfängliche Laufzeit dieser Kreditlinie um ein weiteres Jahr bis November 2020 verlängert. Die Nutzung der Kreditlinie ist nicht an finanzielle Auflagen gebunden. Die Zinssätze belaufen sich auf EURIBOR oder LIBOR für die jeweilige Währung zuzüglich einer Marge von 22,5 Basispunkten. Die Bereitstellungsgebühr beträgt 7,88 Basispunkte pro Jahr auf den nicht in Anspruch genommenen Betrag. Wir haben die Kreditlinie bislang noch nicht in Anspruch genommen.

Zusätzlich verfügen wir zum 31. Dezember 2016 über Kreditlinien in Höhe von insgesamt 499 Mio. € (2015: 520 Mio. €). Inanspruchnahmen lagen zum 31. Dezember 2016 und zum 31. Dezember 2015 in unwesentlichem Umfang vor.

## (26) Angaben zum beizulegenden Zeitwert von Finanzinstrumenten

### Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten

Wir nutzen in unserem normalen Geschäftsverlauf verschiedene Arten von Finanzinstrumenten. Diese werden wie folgt klassifiziert: Kredite und Forderungen (L&R), zur Veräußerung verfügbar (AFS), zu Handelszwecken gehalten (HFT) und zu fortgeführten Anschaffungskosten (AC) bewertet. Diejenigen Finanzinstrumente, die wir zum beizulegenden Zeitwert bewertet haben oder deren beizulegender Zeitwert anzugeben ist, haben wir anhand der Parameter, die zur Bewertung herangezogen werden (Inputs), und ihrer Bedeutung für die Bewertungstechniken in eine dreistufige Fair-Value-Hierarchie eingeordnet.

## Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten und Einordnung in die Fair-Value-Hierarchie

Mio. €	Kategorie	31. Dezember 2016					
		Buchwert	Bewertungskategorien		Beizulegender Zeitwert		
			Zu fort-geführten Anschaf-fungs-kosten	Zum beizu-legenden Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Vermögenswerte</b>							
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente <sup>1)</sup>	L&R	3.702	3.702				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen		6.050					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen <sup>1)</sup>	L&R	5.825	5.825				
Sonstige Forderungen <sup>2)</sup>	—	225					
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		2.482					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte							
Schuldtitel	AFS	195		195	195		195
Eigenkapitaltitel	AFS	953		953	153	94	706
Anteile an assoziierten Unternehmen <sup>2)</sup>	—	38					
Ausleihungen und sonstige finanzielle Forderungen							
Finanzinstrumente im Zusammenhang mit Leistungen an Arbeitnehmer <sup>2)</sup>	—	144					
Sonstige Ausleihungen und sonstige finanzielle Forderungen	L&R	956	956		956		956
Derivative Finanzinstrumente							
als Sicherungsinstrument designiert							
Devisentermingeschäfte	—	12		12		12	12
Zinsswaps	—	47		47		47	47
nicht als Sicherungsinstrument designiert							
Devisentermingeschäfte	HFT	35		35		35	35
Kaufoptionen für anteilsbasierte Vergütungsprogramme	HFT	84		84		84	84
Kaufoptionen auf Eigenkapitaltitel	HFT	17		17		17	17

## Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten und Einordnung in die Fair-Value-Hierarchie

Mio. €	Kategorie	Buchwert	31. Dezember 2016					
			Bewertungskategorien		Beizulegender Zeitwert			
			Zu fort-geführten Anschaf-fungs-kosten	Zum beizu-legenden Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	
<b>Verbindlichkeiten</b>								
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten		-1.408						
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen <sup>1)</sup>	AC	-1.016	-1.016					
Sonstige Verbindlichkeiten <sup>2)</sup>	-	-392						
Finanzielle Verbindlichkeiten		-8.294						
Nicht derivative finanzielle Verbindlichkeiten								
Darlehen	AC	-16	-16					
Anleihen	AC	-6.147	-6.147					
Privatplatzierungen	AC	-1.717	-1.717					
Sonstige nicht derivative finanzielle Verbindlichkeiten	AC	-219	-219					
Derivate								
als Sicherungsinstrument designiert								
Devisentermingeschäfte	-	-24	-24					
Zinsswaps	-	0	0					
nicht als Sicherungsinstrument designiert								
Devisentermingeschäfte	HFT	-170	-170					
<b>Summe Finanzinstrumente, netto</b>		<b>2.533</b>	<b>1.369</b>	<b>1.149</b>	<b>-6.026</b>	<b>-944</b>	<b>723</b>	
							<b>-6.248</b>	

## Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten und Einordnung in die Fair-Value-Hierarchie

Mio. €	Kategorie	Buchwert	31. Dezember 2015				
			Bewertungskategorien			Beizulegender Zeitwert	
			Zu fort-geführten Anschaf-fungs-kosten	Zum beizu-legenden Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Vermögenswerte</b>							
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente <sup>1)</sup>	L&R	3.411	3.411				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen		5.362					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen <sup>1)</sup>	L&R	5.199	5.199				
Sonstige Forderungen <sup>2)</sup>	—	163					
Sonstige finanzielle Vermögenswerte		1.687					
Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte							
Schuldtitel	AFS	26	26	26			26
Eigenkapitaltitel	AFS	882	882	299	21	562	882
Anteile an assoziierten Unternehmen <sup>2)</sup>	—	58					
Ausleihungen und sonstige finanzielle Forderungen							
Finanzinstrumente im Zusammenhang mit Leistungen an Arbeitnehmer <sup>2)</sup>	—	121					
Sonstige Ausleihungen und sonstige finanzielle Forderungen	L&R	316	316			316	316
Derivative Finanzinstrumente							
als Sicherungsinstrument designiert							
Devisentermingeschäfte	—	14	14	14			14
Zinsswaps	—	100	100	100			100
nicht als Sicherungsinstrument designiert							
Devisentermingeschäfte	HFT	69	69	69			69
Kaufoptionen für anteilsbasierte Vergütungsprogramme	HFT	94	94	94			94
Kaufoptionen auf Eigenkapitaltitel	HFT	6	6	6			6

## Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten und Einordnung in die Fair-Value-Hierarchie

Mio. €	Kategorie	Buchwert	31. Dezember 2015				
			Bewertungskategorien		Beizulegender Zeitwert		
			Zu fort-geführten Anschaf-fungs-kosten	Zum beizu-legenden Zeitwert	Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3
<b>Verbindlichkeiten</b>							
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Verbindlichkeiten		-1.169					
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen <sup>1)</sup>	AC	-893	-893				
Sonstige Verbindlichkeiten <sup>2)</sup>	-	-276					
Finanzielle Verbindlichkeiten		-9.522					
Nicht derivative finanzielle Verbindlichkeiten							
Darlehen	AC	-1.261	-1.261		-1.261		-1.261
Anleihen	AC	-5.733	-5.733		-5.825		-5.825
Privatplatzierungen	AC	-2.202	-2.202		-2.288		-2.288
Sonstige nicht derivative finanzielle Verbindlichkeiten	AC	-199	-199		-199		-199
Derivate							
als Sicherungsinstrument designiert							
Devisentermingeschäfte	-	-10		-10		-10	-10
Zinsswaps	-	0		0		0	0
nicht als Sicherungsinstrument designiert							
Devisentermingeschäfte	HFT	-117		-117		-117	-117
<b>Summe Finanzinstrumente, netto</b>		<b>-232</b>	<b>-1.361</b>	<b>1.064</b>	<b>-5.500</b>	<b>-3.261</b>	<b>568</b>
							<b>-8.192</b>

<sup>1)</sup> Bei „Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten“, „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ und „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen“ machen wir keine gesonderte Angabe der beizulegenden Zeitwerte, da ihre Buchwerte einen angemessenen Näherungswert für den beizulegenden Zeitwert darstellen.

<sup>2)</sup> Da die Positionen „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“, „Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen“ und „Sonstige finanzielle Vermögenswerte“ sowohl finanzielle als auch nicht finanzielle Vermögenswerte beziehungsweise Verbindlichkeiten beinhalten (zum Beispiel sonstige Steuern oder erhaltene Anzahlungen), weisen wir die Buchwerte von nicht finanziellen Vermögenswerten oder Verbindlichkeiten aus. Damit ist eine Überleitung auf die entsprechende Bilanzposition möglich.

## Beizulegender Zeitwert von Finanzinstrumenten klassifiziert nach IAS 39

Mio. €	Kategorie	31. Dezember 2016		
		Buchwert	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	Zum beizulegenden Zeitwert
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>				
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	HFT	136		136
zur Veräußerung verfügbar	AFS	1.148		1.148
Kredite und Forderungen	L&R	10.484	10.484	
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	HFT	-170		-170
zu fortgeführten Anschaffungskosten	AC	-9.115	-9.115	

Mio. €	Kategorie	31. Dezember 2015		
		Buchwert	Zu fortgeführten Anschaffungskosten	Zum beizulegenden Zeitwert
<b>Finanzielle Vermögenswerte</b>				
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	HFT	169		169
zur Veräußerung verfügbar	AFS	908		908
Kredite und Forderungen	L&R	8.926	8.926	
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert	HFT	-117		-117
zu fortgeführten Anschaffungskosten	AC	-10.288	-10.288	

## Bestimmung der beizulegenden Zeitwerte

Wir unterstellen, dass Umgliederungen zwischen den einzelnen Stufen der Fair-Value-Hierarchie zu Beginn der Periode erfolgen, in der ein bestimmtes Ereignis oder eine Veränderung der

Umstände die Übertragung ausgelöst haben. Eine Beschreibung der Bewertungstechniken und der zur Bemessung des beizulegenden Zeitwertes verwendeten Parameter ist nachfolgend dargestellt:

## Regelmäßig zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente

Typ	Fair-Value-Hierarchie	Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes/der Bewertungstechnik	Wesentliche nicht beobachtbare Parameter	Wechselseitige Zusammenhänge zwischen wesentlichen nicht beobachtbaren Parametern und der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert
<b>Sonstige finanzielle Vermögenswerte</b>				
Schuldtitel	Stufe 1	Notierte Preise an einem aktiven Markt	k. A.	k. A.
Börsennotierte Eigenkapitaltitel	Stufe 1	Notierte Preise an einem aktiven Markt	k. A.	k. A.
	Stufe 2	Notierte Preise an einem aktiven Markt unter Berücksichtigung eines Abschlags für die Verkaufsbeschränkung, abgeleitet von der Prämie für eine entsprechende Put-Option	k. A.	k. A.
Nicht börsennotierte Eigenkapitaltitel	Stufe 3	Marktbasierter Ansatz. Unternehmensbewertung anhand Umsatzmultiplikatoren, die von Unternehmen abgeleitet wurden, die mit dem Beteiligungsunternehmen vergleichbar sind	Verwendete Vergleichsunternehmen (Umsatzmultiplikatoren zwischen 3,9 und 8,3), Umsatz der Beteiligungsunternehmen, Abschlag wegen mangelnder Marktgängigkeit (10–30 %)	Der geschätzte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (vermindern), wenn: die Umsatzmultiplikatoren höher (niedriger) wären, der Umsatz der Beteiligungsunternehmen höher (niedriger) wäre, die Liquiditätsabschläge niedriger (höher) wären.
		Marktbasierter Ansatz. Venture-Capital-Methode, die eine Vielzahl quantitativer und qualitativer Faktoren wie tatsächliche und geplante Ergebnisse, die Liquiditätsposition, kürzliche oder geplante Transaktionen und vergleichbare Unternehmen einbezieht	k. A.	k. A.
		Bewertungen der letzten Finanzierungsrounde	k. A.	k. A.
		Liquidationspräferenzen	k. A.	k. A.
		Der von den jeweiligen Fonds ausgewiesene Nettoinventarwert/Verkehrswert (Net Asset Value/Fair Market Value)	k. A.	k. A.

<b>Typ</b>	<b>Fair-Value-Hierarchie</b>	<b>Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes/der Bewertungstechnik</b>	<b>Wesentliche nicht beobachtbare Parameter</b>	<b>Wechselseitige Zusammenhänge zwischen wesentlichen nicht beobachtbaren Parametern und der Bewertung zum beizulegenden Zeitwert</b>
Kaufoptionen für anteilsbasierte Vergütungsprogramme	Stufe 2	Monte-Carlo-Modell. Berechnet unter Berücksichtigung von risikolosen Zinssätzen, der Restlaufzeit der Derivate, der Dividendenrenditen, des Aktienkurses und der Volatilität der SAP-Aktien	k. A.	k. A.
Kaufoptionen auf Eigenkapitaltitel	Stufe 3	Marktbasierter Ansatz. Unternehmensbewertung anhand von EBITDA-Multiplikatoren, die auf tatsächlichen Ergebnissen basieren, die vom Beteiligungsunternehmen abgeleitet wurden	Verwendete EBITDA-Multiplikatoren: EBITDA des Beteiligungsunternehmens	Der geschätzte beizulegende Zeitwert würde sich erhöhen (vermindern), wenn: die EBITDA-Multiplikatoren höher (niedriger) wären, das EBITDA der Beteiligungsunternehmen höher (niedriger) wäre.
<b>Sonstige finanzielle Vermögenswerte/finanzielle Verbindlichkeiten</b>				
Devisentermingeschäfte	Stufe 2	Abgezinste Zahlungsströme anhand der Par-Methode. Die erwarteten künftigen Zahlungsströme auf der Grundlage der Terminkurse werden über die jeweilige Restlaufzeit der Verträge mithilfe der entsprechenden Einlagenzinssätze und Kassakurse abgezinst.	k. A.	k. A.
Zinsswaps	Stufe 2	Abgezinste Zahlungsströme. Die erwarteten zukünftigen Zahlungsströme werden auf der Grundlage von Terminzinssätzen aus beobachtbaren Renditekurven und aus den vertraglich vereinbarten Zinssätzen geschätzt und mit einem Satz abgezinst, der das Kreditrisiko des Kontrahenten widerspiegelt.	k. A.	k. A.

## Nicht zum beizulegenden Zeitwert bewertete Finanzinstrumente

Typ	Fair-Value-Hierarchie	Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes/der Bewertungstechnik
<b>Finanzielle Verbindlichkeiten</b>		
Festverzinsliche Anleihen (finanzielle Verbindlichkeiten)	Stufe 1	Notierte Preise an einem aktiven Markt
Festverzinsliche Privatplatzierungen/Darlehen (finanzielle Verbindlichkeiten)	Stufe 2	Abgezinste Zahlungsströme. Die künftigen Zahlungsmittelabflüsse für die festen Zinszahlungen sowie Tilgungszahlungen werden über die jeweilige Laufzeit der Verträge anhand der zum Stichtag geltenden Marktzinssätze abgezinst.

Bei sonstigen nicht derivativen finanziellen Vermögenswerten/Verbindlichkeiten und variabel verzinslichen Finanzschulden wird angenommen, dass ihre Buchwerte annähernd ihren beizulegenden Zeitwerten entsprechen.

### Umgliederungen zwischen Stufe 1 und 2 der Fair-Value-Hierarchie

Umgliederungen von Stufe 2 in Stufe 1, die auf abgelaufene Verkaufsbeschränkungen zurückzuführen sind, sodass die Berücksichtigung eines Abschlags nicht mehr erforderlich war,

waren in keinem Berichtsjahr wesentlich. Umgliederungen aus Stufe 1 in Stufe 2 waren nicht zu verzeichnen.

### Angaben zu Stufe 3 der Fair-Value-Hierarchie

Die folgende Tabelle enthält eine Überleitung der beizulegenden Zeitwerte für unsere nicht börsennotierten Eigenkapitaltitel und Kaufoptionen auf Eigenkapitaltitel, die in Stufe 3 der Fair-Value-Hierarchie eingeordnet wurden, vom Eröffnungssaldo auf den Schlusssaldo:

### Überleitung der beizulegenden Zeitwerte der Stufe 3

Mio. €	2016		2015
	Nicht börsennotierte Eigenkapitaltitel und Kaufoptionen auf Eigenkapitaltitel	Nicht börsennotierte Eigenkapitaltitel und Kaufoptionen auf Eigenkapitaltitel	
1. Januar		568	400
Übertragungen			
in Stufe 3		18	12
aus Stufe 3		-18	-80
Käufe		156	170
Verkäufe		-168	-22
Gewinne/Verluste			
erfolgswirksam im Finanzergebnis, netto, erfasst		96	9
erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis in den zur Veräußerung verfügbaren finanziellen Vermögenswerten erfasst		48	34
erfolgsneutral im sonstigen Ergebnis in den Währungs-umrechnungsdifferenzen erfasst		22	45
<b>31. Dezember</b>	<b>722</b>		<b>568</b>
Veränderung der erfolgswirksam erfassten unrealisierten Gewinne/Verluste aus Eigenkapitaltiteln, die am Ende des Berichtszeitraums gehalten werden		0	0

Eine Änderung der nicht beobachtbaren Parameter unter Berücksichtigung realistischer alternativer Annahmen hätte keine wesentlichen Auswirkungen auf die beizulegenden Zeitwerte unserer nicht börsennotierten, zur Veräußerung verfügbaren Eigenkapitaltitel zum Berichtsstichtag gehabt.

## (27) Anteilsbasierte Vergütungen

Wir unterhalten verschiedene anteilsbasierte Vergütungspläne für Mitarbeiter und Führungskräfte, die durch Barausgleich oder durch Eigenkapitalinstrumente abgegolten werden. Die Mehrzahl dieser Programme ist im Folgenden beschrieben. Die SAP verfügt über weitere nachstehend nicht beschriebene anteilsbasierte Vergütungen, die sowohl einzeln als auch

insgesamt für unseren Konzernabschluss von unwesentlicher Bedeutung sind.

### a) Anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich

Die folgenden Programme der SAP zählen zu den anteilsbasierten Vergütungen mit Barausgleich: Long-Term Incentive Plan (LTI-Plan für den Vorstand) 2015 und 2016, Stock Option Plan 2010 (SOP 2010 (Tranchen 2010–2015)) und Restricted Stock Unit Plan, einschließlich Move SAP (RSU-Plan (Tranchen 2013–2016)).

Die Bewertung unserer ausstehenden Programme mit Barausgleich basiert auf den folgenden Parametern und Annahmen:

#### Beizulegende Zeitwerte und Annahmen am Jahresende 2016 (Programme mit Barausgleich)

	LTI-Plan 2016 (Tranche 2016)	LTI-Plan 2015 (Tranchen 2012–2015)	SOP 2010 (Tranchen 2010–2015)	RSU (Tranchen 2013–2016)
<b>Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert zum 31.12.2016</b>	<b>74,54 €</b>	<b>81,10 €</b>	<b>20,94 €</b>	<b>81,34 €</b>
<b>Angaben zur Ermittlung des Zeitwertes zum Bewertungstichtag</b>				
Optionspreismodell	Binomial	Sonstige <sup>1)</sup>	Monte-Carlo	Sonstige <sup>1)</sup>
Aktienkurs	82,81 €	82,81 €	82,81 €	82,77 €
Risikofreier Zinssatz (je nach Laufzeit)	-0,76 %	-0,80 % bis -0,84 %	-0,51 % bis -0,83 %	-0,36 % bis -0,84 %
Erwartete Volatilität	21,2 %	k. A.	22,3 % bis 51,0 %	k. A.
Erwartete Dividendenrendite	1,45 %	1,45 %	1,46 %	1,45 %
<b>Gewichtete durchschnittliche Restlaufzeit der ausstehenden Rechte zum 31.12.2016 (in Jahren)</b>	<b>3,0</b>	<b>1,4</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>

<sup>1)</sup> Die Berechnung des beizulegenden Zeitwertes bei diesen Plänen erfolgt durch Subtraktion der Barwerte der gegebenenfalls erwarteten künftigen Dividendenzahlungen bis zum Ende der Laufzeit des entsprechenden Plans vom jeweils geltenden Kurs am Bewertungstag.

## Beizulegende Zeitwerte und Annahmen am Jahresende 2015 (Programme mit Barausgleich)

	LTI-Plan 2015 (Tranchen 2012–2015)	EPP 2015 (Tranche 2015)	SOP 2010 (Tranchen 2010–2015)	RSU (Tranchen 2013–2015)
<b>Gewichteter durchschnittlicher beizulegender Zeitwert zum 31.12.2015</b>	<b>71,45 €</b>	<b>73,38 €</b>	<b>16,06 €</b>	<b>71,90 €</b>
<b>Angaben zur Ermittlung des Zeitwertes zum Bewertungsstichtag</b>				
Optionspreismodell	Sonstige <sup>1)</sup>	Sonstige <sup>1)</sup>	Monte-Carlo	Sonstige <sup>1)</sup>
Aktienkurs	73,38 €	73,38 €	73,38 €	73,24 €
Risikofreier Zinssatz (je nach Laufzeit)	–0,25 % bis –0,39 %	k. A.	–0,03 % bis –0,38 %	–0,16 % bis –0,39 %
Erwartete Volatilität	k. A.	k. A.	22,0 % bis 41,9 %	k. A.
Erwartete Dividendenrendite	1,56 %	k. A.	1,56 %	1,56 %
<b>Gewichtete durchschnittliche Restlaufzeit der ausstehenden Optionen zum 31.12.2015 (in Jahren)</b>	<b>1,7</b>	<b>0,1</b>	<b>3,4</b>	<b>1,2</b>

<sup>1)</sup> Die Berechnung des beizulegenden Zeitwertes bei diesen Plänen erfolgt durch Subtraktion der Barwerte der gegebenenfalls erwarteten künftigen Dividendenzahlungen bis zum Ende der Laufzeit des entsprechenden Plans vom jeweils geltenden Kurs am Bewertungstag.

Die erwartete Volatilität des Kurses der SAP-Aktie basiert auf der impliziten Volatilität gehandelter Optionen mit der entsprechenden Laufzeit und dem gleichen Ausübungspreis sowie der historischen Volatilität mit der gleichen erwarteten Laufzeit wie die gewährten Optionen im Rahmen des SOP 2010. Für die Bewertung des LTI-Plans 2016 belief sich der Preis des Peer Group Index zum Jahresende 2016 auf 179,57 US\$. Die erwartete Dividendenrendite des Index von 1,24 % und die erwartete Volatilität des Index von 18 % beziehungsweise die erwartete Korrelation des Kurses der SAP-Aktie und des

Indexpreises von 39 % basieren auf den historischen Daten des Kurses der SAP-Aktien und des Indexpreises.

Die erwartete Restlaufzeit der Optionen spiegelt sowohl die vertragliche Laufzeit als auch das erwartete beziehungsweise vergangene Ausübungsverhalten wider. Der risikolose Zinssatz orientiert sich an Bundesanleihen mit einer vergleichbaren Laufzeit. Die Dividendenrendite der SAP basiert auf den erwarteten künftigen Dividenden.

## Veränderungen der ausstehenden Bezugsrechte bei Programmen mit Barausgleich

Tsd.	LTI-Plan 2016 (Tranche 2016)	LTI-Plan 2015 (Tranchen 2012–2015)	SOP 2010 (Tranchen 2010–2015)	RSU (Tranchen 2013–2016)
31.12.2014	0	591	26.282	2.228
Gewährt	0	277	10.866	5.125
Anpassung auf Basis der Zielerreichung	0	109	k. A.	109
Ausgeübt	0	0	-6.585	-1.337
Verwirkt	0	0	-1.436	-548
<b>31.12.2015</b>	<b>0</b>	<b>977</b>	<b>29.127</b>	<b>5.577</b>
Gewährt	389	0	0	9.104
Anpassung auf Basis der Zielerreichung	0	0	k. A.	-66
Ausgeübt	0	-294	-4.693	-2.659
Verwirkt	-12	0	-1.059	-1.055
<b>31.12.2016</b>	<b>377</b>	<b>684</b>	<b>23.375</b>	<b>10.901</b>

### Bestand ausübbarer Bezugsrechte zum

31.12.2015	0	0	4.120	0
<b>31.12.2016</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5.472</b>	<b>0</b>

### Gesamtbuchwert (in Mio. €) der Schulden zum

31.12.2015	0	74	283	166
<b>31.12.2016</b>	<b>7</b>	<b>58</b>	<b>385</b>	<b>436</b>

### Summe innerer Wert der unverfallbaren Bezugsrechte (in Mio. €)

31.12.2015	0	76	110	0
<b>31.12.2016</b>	<b>2</b>	<b>58</b>	<b>154</b>	<b>0</b>

### Durchschnittlicher gewichteter Aktienkurs (in €) für ausgeübte Aktienoptionen in

2015	k. A.	k. A.	66,20	65,83
<b>2016</b>	<b>k. A.</b>	<b>72,55</b>	<b>78,74</b>	<b>74,74</b>

### Summe erfasster Aufwendungen (in Mio. €)

2014	0	13	29	58
2015	0	28	187	193
<b>2016</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>183</b>	<b>458</b>

#### a.1) Long Term Incentive Plan (LTI-Plan) 2016

Im Jahr 2016 führte die SAP einen neuen Long Term Incentive Plan (LTI-Plan) 2016 für die Mitglieder des Vorstands ein. Der Plan ist an die absolute Kursentwicklung der SAP-Aktie sowie ihre relative Performance gekoppelt. Letztere wird anhand eines Vergleichs des Kurses der SAP-Aktie mit einer Gruppe von

Vergleichsunternehmen (Peer Group Index) ermittelt. Ein vom Aufsichtsrat festgelegter Zuteilungsbetrag wird in virtuelle Aktien, sogenannten Share Units, umgerechnet. Hierfür wird der Zuteilungsbetrag durch den Kurs der SAP-Aktie (berechnet auf Basis eines definierten Durchschnittskurses) dividiert. Der Zuteilungsbetrag wird vom Aufsichtsrat nach eigenem

Ermessen für jedes Geschäftsjahr festgelegt und bewegt sich – unter Berücksichtigung der Erreichung des Betriebsergebnisziels für das vorangegangene Geschäftsjahr – zwischen 80 % und 120 % des vertraglichen Zielbetrags.

Die Share Units bestehen zu 40 % aus Retention Share Units (RSUs) und zu 60 % aus Performance Share Units (PSUs). Beide Arten von Share Units haben eine Laufzeit von (rund) vier Jahren. Jede endgültig zugeteilte Share Unit gewährt Anspruch auf Zahlung des Betrags (brutto), der dem Kurs der SAP-Aktie nach Ablauf der Sperrfrist entspricht. Der Auszahlungsbetrag beträgt maximal das Dreifache des Kurses der SAP-Aktie, der für die Umrechnung des Zuteilungsbetrags in Share Units herangezogen wird.

Die Zahl der endgültig zugeteilten PSUs hängt von der absoluten und relativen Kursentwicklung der SAP-Aktie ab. Wenn die SAP-Aktie während der Laufzeit der PSUs stärker gestiegen ist als der Peer Group Index im gleichen Zeitraum, erhöht sich die Anzahl der PSUs um den Prozentsatz, der dem in Prozentpunkten gemessenen Mehranstieg entspricht. Dieser Prozentsatz verdoppelt sich, wenn neben einer besseren Entwicklung als der Peer Group Index der Kurs der SAP-Aktie am Ende der Laufzeit der PSUs auch über dem Kurs zu Beginn der Laufzeit liegt. Die maximal erreichbare Anzahl an unverfallbaren PSUs ist auf 150 % der ursprünglich für das betreffende Jahr zugeteilten PSUs begrenzt. Wenn hingegen die Kursentwicklung der SAP-Aktie während der Laufzeit der PSUs unter der Entwicklung des Peer Group Index liegt, verringert sich die Anzahl der PSUs um den Prozentsatz, der der in Prozentpunkten gemessenen Differenz entspricht. Alle PSUs verfallen, wenn die Differenz über 50 % beträgt. Wenn der Vorstandsvortrag vor Ende des dritten, dem Jahr der Gewährung der Share Units folgenden Jahres beendet wird, verfallen die Share Units entweder vollständig oder teilweise. Welcher Fall eintritt, hängt von den Umständen des jeweiligen Rücktritts beziehungsweise der Beendigung ab.

## a.2) Long Term Incentive Plan (LTI-Plan) 2015

Der Long Term Incentive Plan (LTI-Plan) 2015 ist an die Kursentwicklung der SAP-Aktie und das Erreichen von zwei Finanzkennzahlen (Konzern-Gesamtumsatzerlöse sowie Konzern-Betriebsergebnis auf Non-IFRS-Basis) gekoppelt, die aus den Finanzkennzahlen zur Unternehmensstrategie 2015 abgeleitet wurden. Im Rahmen dieses Plans wurden den Planteilnehmern virtuelle Aktien, sogenannte Share Units, gewährt. Die Planteilnehmer erhalten einen Barausgleich basierend auf der Anzahl der Share Units, die unverfallbar werden. Alle Teilnehmer des LTI-Plans 2015 waren Mitglieder des Global Managing Board.

Die Zuteilung der Share Units erfolgte jeweils zum Jahresbeginn und richtete sich nach dem Kurs der SAP-Aktie nach Veröffentlichung der vorläufigen Jahresergebnisse für das dem Leistungszeitraum unmittelbar vorangegangene Geschäftsjahr.

Nach Ablauf eines Geschäftsjahres werden die endgültigen Share Units zugeteilt. Die Anzahl der den Planteilnehmern zugeteilten Share Units hängt vom Erreichen bestimmter Zielvorgaben der SAP im jeweiligen Geschäftsjahr ab und kann höher oder niedriger als die ursprünglich gewährte Zahl an Share Units sein. Eine Zuteilung von Share Units erfolgt, wenn die Zielerreichung bei beiden Kennzahlen den festgelegten Schwellenwert von 60 % (80 % für die Tranche 2013) erreicht. Je nach Zielerreichung kann die Zuteilung einen Höchstwert von 150 % erreichen. Falls die Zielerreichung bei einer oder beiden Kennzahlen unter 60 % (80 % für die Tranche 2013) liegt, werden keine Share Units zugeteilt, und die für das jeweilige Geschäftsjahr gewährten Share Units verfallen. Die Anpassung der Schwellenwerte bei den Kennzahlen bildet unsere angepassten Erwartungen im Zusammenhang mit dem beschleunigten Wandel zum Cloud-Anbieter ab. Für das Geschäftsjahr 2015 wurden die zu Jahresbeginn gewährten RSUs aufgrund eines Zielerreichungsgrads bei diesen Kennzahlen von 112,96 % für den LTI-Plan zugeteilt.

Die Auszahlung der Share Units aus dem LTI-Plan 2015 für Mitglieder des Global Managing Board unterliegt einer dreijährigen Haltefrist. Die erste Auszahlung erfolgte im Jahr 2016.

Der LTI-Plan 2015 sieht eine nachträgliche Anpassung vor, um der Tatsache Rechnung zu tragen, dass der Plan auf das Erreichen der Zielwerte für die Finanzkennzahlen im Jahr 2015 ausgerichtet ist. Die Anzahl der im Jahr 2015 erdienten Share Units wurde angepasst, da die Gesamtzielerreichung 2015 von dem Wert abwich, der durch die Anzahl der zwischen 2012 und 2014 erdienten Share Units dargestellt war. In den Vorjahren bereits vollständig erdiente Share Units sind jedoch nicht verwirkt.

Der Gesamtaufwand für jede Tranche des LTI-Plans 2015 hängt von der Anzahl der unverfallbaren Share Units sowie vom Kurs der SAP-Aktie ab, der direkt nach Bekanntgabe der vorläufigen Ergebnisse für das vierte Quartal und das Gesamtjahr des vorigen Geschäftsjahrs nach Ablauf der dreijährigen Haltefrist festgesetzt wird. Letztlich kann er deutlich über oder unter dem budgetierten Betrag liegen.

## a.3) SAP Stock Option Plan 2010 (SOP 2010), Tranchen 2010–2015

Im Rahmen des SOP 2010 haben wir in den Jahren von 2010 bis 2015 Mitgliedern des Senior-Leadership-Teams (SLT), den Global Executives, Mitarbeitern mit einer überdurchschnittlichen Beurteilung beziehungsweise Leistungsträgern sowie nur in den Jahren 2010 und 2011 den Vorstandsmitgliedern virtuelle Aktienoptionen mit Barausgleich gewährt, deren Wert sich nach der mehrjährigen Kursentwicklung der SAP-Aktie bemisst.

Der Einstiegswert basierte auf dem Durchschnittswert der Schlusskurse der SAP-Stammaktie an den fünf Börsentagen vor dem Tag der Beschlussfassung des Vorstands.

Durch die Ausübung der im Rahmen des SOP 2010 gewährten virtuellen Optionen erhalten die Mitarbeiter das Recht auf Erhalt eines bestimmten Geldbetrags gemäß den Vorschriften und Bedingungen dieses Plans. Die Rechte können erstmals nach einer Sperrfrist von drei Jahren (vier Jahren bei Vorstandsmitgliedern) an elf vorher festgelegten Ausübungsterminen pro Kalenderjahr (jeweils ein Tag im Monat außer April) ausgeübt werden und haben eine Laufzeit von sechs Jahren (sieben Jahren bei Vorstandsmitgliedern) ab dem Zeitpunkt der Gewährung. Mitarbeiter können ihre virtuellen Aktienoptionen nur dann ausüben, wenn sie bei der SAP beschäftigt sind. Bei Ausscheiden aus der Gesellschaft sind die Aktienoptionen verwirkt. Die Optionen der Mitglieder des Vorstands können nach Gewährung nicht verwirkt werden. Wenn der Dienstvertrag im Jahr der Gewährung endet, wird die Anzahl der Optionen zeitanteilig reduziert. Optionen, die am Ende der jeweiligen Laufzeit noch nicht ausgeübt wurden, verfallen.

Der Ausübungspreis beträgt 110 % des Einstiegswertes (115 % für Vorstandsmitglieder). Das entspricht 39,03 € beziehungsweise 40,80 € für die Tranche 2010, 46,23 € beziehungsweise 48,33 € für die Tranche 2011, 49,28 € für die Tranche 2012, 59,85 € für die Tranche 2013 und 60,96 € für die Tranche 2014 sowie 72,18 € für die Tranche 2015.

Die Obergrenze für den auszuzahlenden Geldbetrag beträgt 100 % (150 % für Mitglieder des Vorstands) des Ausübungspreises.

#### **a.4) Restricted Stock Unit Plan, einschließlich Move SAP Plan (RSU-Plan (Tranchen 2013–2016))**

Um Führungskräfte und bestimmte Mitarbeiter zu binden und zu motivieren, gewährten wir eine bestimmte Anzahl an Restricted Stock Units (RSUs), die ein bedingtes Recht auf den Erhalt von Barzahlungen ermöglicht. Die Barzahlungen werden durch den Marktwert dieser Anzahl an Aktien der SAP SE (oder American Depository Receipts der SAP SE an der New York Stock Exchange) sowie durch die Anzahl der RSUs, die letztlich unverfallbar werden, bestimmt. Die gewährten RSUs werden in verschiedenen Tranchen unverfallbar, entweder:

- über einen Leistungszeitraum von einem bis drei Jahren oder
- über einen Leistungszeitraum von einem bis drei Jahren sowie bei Erfüllung bestimmter Finanzkennzahlen (KPIs).

Die Anzahl der RSUs, die im Rahmen der Tranche 2016 durch erfolgsbasierte Zuteilungen unverfallbar werden, war überwiegend abhängig vom Erreichen der leistungsbasierten Meilensteine (KPIs) bezogen auf das Betriebsergebnis (Non-IFRS) des Jahres 2016. Je nach Zielerreichung liegt die Zuteilung

in einer Spanne von 0 % bis 200 % der zunächst gewährten RSUs. Für das Geschäftsjahr 2016 wurde der Zielerreichungsgrad in Bezug auf die jeweiligen KPIs auf 85,13 % (2015: 112,96 %) festgesetzt. Die RSUs werden bei Eintritt der Unverfallbarkeit in bar ausgezahlt.

### **b) Anteilsbasierte Vergütungen mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente**

#### **b.1) Aktienkaufplan Own SAP (Own)**

Im Rahmen des im Jahr 2016 eingeführten Aktienkaufplans Own SAP bietet die SAP ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, jeden Monat SAP-Aktien ohne Haltefrist zu erwerben. Jeder anspruchsberechtigte Mitarbeiter kann einen Prozentsatz seines monatlichen Grundgehalts investieren. SAP ergänzt die Anlage des Mitarbeiters um einen Finanzierungsbeitrag von 40 % der Anlage und stockt bei Mitarbeitern, die keine Führungskräfte sind, den Betrag um einen Zuschuss von 20 € pro Monat auf. Bei einer Teilnahme im Jahr 2016 erhält der Mitarbeiter den doppelten Finanzierungsbeitrag sowie einen doppelten monatlichen Zuschuss. Dieses Programm steht Mitgliedern des SAP-Vorstands nicht offen.

Im Jahr 2016 wurden 1,4 Mio. Aktien im Rahmen dieses Plans erworben.

#### **b.2) Share Matching Plan (SMP)**

Im Rahmen des Share Matching Plan (SMP) gaben wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit, zwischen 2010 und 2015 SAP-Aktien mit einem Preisabschlag von 40 % zu erwerben. Es konnte ein bestimmter Prozentsatz vom jährlichen Grundgehalt des Mitarbeiters in den SMP eingezahlt werden. Nach Ende einer dreijährigen Veräußerungssperre erhalten die Planteilnehmer von der SAP für drei zuvor erworbene SAP-Aktien kostenlos jeweils eine weitere SAP-Aktie.

Die Bedingungen für Mitglieder des Senior-Leadership-Teams (SLT) und die Global Executives wichen geringfügig von denen für die anderen Mitarbeiter ab. Sie erhielten beim Erwerb der Aktien keine Ermäßigung, sind jedoch nach Ablauf der dreijährigen Sperrfrist zum kostenlosen Bezug von jeweils zwei SAP-Aktien für drei zuvor erworbene SAP-Aktien berechtigt. Dieses Programm stand Mitgliedern des SAP-Vorstands nicht offen.

Die gewichtete durchschnittliche Restlaufzeit der ausstehenden kostenlosen Bonusaktien beträgt am Jahresende 2016 0,9 Jahre. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Parameter und Annahmen, die zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes der kostenlosen Bonusaktien zum Tag der Gewährung herangezogen wurden, sowie die Anzahl der erworbenen Aktien und der gewährten kostenlosen Bonusaktien:

## Beizulegende Zeitwerte und Annahmen am Tag der Gewährung für den SMP

	2015	2014
<b>Tag der Gewährung</b>	<b>5.6.2015</b>	<b>4.6.2014</b>
<b>Zeitwert der gewährten Rechte</b>	<b>62,98 €</b>	<b>52,49 €</b>
<b>Angaben zur Ermittlung des Zeitwertes zum Bewertungsstichtag</b>		
Optionspreismodell	Sonstige <sup>1)</sup>	Sonstige <sup>1)</sup>
Aktienkurs	66,31 €	55,61 €
Risikofreier Zinssatz	-0,08 %	0,13 %
Erwartete Dividendenrendite	1,67 %	1,87 %
<b>Gewichtete durchschnittliche Restlaufzeit der ausstehenden Rechte zum Jahresende (in Jahren)</b>	<b>1,5</b>	<b>0,9</b>
<b>Anzahl der erworbenen Investment-Aktien (in Tsd.)</b>	<b>1.492</b>	<b>1.550</b>

<sup>1)</sup> Die Berechnung des beizulegenden Zeitwertes bei diesen Plänen erfolgt durch Subtraktion der Barwerte der gegebenenfalls erwarteten künftigen Dividendenzahlungen bis zum Ende der Laufzeit des entsprechenden Plans vom jeweils geltenden Kurs am Bewertungstag.

## Veränderungen der ausstehenden Bezugsrechte bei Programmen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten

Tsd.	SMP
31.12.2014	3.935
Gewährt	551
Ausgeübt	-2.808
Verwirkt	-78
<b>31.12.2015</b>	<b>1.600</b>
Gewährt	0
Ausgeübt	-444
Verwirkt	-105
<b>31.12.2016</b>	<b>1.051</b>

## Erfasste Aufwendungen bei Programmen mit Ausgleich in Eigenkapitalinstrumenten

Mio. €	2016	2015	2014
Own	77	0	0
SMP	24	80	89
Sonstige	6	7	7
<b>Gesamt</b>	<b>107</b>	<b>87</b>	<b>96</b>

## (28) Segment- und geografische Informationen

### Allgemeine Informationen

Die SAP hat zwei berichtspflichtige Segmente: „Anwendungen, Technologie & Services“ und „SAP-Geschäftsnetzwerke“. Auf deren Basis beurteilt der Vorstand, der als Hauptentscheidungsträger (Chief Operating Decision Maker, CODM) für die Bewertung der Ertragslage des Unternehmens und die Allokation der Ressourcen verantwortlich ist, regelmäßig die Geschäftstätigkeit. Die Organisation und das Management der Segmente erfolgen weitestgehend unabhängig voneinander nach den angebotenen Produkten und Dienstleistungen.

Das Segment Anwendungen, Technologie & Services erzielt seine Umsatzerlöse im Wesentlichen aus dem Verkauf von Softwarelizenzen, Subskriptionen unserer Cloud-Anwendungen und zugehöriger Dienstleistungen. Dies sind insbesondere Support-Dienstleistungen und verschiedene Beratungs- und Premium-Support-Dienstleistungen sowie Implementierungsservices für unsere Softwareprodukte und Schulungsdienstleistungen zum Gebrauch unserer Produkte.

Die Umsatzerlöse des Segments SAP-Geschäftsnetzwerke werden im Wesentlichen aus Transaktionsgebühren für die Nutzung der cloudbasierten unternehmensübergreifenden Geschäftsnetzwerke und aus der Bereitstellung von Dienstleistungen in Bezug auf das SAP-Geschäftsnetzwerk generiert (einschließlich Cloud-Anwendungen, Beratungs- und Schulungsleistungen). Innerhalb des Segments SAP-Geschäftsnetzwerke werden hauptsächlich die von SAP Ariba, SAP Fieldglass und Concur entwickelten Cloud-Lösungen angeboten und verkauft.

Zum 1. April 2016 kam es zu Änderungen in der Struktur des Segments Anwendungen, Technologie & Services. Die Lösungen

SAP Anywhere, SAP Business One und SAP Business ByDesign wurden in einer neuen organisatorischen Einheit zusammengefasst, da sie zusammen Front-Office- und Back-Office-Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen anbieten. Diese Reallokation führte zu einem neuen Geschäftssegment, das aber kein berichtspflichtiges Segment ist, weil die quantitativen Schwellenwerte gemäß IFRS 8.13 nicht überschritten werden. Die Vorjahreszahlen für das Segment Anwendungen, Technologie & Services wurden an diese Änderung angepasst.

Darüber hinaus haben wir ein neues Geschäftssegment für Produkte und Lösungen von SAP im Gesundheitswesen gebildet. Dieses Segment erfüllt ebenfalls nicht die Größenkriterien für ein berichtspflichtiges Segment. Da dieses Segment einen neuen Geschäftsbereich der SAP umfasst, waren keine wesentlichen Anpassungen der Vorjahreszahlen anderer Segmente erforderlich. Die Umsätze und Aufwendungen dieser beiden nicht berichtspflichtigen Geschäftssegmente sind in der Überleitungsrechnung für Segmenterlöse und -ergebnisse enthalten.

## Segmenterlöse und -ergebnisse

Mio. €	Anwendungen, Technologie & Services				SAP-Geschäftsnetzwerke		Berichtspflichtige Segmente		
	2016		2015		2016		2015		2016
	zu aktuellen Kursen	währungsbereinigt	zu aktuellen Kursen	zu aktuellen Kursen	zu aktuellen Kursen	währungsbereinigt	zu aktuellen Kursen	währungsbereinigt	zu aktuellen Kursen
Cloud-Subskriptionen und -Support	1.353	1.371	932	1.595	1.589	1.337	2.948	2.960	2.268
Softwarelizenzen	4.784	4.814	4.770	0	0	-1	4.783	4.813	4.770
Softwaresupport	10.464	10.544	9.990	28	28	31	10.492	10.572	10.021
Softwarelizenzen und -Support	15.247	15.358	14.760	27	27	30	15.275	15.385	14.790
Cloud und Software	16.600	16.729	15.692	1.622	1.617	1.367	18.223	18.346	17.059
Services	3.319	3.358	3.271	303	304	249	3.622	3.661	3.520
<b>Segmenterlöse</b>	<b>19.920</b>	<b>20.087</b>	<b>18.963</b>	<b>1.925</b>	<b>1.920</b>	<b>1.616</b>	<b>21.845</b>	<b>22.007</b>	<b>20.579</b>
Cloud-Subskriptions- und -Supportkosten	-667	-669	-444	-384	-385	-336	-1.051	-1.055	-781
Softwarelizenz- und -Supportkosten	-1.942	-1.956	-1.971	-1	-1	-1	-1.943	-1.957	-1.972
Cloud- und Softwarekosten	-2.610	-2.626	-2.416	-385	-386	-337	-2.994	-3.012	-2.753
Servicekosten	-2.669	-2.718	-2.539	-246	-249	-183	-2.915	-2.967	-2.722
<b>Umsatzkosten</b>	<b>-5.279</b>	<b>-5.344</b>	<b>-4.954</b>	<b>-631</b>	<b>-635</b>	<b>-520</b>	<b>-5.909</b>	<b>-5.979</b>	<b>-5.474</b>
<b>Segmentbruttogewinn</b>	<b>14.641</b>	<b>14.743</b>	<b>14.009</b>	<b>1.295</b>	<b>1.285</b>	<b>1.095</b>	<b>15.936</b>	<b>16.028</b>	<b>15.104</b>
Sonstige Segmentaufwendungen	-6.610	-6.704	-6.286	-957	-968	-779	-7.567	-7.672	-7.064
<b>Segmentergebnis</b>	<b>8.031</b>	<b>8.039</b>	<b>7.723</b>	<b>338</b>	<b>317</b>	<b>317</b>	<b>8.369</b>	<b>8.356</b>	<b>8.040</b>

## Segmenterlöse und -ergebnisse

Mio. €	Anwendungen, Technologie & Services				SAP-Geschäftsnetzwerke		Berichtspflichtige Segmente			
	2015		2014		2015		2014		2015	2014
	zu aktuellen Kursen	währungs- bereinigt	zu aktuellen Kursen	zu aktuellen Kursen	währungs- bereinigt	zu aktuellen Kursen	währungs- bereinigt	zu aktuellen Kursen	zu aktuellen Kursen	
Cloud-Subskriptionen und -Support	932	822	564	1.337	1.151	515	2.268	1.974	1.080	
Softwarelizenzen	4.770	4.520	4.324	-1	-1	0	4.770	4.519	4.324	
Softwaresupport	9.990	9.321	8.748	31	26	29	10.021	9.347	8.777	
Softwarelizenzen und -Support	14.760	13.841	13.072	30	25	28	14.790	13.866	13.100	
Cloud und Software	15.692	14.663	13.636	1.367	1.176	544	17.059	15.839	14.180	
Services	3.271	3.036	3.098	249	214	103	3.520	3.250	3.201	
<b>Segmenterlöse</b>	<b>18.963</b>	<b>17.699</b>	<b>16.734</b>	<b>1.616</b>	<b>1.391</b>	<b>647</b>	<b>20.579</b>	<b>19.090</b>	<b>17.381</b>	
Cloud-Subskriptions- und -Supportkosten	-444	-414	-258	-336	-293	-128	-781	-707	-386	
Softwarelizenz- und -Supportkosten	-1.971	-1.809	-1.801	-1	-1	-3	-1.972	-1.810	-1.804	
Cloud- und Softwarekosten	-2.416	-2.223	-2.059	-337	-294	-131	-2.753	-2.517	-2.190	
Servicekosten	-2.539	-2.401	-2.198	-183	-162	-82	-2.722	-2.563	-2.280	
<b>Umsatzkosten</b>	<b>-4.954</b>	<b>-4.624</b>	<b>-4.257</b>	<b>-520</b>	<b>-456</b>	<b>-213</b>	<b>-5.474</b>	<b>-5.080</b>	<b>-4.470</b>	
<b>Segmentbruttogewinn</b>	<b>14.009</b>	<b>13.075</b>	<b>12.477</b>	<b>1.095</b>	<b>935</b>	<b>434</b>	<b>15.104</b>	<b>14.010</b>	<b>12.911</b>	
Sonstige Segmentaufwendungen	-6.286	-5.875	-5.531	-779	-682	-330	-7.064	-6.556	-5.861	
<b>Segmentergebnis</b>	<b>7.723</b>	<b>7.200</b>	<b>6.946</b>	<b>317</b>	<b>253</b>	<b>105</b>	<b>8.040</b>	<b>7.453</b>	<b>7.050</b>	

Unser Vorstand erhält keine regelmäßigen Informationen zum Segmentvermögen, zu den Segmentverbindlichkeiten und zu den Segmentinvestitionen in langfristige Vermögenswerte. Informationen zur Aufteilung des Geschäfts- oder Firmenwertes auf berichtspflichtige Segmente finden Sie unter *Textziffer (15)*.

### Bewertungsgrundlagen und Darstellung

Für Zwecke der internen Berichterstattung werden Transfers zwischen den einzelnen Geschäftssegmenten als Reduzierung der Kosten und nicht als interne Umsätze erfasst. Diese Transfers bestehen hauptsächlich darin, dass Mitarbeiter eines Segments auf Projektbasis in einem anderen Segment eingesetzt werden. Transfers zwischen den Segmenten werden einschließlich bestimmter indirekter Gemeinkosten zu den internen Kostensätzen (aber ohne Gewinnmarge) gebucht.

Der überwiegende Teil unserer Abschreibungen mit Einfluss auf die Segmentergebnisse wird den Segmenten über Umlagen zugerechnet und daher nicht gesondert auf Geschäftssegmentebene erfasst. Die direkt in den Geschäftssegmenten erfassten Abschreibungen sind in allen Geschäftssegmenten unwesentlich.

In unserem internen Berichtswesen erstellen wir eine Vielzahl von Berichten, die sich durch die verwendeten Wechselkurse bei der Bewertung von Vorgängen und Geschäften in Fremdwährung unterscheiden. So werden in Berichten mit Angaben zu aktuellen Kursen die gleichen Wechselkurse wie in unserem Konzernabschluss verwendet. Dagegen werden in Berichten mit währungsbereinigten Angaben die durchschnittlichen Wechselkurse der Vergleichsperiode anstatt der laufenden Periode verwendet.

Wir beurteilen den Erfolg unserer Geschäftssegmente über eine Betriebsergebnis-Kennzahl. Die bei der Ermittlung der Segmenterlöse und -ergebnisse angewandten Rechnungslegungsmethoden unterscheiden sich von den Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden gemäß IFRS, die wir für die Bestimmung des Betriebsergebnisses in unserer Gewinn- und Verlustrechnung verwenden, wie folgt:

Unsere Segmenterlöse und -ergebnisse enthalten wiederkehrende Erlöse, die die erworbenen Unternehmen ausgewiesen hätten, wenn sie eigenständig geblieben wären. Aufgrund der Bewertung bestehender Kundenverträge zum

beizulegenden Zeitwert im Erwerbszeitpunkt können diese Umsatzerlöse nach IFRS nicht ausgewiesen werden.

Unsere Segmentaufwendungen enthalten nicht die folgenden Aufwendungen:

- Akquisitionsbedingte Aufwendungen:
  - Abschreibungen auf im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworbene identifizierbare immaterielle Vermögenswerte und separat erworbene geistiges Eigentum (einschließlich Aufwand aus erworbener, in der Entwicklung befindlicher Forschung und Entwicklung);
  - Im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenschlüssen anfallende Abfindungsaufwendungen für vor dem Zusammenschluss bereits bestehende Geschäftsbeziehungen mit erworbenen Unternehmen;
  - Anschaffungsnebenkosten;
- Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen;

- Restrukturierungskosten;
- Aufwendungen für den TomorrowNow-Rechtsstreit und den Versata-Rechtsstreit.

Die Umsatzerlöse und Aufwendungen unserer neuen nicht berichtspflichtigen Segmente sind in der Überleitungsrechnung unter den sonstigen Erlösen beziehungsweise sonstigen Kosten enthalten.

Außerdem werden bestimmte Tätigkeiten wie Finanz-, Rechnungs- und Personalwesen, Aktivitäten der Rechtsabteilung sowie Marketing ausschließlich auf Konzernebene gesteuert und überwacht. Diese werden in der Überleitung als sonstige Erlöse beziehungsweise sonstige Kosten ausgewiesen.

Die Segmentinformationen für frühere Berichtszeiträume wurden an die aktuelle Darstellung angepasst.

## Überleitung der Segmenterlöse und -ergebnisse

Mio. €	2016		2015		2014
	zu aktuellen Kursen	währungsbereinigt	zu aktuellen Kursen	währungsbereinigt	zu aktuellen Kursen
Segmenterlöse der berichtspflichtigen Segmente	21.845	22.007	20.579	19.090	17.381
Sonstige Erlöse	222	224	226	209	199
Anpassungen des Währungseinflusses	0	-164	0	1.505	0
Anpassungen auf Umsätze, bewertet zum beizulegenden Zeitwert	-5	-5	-11	-11	-19
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>22.062</b>	<b>22.062</b>	<b>20.793</b>	<b>20.793</b>	<b>17.560</b>
Segmentergebnis der berichtspflichtigen Segmente	8.369	8.356	8.040	7.453	7.050
Sonstige Erlöse	222	224	226	209	199
Sonstige Kosten	-1.957	-1.975	-1.918	-1.759	-1.611
Anpassungen des Währungseinflusses	0	28	0	443	0
Anpassungen auf					
Umsätze, bewertet zum beizulegenden Zeitwert	-5	-5	-11	-11	-19
Akquisitionsbedingte Aufwendungen	-680	-680	-738	-738	-562
Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungen	-785	-785	-724	-724	-290
Restrukturierungskosten	-28	-28	-621	-621	-126
TomorrowNow- und Versata-Rechtsstreit	0	0	0	0	-309
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>5.135</b>	<b>5.135</b>	<b>4.252</b>	<b>4.252</b>	<b>4.331</b>
Sonstige Aufwendungen und Erträge, netto	-234	-234	-256	-256	49
Finanzergebnis, netto	-38	-38	-5	-5	-25
<b>Gewinn vor Steuern</b>	<b>4.863</b>	<b>4.863</b>	<b>3.991</b>	<b>3.991</b>	<b>4.355</b>

## Geografische Angaben

Die in den nachfolgenden Tabellen dargestellten Werte der Umsatzerlöse nach Regionen werden nach dem Sitz des Kunden ermittelt. Die Regionen sind hierbei wie folgt gegliedert: Region

EMEA (Europa, Naher Osten, Afrika), Region Amerika (Nord- und Lateinamerika) sowie Region APJ (Asien-Pazifik-Japan).

### Umsatz nach Regionen

Mio. €	Erlöse aus Cloud-Subskriptionen und -Support			Erlöse aus Cloud und Software		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014
Region EMEA	703	507	277	8.193	7.622	6.819
Region Amerika	2.000	1.579	709	7.366	6.929	5.276
Region APJ	290	200	101	2.865	2.663	2.221
<b>SAP-Konzern</b>	<b>2.993</b>	<b>2.286</b>	<b>1.087</b>	<b>18.424</b>	<b>17.214</b>	<b>14.315</b>

### Umsatzerlöse nach Regionen

Mio. €	2016	2015	2014
Inland	3.034	2.771	2.570
Übrige Region EMEA	6.721	6.409	5.813
<b>Region EMEA</b>	<b>9.755</b>	<b>9.181</b>	<b>8.383</b>
USA	7.167	6.750	4.898
Übrige Region Amerika	1.763	1.678	1.591
<b>Region Amerika</b>	<b>8.931</b>	<b>8.428</b>	<b>6.489</b>
Japan	825	667	600
Übrige Region APJ	2.552	2.517	2.088
<b>Region APJ</b>	<b>3.377</b>	<b>3.185</b>	<b>2.688</b>
<b>SAP-Konzern</b>	<b>22.062</b>	<b>20.793</b>	<b>17.560</b>

### Langfristige Vermögenswerte nach Regionen

Mio. €	2016	2015
Inland	2.655	2.395
Übrige Region EMEA	5.281	7.574
<b>Region EMEA</b>	<b>7.936</b>	<b>9.969</b>
USA	21.911	19.124
Übrige Region Amerika	165	139
<b>Region Amerika</b>	<b>22.076</b>	<b>19.264</b>
Region APJ	685	599
<b>SAP-Konzern</b>	<b>30.696</b>	<b>29.832</b>

Die obige Tabelle zeigt die langfristigen Vermögenswerte ausgenommen Finanzinstrumente, latente Steueransprüche, Vermögenswerte aus Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses und Rechte aus Versicherungsverträgen.

Ausführliche Informationen zur Aufschlüsselung unserer Mitarbeiterzahl nach Regionen finden Sie unter *Textziffer (7)*.

## (29) Organe

### Vorstand

Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von nicht zum SAP-Konzern gehörenden Wirtschaftsunternehmen (Stand: 31. Dezember 2016)

#### Bill McDermott

Vorstandssprecher  
Strategie, Governance, Geschäftsentwicklung,  
strategische Unternehmensentwicklung,  
Global Corporate Affairs, Interne Revision und globales  
Marketing  
  
Board of Directors der ANSYS, Inc., Canonsburg,  
Pennsylvania, USA  
Board of Directors der Under Armour, Inc., Baltimore,  
Maryland, USA  
Board of Directors der Dell Secure Works, Atlanta, Georgia, USA  
(seit 21. April 2016)

#### Robert Enslin

Vertriebsorganisation  
Globaler Vertrieb, Lösungen für Branchen und  
Geschäftsbereiche, Services-Vertrieb, Sales Operations

#### Michael Kleinemeier

Digital Business Services  
Global Consulting Delivery, Global and Regional Support and  
Premium Engagement Functions, Maintenance Go-to-Market,  
Global User Groups, Mobile Services

Aufsichtsrat der innogy SE, Essen (seit 1. September 2016)

#### Bernd Leukert

Chief Technology Officer  
Produkte & Innovation  
Globale Entwicklungsorganisation, Innovation & Cloud Delivery,  
Produktstrategie, Development Services, SAP Global Security

Aufsichtsrat des DFKI (Deutsches Forschungszentrum für  
Künstliche Intelligenz GmbH), Kaiserslautern

#### Luka Mucic

Finanzvorstand  
Globale Finanzen und Administration einschließlich Investor  
Relations und Datenschutz, Unternehmens-IT und -prozesse

#### Stefan Ries (seit 1. April 2016)

Chief Human Resources Officer, Arbeitsdirektor  
HR-Strategie, Business Transformation, Leadership  
Development, Talent Development

Aufsichtsrat der Rhein-Neckar Löwen GmbH, Kronau

#### Steve Singh (seit 1. April 2016)

Business Networks & Applications  
einschließlich Concur, SAP Ariba, SAP Fieldglass, SAP's Data  
Network Business, SAP Health sowie Front-Office- und Back-  
Office-Lösungen für kleine und mittelständische Unternehmen,  
einschließlich SAP Anywhere, SAP Business One und SAP  
Business ByDesign

Vorsitzender des Board of Directors der Center ID, Bellevue,  
Washington, USA

Board of Directors der ModuMetal, Inc., Seattle, Washington,  
USA

Board of Directors der Talend, Redwood City, Kalifornien, USA  
(seit 4. Oktober 2016)

Vorsitzender des Board of Directors der Docker, Inc., San  
Francisco, Kalifornien, USA (seit 3. November 2016)

### Im Geschäftsjahr ausgeschiedene Vorstandsmitglieder

#### Gerhard Oswald (bis 31. Dezember 2016)

### Aufsichtsrat

Mitgliedschaft in weiteren Aufsichtsräten und anderen  
vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von nicht  
zum SAP-Konzern gehörenden Wirtschaftsunternehmen (Stand  
31. Dezember 2016)

#### Prof. Dr. h. c. mult. Hasso Plattner<sup>2), 4), 6), 7), 8)</sup>

Vorsitzender

#### Margret Klein-Magar<sup>1), 2), 4), 5)</sup>

Stellvertretende Vorsitzende  
Vice President, Head of SAP Alumni Relations  
Vorsitzende des Sprecherausschusses der Leitenden  
Angestellten der SAP SE

**Pekka Ala-Pietilä<sup>4), 5), 6), 7)</sup>**

Vorsitzender des Board of Directors der Huhtamäki Oyj,  
Espoo, Finnland

Board of Directors der Pöyry Plc, Vantaa, Finnland  
Vorsitzender des Board of Directors der CVON Group Limited,  
London, Großbritannien  
Board of Directors der CVON Limited, London, Großbritannien  
Vorsitzender des Board of Directors der CVON Innovation  
Services Oy, Turku, Finnland  
Board of Directors der CVON Future Limited, London,  
Großbritannien  
Vorsitzender des Board of Directors der BMA Platform  
International Ltd., London, Großbritannien  
Vorsitzender des Board of Directors der Sanoma Corporation,  
Helsinki, Finnland

**Panagiotis Bissiritsas<sup>1), 3), 4), 5)</sup>**

Support-Experte

**Martin Duffek<sup>1), 3), 8)</sup>**

Produktmanager

**Prof. Anja Feldmann<sup>4), 8)</sup>**

Professorin an der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik  
der Technischen Universität Berlin

**Prof. Dr. Wilhelm Haarmann<sup>2), 5), 7), 8)</sup>**

Rechtsanwalt, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
Linklaters LLP, Rechtsanwälte, Notare, Steuerberater, Frankfurt  
am Main

**Andreas Hahn<sup>1), 2), 4)</sup>**

Produktexperte, IoT-Standards

**Prof. Dr. Gesche Joost<sup>4), 8)</sup>**

Professorin für Designforschung und Leiterin des Design  
Research Lab, Universität der Künste Berlin

Aufsichtsrat der ClearVAT Aktiengesellschaft, Berlin (seit  
31. März 2016)

**Lars Lamadé<sup>1), 2), 7), 8)</sup>**

Head of Sponsorships  
Geschäftsführer der Rhein-Neckar Löwen GmbH, Kronau (bis  
30. Juni 2016)

Aufsichtsrat der Rhein-Neckar Löwen GmbH, Kronau (seit  
30. August 2016)

**Bernard Liautaud<sup>2), 4), 6)</sup>**

Managing Partner der Balderton Capital, London,  
Großbritannien

Board of Directors der nlyte Software Ltd., London,  
Großbritannien  
Board of Directors der Talend SA, Suresnes, Frankreich  
Board of Directors der Wonga Group Ltd., London,  
Großbritannien  
Board of Directors der SCYTL Secure Electronic Voting SA,  
Barcelona, Spanien

Board of Directors der Vestiaire Collective SA,  
Levallois-Perret, Frankreich  
Board of Directors der Dashlane, Inc., New York, New York, USA  
Board of Directors der Recorded Future, Inc., Cambridge,  
Massachusetts, USA  
Board of Directors der eWise Group, Inc., Redwood City,  
Kalifornien, USA  
Board of Directors der Qubit Digital Ltd., London,  
Großbritannien  
Board of Directors der Stanford University,  
Stanford, Kalifornien, USA  
Board of Directors der Opbeat, Inc., San Francisco, Kalifornien,  
USA  
Board of Directors der Aircall.io, New York, New York, USA

**Christine Regitz<sup>1), 4), 8)</sup>**

Vice President User Experience  
Chief Product Expert

**Dr. Erhard Schipporeit<sup>3), 7)</sup>**

Selbstständiger Unternehmensberater

Aufsichtsrat der Talanx AG, Hannover  
Aufsichtsrat der Deutsche Börse AG, Frankfurt am Main  
Aufsichtsrat der HDI V.a.G., Hannover  
Aufsichtsrat der Hannover Rückversicherung SE, Hannover  
Aufsichtsrat der Fuchs Petrolub SE, Mannheim  
Aufsichtsrat der BDO AG, Hamburg  
Aufsichtsrat der RWE AG, Essen (seit 20. April 2016)  
Board of Directors der Fidelity Funds SICAV, Luxemburg (bis  
26. Februar 2016)

**Robert Schuschnig-Fowler<sup>1), 8)</sup>**

Account Manager, Senior Support Engineer

Stellvertretender Vorsitzender des europäischen Betriebsrats  
der SAP SE, Mitglied des Betriebsrats der SAP SE**Dr. Sebastian Sick<sup>1), 2), 5), 7)</sup>**Leiter Referat Wirtschaftsrecht, Hans-Böckler-Stiftung,  
Düsseldorf

Aufsichtsrat der Georgsmarienhütte GmbH, Georgsmarienhütte

**Jim Hagemann Snabe<sup>2), 5)</sup>**

Aufsichtsratsmitglied

Board of Directors der Bang &amp; Olufsen A/S, Struer, Dänemark

Board of Directors der Danske Bank A/S, Kopenhagen,  
Dänemark (bis 17. März 2016)Board of Directors der A. P. Moller-Maersk A/S, Kopenhagen,  
Dänemark (seit 12. April 2016)

Aufsichtsrat der Allianz SE, München

Aufsichtsrat der Siemens AG, München

**Pierre Thiollet<sup>1), 4)</sup>**

Webmaster (P&amp;I)

Mitglied des Betriebsrats der SAP France

Sekretär des Ausschusses für Hygiene, Sicherheit und  
Arbeitsbedingungen**Prof. Dr.-Ing. Dr.-Ing. E. h. Klaus Wucherer<sup>3)</sup>**Geschäftsführer der Dr. Klaus Wucherer Innovations- und  
Technologieberatung GmbH, ErlangenStellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der  
HEITEC AG, ErlangenStellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der LEONI AG,  
NürnbergVorsitzender des Aufsichtsrats der Festo AG & Co. KG,  
Esslingen

Die Angaben gelten per 31. Dezember 2016.

<sup>1)</sup> Arbeitnehmervertreter<sup>2)</sup> Mitglied des Präsidial- und Personalausschusses<sup>3)</sup> Mitglied des Prüfungsausschusses<sup>4)</sup> Mitglied des Technologie- und Strategieausschusses<sup>5)</sup> Mitglied des Finanz- und Investitionsausschusses<sup>6)</sup> Mitglied des Nominierungsausschusses<sup>7)</sup> Mitglied des Sonderausschusses<sup>8)</sup> Mitglied des Ausschusses für Mitarbeiter- und OrganisationsangelegenheitenRechnet man den beizulegenden Zeitwert der anteilsbasierten  
Vergütungen den jeweiligen Jahren zu, an die sie wirtschaftlich  
gesehen geknüpft sind, betrug die Gesamtvergütung derVorstandsmitglieder in den Geschäftsjahren 2016, 2015 und  
2014:**Vorstandsvergütung**

Tsd. €	2016	2015	2014
Kurzfristig fällige Leistungen	19.206	15.137	16.196
Anteilsbasierte Vergütungen <sup>1)</sup>	23.942	10.365	8.098
<b>Zwischensumme<sup>1)</sup></b>	<b>43.148</b>	<b>25.502</b>	<b>24.294</b>
Für Leistungen nach Beendigung des Anstellungsverhältnisses	2.398	1.278	3.249
davon leistungsorientiert	1.792	288	2.276
davon beitragsorientiert	606	990	973
<b>Summe<sup>1)</sup></b>	<b>45.546</b>	<b>26.780</b>	<b>27.543</b>

<sup>1)</sup> Anteil der Vorstandsvergütung, der dem jeweiligen Geschäftsjahr zuzurechnen ist

Die in obiger Tabelle angegebene anteilsbasierte Vergütung für 2016 entspricht dem beizulegenden Zeitwert am Tag der Gewährung der virtuellen Restricted Share Units (RSUs) beziehungsweise der Performance Share Units (PSUs), die im Geschäftsjahr im Rahmen des neuen LTI-Plans 2016 mit Wirkung zum 1. Januar 2016 an Vorstandsmitglieder ausgegeben wurden.

Die Vorstandsmitglieder haben im Jahr 2012 die LTI-Zuteilungen für die Jahre 2012 bis 2015 bereits erhalten, wobei diese von einer ununterbrochenen Tätigkeit als Vorstandsmitglied in den jeweiligen Jahren abhängig sind. Obwohl diese Zuteilungen an die jeweiligen Jahre geknüpft sind und damit – wirtschaftlich gesehen – eine Vergütung für die Vorstandsmitglieder in den jeweiligen Jahren darstellen, müssen sie gemäß § 314 HGB in die Gesamtvergütung der Vorstandsmitglieder für das Jahr der Zuteilung einbezogen werden. Michael Kleinemeier erhielt im Zuge seiner Berufung in den Vorstand im Jahr 2015 eine Zuteilung, die sich auf das Jahr 2015 bezieht. Die Unverfallbarkeit der LTI-Zuteilungen hängt von der ununterbrochenen Tätigkeit des jeweiligen Vorstandsmitglieds für das Unternehmen ab.

Basierend auf den Zuteilungen für 2015 für Michael Kleinemeier, die entsprechend seiner Bestellung in den Vorstand im Jahr 2015 gewährt wurden, belaufen sich die anteilsbasierten Vergütungen für 2015 im Sinne von § 314 HGB auf 263 Tsd. € beziehungsweise 4.622 RSUs.

Berücksichtigt man den beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt der Gewährung der RSUs im Jahr 2015 und nicht – wie in der Tabelle oben – den aus wirtschaftlicher Sicht zugerechneten Betrag der anteilsbasierten Vergütungen, ergibt sich eine Summe der kurzfristig fälligen Leistungen und der

anteilsbasierten Vergütungen in Höhe von 15.400 Tsd. € und eine Gesamtsumme in Höhe von 16.678 Tsd. €.

### **Anteilsbasierte Vergütung für Vorstandsmitglieder**

	2016	2015	2014
Anzahl gewährter RSUs	147.041	192.345	153.909
Anzahl gewährter PSUs	220.561	k. A.	k. A.
Anzahl gewährter Aktienoptionen	0	0	0
Gesamtaufwand (in Tsd. €)	14.233	22.310	11.133

Der Gesamtaufwand für die anteilsbasierte Vergütung in obiger Tabelle entspricht dem gemäß IFRS 2 erfolgswirksam erfassten Betrag der jeweiligen Berichtsperiode.

Die leistungsorientierte Pensionsverpflichtung (Defined Benefit Obligation, DBO) für die Mitglieder des Vorstands sowie ihr jährlicher Pensionsanspruch bei Erreichen des 60. Lebensjahres auf der Grundlage der Ansprüche aus leistungsorientierten und gehaltsbezogenen Plänen stellen sich wie folgt dar:

### **Altersversorgung für Vorstandsmitglieder**

Tsd. €	2016	2015	2014
DBO zum 31.12.	10.739	8.948	11.273
Jährlicher Rentenanspruch	470	427	475

Die Gesamtjahresbezüge der Aufsichtsratsmitglieder sind wie folgt:

### **Aufsichtsratsvergütung**

Tsd. €	2016	2015	2014
Gesamtvergütung	3.652	3.728	3.227
davon feste Vergütung	3.135	3.250	924
davon Ausschussvergütung	517	479	515
davon variable Vergütung	k. A.	k. A.	1.788

Die Mitglieder des Aufsichtsrats erhalten für ihre Aufsichtsratstätigkeit keine anteilsbasierten Vergütungen. Sofern Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat anteilsbasierte Vergütungen erhalten, resultieren diese Leistungen aus ihrer Stellung als Arbeitnehmer der SAP SE und sind von ihrer Aufsichtsratstätigkeit unabhängig.

### **DBO beziehungsweise Zahlungen an ausgeschiedene Vorstandsmitglieder**

Tsd. €	2016	2015	2014
Zahlungen	1.667	1.580	3.462
DBO zum 31.12.	33.935	32.758	33.764

In den Geschäftsjahren 2016, 2015 und 2014 gewährten wir an Organmitglieder keine Vorschüsse auf künftige Gehaltszahlungen oder Kredite. Wir gingen auch keine Haftungsverhältnisse zugunsten dieser Personen ein.

### **Aktienbesitz der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder**

Anzahl SAP-Aktien	2016	2015	2014
Vorstand	85.985	45.309	36.426
Aufsichtsrat	87.875.732	90.262.686	107.467.372

Detaillierte Informationen zu den Vergütungsbestandteilen sowie zum Aktienbesitz des Vorstands und des Aufsichtsrats legt die SAP in ihrem Vergütungsbericht offen. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil unseres Konzernlageberichts und unseres Jahresberichts Form 20-F und kann auf der Webseite der SAP abgerufen werden.

### **(30) Transaktionen mit nahestehenden Unternehmen und Personen**

Einige Mitglieder des Aufsichtsrats der SAP SE sind oder waren in verantwortungsvollen und einflussreichen Positionen in anderen Unternehmen tätig, zu denen wir gewöhnliche Geschäftsbeziehungen unterhalten. Der Verkauf und Kauf von Produkten, Vermögenswerten und Dienstleistungen erfolgt dabei zu Konditionen wie mit fremden Dritten.

Vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats und Chief Software Advisor der SAP, Hasso Plattner, beherrschte Unternehmen tätigten die folgenden Transaktionen mit der SAP: Erbringung von Beratungsleistungen für die SAP, Erhalt von Sport-Sponsoring durch die SAP, Kauf von SAP-Produkten und -Dienstleistungen.

Wilhelm Haarmann praktiziert als Partner der Anwaltskanzlei Linklaters LLP in Frankfurt am Main. Die SAP beauftragte und beauftragt Linklaters gelegentlich mit der Erbringung von Rechtsberatung und anderen Dienstleistungen.

Gelegentlich erhalten Mitglieder des Vorstands der SAP SE Dienstleistungen von der SAP, für die sie eine Gegenleistung zahlen, die zu Konditionen wie mit fremden Dritten geleistet wird.

Alle Beträge im Zusammenhang mit diesen Transaktionen waren für die SAP in allen dargestellten Geschäftsjahren unwesentlich.

Im Jahr 2016 haben wir mit Gerhard Oswald einen Beratungsvertrag abgeschlossen, der ab 2017 in Kraft tritt. Die Vergütung daraus erfolgt nach Leistungserbringung. In allen dargestellten Geschäftsjahren fanden keine Transaktionen statt.

Insgesamt haben wir an Unternehmen, die von Mitgliedern des Aufsichtsrats beherrscht werden, Waren und Dienstleistungen in Höhe von 1 Mio. € (2015: 1 Mio. €) verkauft und von diesen Unternehmen Waren und Dienstleistungen in Höhe von 3 Mio. € (2015: 7 Mio. €) gekauft, und wir haben an diese Unternehmen Sponsoringleistungen und andere finanzielle Unterstützung in Höhe von 4 Mio. € (2015: 5 Mio. €) erbracht. Die ausstehenden Salden aus Transaktionen mit diesen Unternehmen zum 31. Dezember 2016 beliefen sich auf Schulden in Höhe von 0 Mio. € (31. Dezember 2015: 0 Mio. €) und Forderungen in Höhe von 0 Mio. € (31. Dezember 2015: 0 Mio. €). Alle diese Beträge sind ungesichert und zinslos, und die Begleichung wird in Zahlungsmitteln erwartet. Von uns eingegangene Verpflichtungen (von bis zu zwei Jahren) zum Erwerb weiterer Waren und Dienstleistungen von diesen Unternehmen und Zusagen über weitere Sponsoringleistungen oder andere finanzielle Unterstützung belaufen sich zum 31. Dezember 2016 auf 6 Mio. € (31. Dezember 2015: 11 Mio. €).

Insgesamt haben wir an Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder Dienstleistungen in Höhe von 0 Mio. € (2015: 2 Mio. €) verkauft und von Aufsichtsratsmitgliedern Dienstleistungen

(einschließlich Leistungen von Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat in ihrer Funktion als Mitarbeiter der SAP) in Höhe von 1 Mio. € (2015: 1 Mio. €) erhalten. Die den Mitgliedern des Aufsichtsrats aus diesen Transaktionen zustehenden Beträge beliefen sich zum 31. Dezember 2016 auf 0 Mio. € (31. Dezember 2015: 0 Mio. €). Alle diese Beträge sind ungesichert und zinslos, und die Begleichung wird in Zahlungsmitteln erwartet.

Ausführliche Informationen über die Vergütung unserer Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder finden Sie unter Textziffer (29).

## **(31) Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers**

Die Aktionäre der SAP SE haben in der Hauptversammlung am 12. Mai 2016 die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zum Abschlussprüfer der SAP SE für das Geschäftsjahr 2016 bestellt. Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist seit dem Geschäftsjahr 2002 Abschlussprüfer der SAP. Als Wirtschaftsprüfer unterzeichneten Herr Dr. Böttcher seit dem Geschäftsjahr 2013, als für die Prüfung verantwortlicher Wirtschaftsprüfer und Frau Herold seit dem Geschäftsjahr 2016. Für im Jahr 2016 und in den Jahren davor erbrachte Prüfungsleistungen und weitere Leistungen der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und anderer Gesellschaften des weltweiten KPMG-Verbundes sind im SAP-Konzern folgende Honorare angefallen:

### **Honorare und Dienstleistungen des Abschlussprüfers**

Mio. €	2016			2015			2014		
	KPMG AG (Deutsch- land)	Auslän- dische KPMG- Gesell- schaften	Gesamt	KPMG AG (Deutsch- land)	Auslän- dische KPMG- Gesell- schaften	Gesamt	KPMG AG (Deutsch- land)	Auslän- dische KPMG- Gesell- schaften	Gesamt
Prüfungshonorare	3	6	9	3	6	9	2	6	8
Honorare für prüfungsnahe Leistungen	0	1	1	0	0	0	0	0	0
Honorare für Steuerberatungsleistungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Honorare für sonstige Leistungen	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Die Prüfungshonorare umfassen die Honorare, die von der KPMG für die Prüfung des Konzernabschlusses und der Jahresabschlüsse der SAP SE und ihrer Tochterunternehmen berechnet wurden. Prüfungsnahe Leistungen der KPMG umfassen Bilanzierungshinweise zu durchgeführten und geplanten Transaktionen und andere Nichtprüfungsleistungen,

die im engen Zusammenhang mit der Abschlussprüfung stehen und nicht unter den Prüfungshonoraren aufgeführt werden. Steuerberatungsleistungen umfassen die Unterstützung bei der Erstellung von Steuererklärungen sowie Steuerberatung im Zusammenhang mit Verrechnungspreisen, Konzernumstrukturierungen und anderen durchgeführten und

geplanten Geschäftsvorfällen. Die sonstigen Leistungen umfassen unter anderem Dienstleistungen, wie zum Beispiel Schulungs- und Beratungsleistungen zu Themen, die außerhalb der Rechnungslegung und des Steuerwesens liegen.

## **(32) Deutscher Corporate Governance Kodex**

Im Februar 2002 veröffentlichte die deutsche Bundesregierung den Deutschen Corporate Governance Kodex und bildete einen Ausschuss, der den Kodex von Zeit zu Zeit ändert. Der Kodex enthält neben gesetzlichen Vorschriften eine Reihe von Empfehlungen und Anregungen. Allein die Vorschriften sind von deutschen Unternehmen zwingend anzuwenden. Hinsichtlich der Empfehlungen sieht das deutsche Aktiengesetz (§ 161) lediglich vor, dass börsennotierte Unternehmen jährlich eine Erklärung zu ihrer Beachtung veröffentlichen müssen. Von Anregungen können die Unternehmen ohne Erklärungspflicht abweichen.

In den Jahren 2016 und 2015 haben der Vorstand und der Aufsichtsrat der SAP SE die erforderlichen Entsprachenserklärungen abgegeben. Die Erklärung für 2016 wurde am 29. Oktober 2016 herausgegeben. Die Erklärungen können auf unserer Webseite abgerufen werden:  
[www.sap.com/corporate-de/investors/governance](http://www.sap.com/corporate-de/investors/governance).

## **(33) Ereignisse nach dem Abschlussstichtag**

Nach dem 31. Dezember 2016 sind keine Ereignisse eingetreten, die einen wesentlichen Einfluss auf den Konzernabschluss haben.

## (34) Anteilsbesitz

### Konsolidierte Beteiligungsunternehmen

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Umsatz der Gesellschaft im Jahr 2016 <sup>1)</sup>	Gewinn/Verlust (–) nach Steuern 2016 <sup>1)</sup>	Eigenkapital der Gesellschaft am 31.12.2016 <sup>1)</sup>	Anzahl Mitarbeiter am 31.12.2016 <sup>2)</sup>	Fußnote
				%	Tsd. €	Tsd. €
<b>Größte konsolidierte Beteiligungsunternehmen</b>						
Ariba, Inc., Palo Alto, Kalifornien, USA	100,0	1.023.469	54.307	3.873.318	1.622	
Concur Technologies, Inc., Bellevue, Washington, USA	100,0	1.234.313	1.153.819	7.902.404	3.183	
LLC SAP CIS, Moskau, Russland	100,0	355.700	-5.498	46.862	793	
SAP (Schweiz) AG, Biel, Schweiz	100,0	786.847	67.996	69.965	647	
SAP (UK) Limited, Feltham, Großbritannien	100,0	1.105.221	-35.297	-49.774	1.618	<sup>10)</sup>
SAP America, Inc., Newtown Square, Pennsylvania, USA	100,0	4.956.907	-328.262	14.846.116	7.188	
SAP Asia Pte Ltd, Singapur, Singapur	100,0	417.768	-32.727	1.100	1.084	
SAP Australia Pty Ltd, Sydney, Australien	100,0	607.333	-29.880	160.155	1.193	
SAP Brasil Ltda, São Paulo, Brasilien	100,0	525.837	-18.051	1.201	1.646	
SAP Canada, Inc., Toronto, Kanada	100,0	729.874	46.015	491.067	2.814	
SAP China Co., Ltd., Schanghai, China	100,0	928.530	19.735	-50.993	5.449	
SAP Deutschland SE & Co. KG, Walldorf	100,0	3.540.233	591.502	1.394.437	4.414	<sup>7). 9)</sup>
SAP France, Levallois Perret, Frankreich	100,0	1.115.631	167.281	1.578.559	1.413	
SAP Hungary Rendszerek, Alkalmazások és Termékek az Adatfeldolgozásban Informatikai Kft., Budapest, Ungarn	100,0	74.569	3.322	15.431	771	
SAP India Private Limited, Bangalore, Indien	100,0	517.116	17.410	235.904	1.769	
SAP Industries, Inc., Newtown Square, Pennsylvania, USA	100,0	651.352	18.853	576.370	391	
SAP Italia Sistemi Applicazioni Prodotti in Data Processing S.p.A., Vimercate, Italien	100,0	510.042	22.544	359.818	645	
SAP Japan Co., Ltd., Tokio, Japan	100,0	834.955	58.228	603.097	1.048	
SAP Labs India Private Limited, Bangalore, Indien	100,0	353.016	25.579	54.091	6.935	
SAP Labs, LLC, Palo Alto, Kalifornien, USA	100,0	600.069	22.505	346.403	2.017	
SAP México S.A. de C.V., Mexiko-Stadt, Mexiko	100,0	367.521	6.490	-9.492	722	
SAP Nederland B.V., 's-Hertogenbosch, Niederlande	100,0	542.135	37.085	53.967	557	<sup>11)</sup>
SAP Service and Support Centre (Ireland) Limited, Dublin, Irland	100,0	128.234	6.800	37.917	1.322	
SuccessFactors, Inc., South San Francisco, Kalifornien, USA	100,0	1.004.094	137.358	3.402.419	1.069	

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote	Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote
	%			%	
<b>Andere konsolidierte Beteiligungsunternehmen</b>					
<sup>3)</sup>					
"SAP Kazakhstan" LLP, Almaty, Kasachstan	100,0		Ambin Properties (Proprietary) Limited, Johannesburg, Südafrika	100,0	
110405, Inc., Newtown Square, Pennsylvania, USA	100,0		Ariba Czech s.r.o., Prag, Tschechische Republik	100,0	
Altiscale, Inc., Palo Alto, Kalifornien, USA	100,0	<sup>4)</sup>	Ariba India Private Limited, Gurgaon, Indien	100,0	
			Ariba International Holdings, Inc., Wilmington, Delaware, USA	100,0	

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote
	%	
Ariba International Singapore Pte Ltd, Singapur, Singapur	100,0	
Ariba International, Inc., Wilmington, Delaware, USA	100,0	
Ariba Investment Company, Inc., Wilmington, Delaware, USA	100,0	
Ariba Slovak Republic s.r.o., Košice, Slowakei	100,0	
Ariba Software Technology Services (Shanghai) Co., Ltd., Schanghai, China	100,0	
Ariba Technologies India Private Limited, Bangalore, Indien	100,0	
Ariba Technologies Netherlands B.V., 's-Hertogenbosch, Niederlande	100,0	11)
Beijing Zhang Zhong Hu Dong Information Technology Co., Ltd., Peking, China	0	5)
b-process, Paris, Frankreich	100,0	
Business Objects Holding B.V., 's-Hertogenbosch, Niederlande	100,0	11)
Business Objects Option LLC, Wilmington, Delaware, USA	100,0	
Business Objects Software (Shanghai) Co., Ltd., Schanghai, China	100,0	
Business Objects Software Limited, Dublin, Irland	100,0	
Christie Partners Holding C.V., Utrecht, Niederlande	100,0	
ClearTrip Inc. (Mauritius), Ebene, Mauritius	54,2	
ClearTrip Inc., George Town, Kaimaninseln	54,2	
Cleartrip MEA FZ LLC, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	54,2	
ClearTrip Private Limited, Mumbai, Indien	54,2	
CNQR Operations Mexico S. de R.L. de C.V., San Pedro Garza Garcia, Mexico	100,0	
Concur (Austria) GmbH, Wien, Österreich	100,0	
Concur (Canada), Inc., Toronto, Kanada	100,0	
Concur (France) SAS, Paris, Frankreich	100,0	
Concur (Germany) GmbH, Frankfurt am Main	100,0	
Concur (Italy) S.r.l., Mailand, Italien	100,0	
Concur (Japan) Ltd., Bunkyo-ku, Japan	75,0	
Concur (New Zealand) Limited, Wellington, Neuseeland	100,0	
Concur (Philippines) Inc., Makati City, Philippinen	100,0	
Concur (Switzerland) GmbH, Zürich, Schweiz	100,0	
Concur (Czech) s.r.o., Prag, Tschechische Republik	100,0	
Concur Holdings (France) SAS, Paris, Frankreich	100,0	
Concur Holdings (Netherlands) B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0	11)
Concur Technologies (Australia) Pty. Limited, Sydney, Australien	100,0	
Concur Technologies (Hong Kong) Limited, Hongkong, China	100,0	

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote
	%	
Concur Technologies (India) Private Limited, Bangalore, Indien	100,0	
Concur Technologies (Singapore) Pte Ltd, Singapur, Singapur	100,0	
Concur Technologies (UK) Limited, London, Großbritannien	100,0	10)
ConTgo Consulting Limited, London, Großbritannien	100,0	10)
ConTgo Limited, London, Großbritannien	100,0	10)
ConTgo MTA Limited, London, Großbritannien	100,0	10)
ConTgo Pty. Ltd., Sydney, Australien	100,0	
Crystal Decisions (Ireland) Limited, Dublin, Irland	100,0	
Crystal Decisions Holdings Limited, Dublin, Irland	100,0	
Crystal Decisions UK Limited, London, Großbritannien	100,0	
EssCubed Procurement Pty. Ltd., Johannesburg, Südafrika	100,0	
Extended Systems, Inc., Dublin, Kalifornien, USA	100,0	
Fedem Technology AS, Trondheim, Norwegen	100,0	4)
Fieldglass AsiaPac Pty Ltd, Brisbane, Australien	100,0	
Fieldglass Europe Limited, London, Großbritannien	100,0	10)
Financial Fusion, Inc., Dublin, Kalifornien, USA	100,0	
FreeMarkets Ltda., São Paulo, Brasilien	100,0	
GlobalExpense (Consulting) Limited, London, Großbritannien	100,0	
GlobalExpense (UK) Limited, London, Großbritannien	100,0	10)
Hipmunk, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA	100,0	4)
hybris (US) Corp., Wilmington, Delaware, USA	100,0	
hybris AG, Zug, Schweiz	100,0	
hybris GmbH, München	100,0	8), 9)
hybris UK Limited, London, Großbritannien	100,0	10)
Inxight Federal Systems Group, Inc., Wilmington, Delaware, USA	100,0	
LLC "SAP Labs", Moskau, Russland	100,0	
LLC "SAP Ukraine", Kiew, Ukraine	100,0	
Merlin Systems Oy, Espoo, Finnland	100,0	
Multiposting SAS, Paris, Frankreich	100,0	
Multiposting Sp.z o.o., Warschau, Polen	100,0	
Nihon Ariba K.K., Tokio, Japan	100,0	
OutlookSoft Deutschland GmbH, Walldorf	100,0	
Plat.One Inc., Palo Alto, Kalifornien, USA	100,0	4)
Plat.One Lab Srl, Bogliasco, Italien	100,0	4)
Plateau Systems Australia Ltd, Brisbane, Australien	100,0	

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote		Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote
	%				%	
Plateau Systems LLC, South San Francisco, Kalifornien, USA	100,0			SAP Erste Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf	100,0	<sup>8),9)</sup>
PT SAP Indonesia, Jakarta, Indonesien	99,0			SAP España – Sistemas, Aplicaciones y Productos en la Informática, S.A., Madrid, Spanien	100,0	
PT Sybase 365 Indonesia, Jakarta, Indonesien	100,0			SAP Estonia OÜ, Tallinn, Estland	100,0	
Quadrem Africa Pty. Ltd., Johannesburg, Südafrika	100,0			SAP Financial, Inc., Toronto, Kanada	100,0	
Quadrem Brazil Ltda., Rio de Janeiro, Brasilien	100,0			SAP Finland Oy, Espoo, Finnland	100,0	
Quadrem Chile Ltda., Santiago de Chile, Chile	100,0			SAP Foreign Holdings GmbH, Walldorf	100,0	
Quadrem Colombia SAS, Bogota, Kolumbien	100,0			SAP France Holding, Levallois Perret, Frankreich	100,0	
Quadrem International Ltd., Hamilton, Bermuda	100,0			SAP Fünfte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf	100,0	<sup>8),9)</sup>
Quadrem Netherlands B.V., Amsterdam, Niederlande	100,0	<sup>11)</sup>		SAP Global Marketing, Inc., New York, New York, USA	100,0	
Quadrem Overseas Cooperatief U.A., Amsterdam, Niederlande	100,0			SAP Hellas S.A., Athen, Griechenland	100,0	
Quadrem Peru S.A.C., Lima, Peru	100,0			SAP Holdings (UK) Limited, Feltham, Großbritannien	100,0	<sup>10)</sup>
Ruan Lian Technologies (Beijing) Co., Ltd., Peking, China	100,0			SAP Hong Kong Co., Ltd., Hongkong, China	100,0	
San Borja Paricipadoes LTDA, São Paulo, Brasilien	100,0			SAP Hosting Beteiligungs GmbH, St. Leon-Rot	100,0	
SAP (Beijing) Software System Co., Ltd., Peking, China	100,0			SAP India (Holding) Pte Ltd, Singapur, Singapur	100,0	
SAP Andina y del Caribe, C.A., Caracas, Venezuela	100,0			SAP International Panama, S.A., Panama-Stadt, Panama	100,0	
SAP Argentina S.A., Buenos Aires, Argentinien	100,0			SAP International, Inc., Miami, Florida, USA	100,0	
SAP Asia (Vietnam) Co., Ltd., Ho-Chi-Minh-Stadt, Vietnam	100,0			SAP Investments, Inc., Wilmington, Delaware, USA	100,0	
SAP Azerbaijan LLC, Baku, Aserbaidschan	100,0			SAP Ireland Limited, Dublin, Irland	100,0	
SAP Belgium NV/SA, Brüssel, Belgien	100,0			SAP Ireland US - Financial Services Designed Activity Company, Dublin, Irland	100,0	
SAP Beteiligungs GmbH, Walldorf	100,0			SAP Israel Ltd., Ra'anana, Israel	100,0	
SAP Bulgaria EOOD, Sofia, Bulgarien	100,0			SAP Korea Ltd., Seoul, Südkorea	100,0	
SAP Business Compliance Services GmbH, Siegen	100,0			SAP Labs Bulgaria EOOD, Sofia, Bulgarien	100,0	
SAP Business Services Center Nederland B.V., 's-Hertogenbosch, Niederlande	100,0	<sup>11)</sup>		SAP Labs Finland Oy, Espoo, Finnland	100,0	
SAP Chile Limitada, Santiago, Chile	100,0			SAP Labs France SAS, Mougins, Frankreich	100,0	
SAP China Holding Co., Ltd., Peking, China	100,0			SAP Labs Israel Ltd., Ra'anana, Israel	100,0	
SAP Colombia S.A.S., Bogota, Kolumbien	100,0			SAP Labs Korea, Inc., Seoul, Südkorea	100,0	
SAP Commercial Services Ltd., Valletta, Malta	100,0			SAP Latvia SIA, Riga, Lettland	100,0	
SAP Costa Rica, S.A., San José, Costa Rica	100,0			SAP Malaysia Sdn. Bhd., Kuala Lumpur, Malaysia	100,0	
SAP ČR, spol. s r.o., Prag, Tschechische Republik	100,0			SAP Malta Investments Ltd., Valletta, Malta	100,0	
SAP Cyprus Limited, Nikosia, Zypern	100,0			SAP MENA FZ L.L.C., Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	100,0	<sup>4)</sup>
SAP d.o.o., Zagreb, Kroatien	100,0			SAP Middle East and North Africa L.L.C., Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	49,0	<sup>5)</sup>
SAP Danmark A/S, Kopenhagen, Dänemark	100,0			SAP National Security Services, Inc., Newtown Square, Pennsylvania, USA	100,0	
SAP Dritte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf	100,0			SAP Nederland Holding B.V., 's-Hertogenbosch, Niederlande	100,0	<sup>11)</sup>
SAP East Africa Limited, Nairobi, Kenia	100,0			SAP New Zealand Limited, Auckland, Neuseeland	100,0	
SAP Egypt LLC, Kairo, Ägypten	100,0					
SAP EMEA Inside Sales S.L., Barcelona, Spanien	100,0					

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote		Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote
	%				%	
SAP Norge AS, Lysaker, Norwegen	100,0			SAP Zweite Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf	100,0	8), 9)
SAP North West Africa Ltd, Casablanca, Marokko	100,0			Sapphire SAP HANA Fund of Funds, L.P., Wilmington, Delaware, USA	0	6)
SAP Österreich GmbH, Wien, Österreich	100,0			Sapphire Ventures Fund I, L.P., Wilmington, Delaware, USA	0	6)
SAP PERU S.A.C., Lima, Peru	100,0			Sapphire Ventures Fund II, L.P., Wilmington, Delaware, USA	0	6)
SAP Philippines, Inc., Makati, Philippinen	100,0			SAPV (Mauritius), Ebene, Mauritius	0	6)
SAP Polska Sp. z o.o., Warschau, Polen	100,0			SAS Financière Multiposting, Paris, Frankreich	100,0	
SAP Portals Europe GmbH, Walldorf	100,0			SeeWhy (UK) Limited, Windsor, Großbritannien	100,0	
SAP Portals Holding Beteiligungs GmbH, Walldorf	100,0			Shanghai SuccessFactors Software Technology Co., Ltd., Schanghai, China	100,0	
SAP Portals Israel Ltd., Ra'anana, Israel	100,0			SuccessFactors (Philippines), Inc., Pasig City, Philippinen	100,0	
SAP Portugal – Sistemas, Aplicações e Produtos Informáticos, Sociedade Unipessoal, Lda., Porto Salvo, Portugal	100,0			SuccessFactors Asia Pacific Limited, Hongkong, China	100,0	
SAP Projektverwaltungs- und Beteiligungs GmbH, Walldorf	100,0	8)		SuccessFactors Australia Holdings Pty Ltd, Brisbane, Australien	100,0	
SAP Public Services Hungary Kft., Budapest, Ungarn	100,0			SuccessFactors Australia Pty Limited, Brisbane, Australien	100,0	
SAP Public Services, Inc., Washington, D.C., USA	100,0			SuccessFactors Cayman, Ltd., Grand Cayman, Kaimaninseln	100,0	
SAP Puerto Rico GmbH, Walldorf	100,0	8), 9)		SuccessFactors International Holdings, LLC, San Mateo, Kalifornien, USA	100,0	
SAP Retail Solutions Beteiligungsgesellschaft mbH, Walldorf	100,0			Sybase (UK) Limited, Maidenhead, Großbritannien	100,0	
SAP Romania SRL, Bukarest, Rumänien	100,0			Sybase 365 Ltd., Tortola, Britische Jungferninseln	100,0	
SAP Saudi Arabia Software Services Ltd, Riad, Königreich Saudi-Arabien	100,0			Sybase 365, LLC, Dublin, Kalifornien, USA	100,0	
SAP Saudi Arabia Software Trading Ltd, Riad, Königreich Saudi-Arabien	75,0			Sybase Angola, LDA, Luanda, Angola	100,0	
SAP Sechste Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf	100,0	8), 9)		Sybase Iberia S.L., Madrid, Spanien	100,0	
SAP Services s.r.o., Prag, Tschechische Republik	100,0			Sybase India Ltd., Mumbai, Indien	100,0	
SAP Siebte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf	100,0	4)		Sybase International Holdings Corporation, LLC, Dublin, Kalifornien, USA	100,0	
SAP sistemi, aplikacije in produkti za obdelavo podatkov d.o.o., Ljubljana, Slowenien	100,0			Sybase Philippines, Inc., Makati City, Philippinen	100,0	
SAP Slovensko s.r.o., Bratislava, Slowakei	100,0			Sybase Software (China) Co., Ltd., Peking, China	100,0	
SAP Software and Services LLC, Doha, Katar	49,0	5)		Sybase Software (India) Private Ltd., Mumbai, Indien	100,0	
SAP Svenska Aktiebolag, Stockholm, Schweden	100,0			Sybase, Inc., Dublin, Kalifornien, USA	100,0	
SAP Systems, Applications and Products in Data Processing (Thailand) Ltd., Bangkok, Thailand	100,0			Systems Applications Products (Africa Region) Proprietary Limited, Johannesburg, Südafrika	100,0	
SAP Taiwan Co., Ltd., Taipeh, Taiwan	100,0			Systems Applications Products (Africa) Proprietary Limited, Johannesburg, Südafrika	100,0	
SAP Technologies Inc., Palo Alto, Kalifornien, USA	100,0			Systems Applications Products (South Africa) Proprietary Limited, Johannesburg, Südafrika	70,0	
SAP Training and Development Institute FZCO, Dubai, Vereinigte Arabische Emirate	100,0			Systems Applications Products Nigeria Limited, Victoria Island, Nigeria	100,0	
SAP Türkiye Yazılım Üretim ve Ticaret A.Ş., Istanbul, Türkei	100,0			TechniData GmbH, Markdorf	100,0	
SAP UAB, Vilnius, Litauen	100,0			Technology Licensing Company, LLC, Atlanta, Georgia, USA	100,0	
SAP Ventures Investment GmbH, Walldorf	100,0	8), 9)		TomorrowNow, Inc., Bryan, Texas, USA	100,0	
SAP Vierte Beteiligungs- und Vermögensverwaltungs GmbH, Walldorf	100,0					
SAP West Balkans d.o.o., Belgrad, Serbien	100,0					

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital	Fußnote
	%	
Travel Technology, LLC, Atlanta, Georgia, USA	100,0	
TRX Data Service, Inc., Glen Allen, Virginia, USA	100,0	
TRX Europe Limited, London, Großbritannien	100,0	<sup>10)</sup>
TRX Fulfillment Services, LLC, Atlanta, Georgia, USA	100,0	
TRX Luxembourg, S.a.r.l., Luxemburg Stadt, Luxemburg	100,0	
TRX Technologies India Private Limited, Raman Nagar, Indien	100,0	
TRX Technology Services, L.P., Atlanta, Georgia, USA	100,0	
TRX UK Limited, London, Großbritannien	100,0	<sup>10)</sup>
TRX, Inc., Bellevue, Washington, USA	100,0	
Volume Integration, Inc., Virginia, USA	100,0	<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup> Diese Werte basieren auf den lokalen IFRS-Jahresabschlüssen vor Konsolidierung und zeigen daher nicht den Beitrag der Gesellschaft zum Konzernabschluss. Die Umrechnung in die Konzernwährung erfolgt für das Eigenkapital mit dem Stichtagskurs, für Umsatz und Jahresüberschuss/-fehlbetrag mit dem Durchschnittskurs.

<sup>2)</sup> Zum Stichtag 31. Dezember 2016 einschließlich Geschäftsführer, umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte.

<sup>3)</sup> Wir verzichten auf Angaben zu Gewinn/Verlust nach Steuern und zum Eigenkapital der Gesellschaft, wenn diese gem. §285 HGB und §313 HGB für die Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes von Profitabilität, Liquidität, Kapital und Vermögenslage der SAP SE nicht wesentlich sind gem. §313 Absatz 2, Satz 3, Nummer 4 und §286, Absatz 3, Satz 1, Nummer 1.

<sup>4)</sup> Erstmals im Jahr 2016 in den Konzernabschluss einbezogen

<sup>5)</sup> Gemäß den Vereinbarungen mit den anderen Gesellschaftern hat die SAP SE die vollständige Beherrschung über das Unternehmen.

<sup>6)</sup> SAP SE hält keine Anteile an vier strukturierten Unternehmen: SAPV (Mauritius), Sapphire SAP HANA Fund of Funds, L.P., Sapphire Ventures Fund I, L.P. und Sapphire Ventures Fund II, L.P. Basierend auf den Bedingungen der Gesellschaftsverträge, die der Gründung der Gesellschaften zugrunde lagen, ist die SAP SE der Mehrheit der Rückflüsse aus den Geschäftsaktivitäten dieser Unternehmen ausgesetzt und besitzt gemäß IFRS 10 (Konzernabschlüsse) derzeit die Verfügungsgewalt, die maßgeblichen Tätigkeiten dieser Unternehmen zu bestimmen und somit die Höhe der wirtschaftlichen Erfolge zu beeinflussen. Daher sind die Gesellschaften im Konzernabschluss abgebildet.

<sup>7)</sup> Gesellschaft, deren unbeschränkt haftende Gesellschafterin die SAP SE ist

<sup>8)</sup> Gesellschaft mit (Gewinn- und Verlustabführungsvertrag

<sup>9)</sup> In den Konzernabschluss einbezogene Tochterunternehmen, die gemäß §264 Absatz 3 HGB oder §264b HGB von bestimmten Rechnungslegungsvorschriften befreit sind, unter anderem von der Erstellung eines Anhangs und Lageberichts sowie von der Prüfung und der Offenlegung des Jahresabschlusses und Lageberichts.

<sup>10)</sup> Gemäß den Abschnitten 479A bis 479C des UK Companies Act 2006 sind die Tochterunternehmen nicht zur Prüfung ihrer Finanzabschlüsse verpflichtet, weil die SAP SE die Haftung für die Verbindlichkeiten der Tochterunternehmen in Bezug auf das am 31. Dezember 2016 abgelaufene Geschäftsjahr übernommen hat.

<sup>11)</sup> Gemäß Artikel 2:403 des niederländischen Bürgerlichen Gesetzbuchs sind die Tochterunternehmen von bestimmten Rechnungslegungsvorschriften befreit, unter anderem von der Erstellung eines Anhangs und Lageberichts sowie von der Prüfung und der Offenlegung des Jahresabschlusses und Lageberichts, weil die SAP SE die Haftung für die Verbindlichkeiten der Tochterunternehmen in Bezug auf das am 31. Dezember 2016 abgelaufene Geschäftsjahr übernommen hat.

## Sonstige Beteiligungsunternehmen

Name und Sitz der Gesellschaft	Anteil am Kapital
	%
<b>Gemeinschaftliche Tätigkeiten und assozierte Unternehmen</b>	
China DataCom Corporation Limited, Guangzhou, China	28,30
Convergent, Inc., Denver, Colorado, USA	39,06
Evature Technologies (2009) Ltd., Ramat Gan, Israel	30,46
Procurement Negócios Eletrônicos S/A, Rio de Janeiro, Brasilien	17,00
StayNTouch Inc., Bethesda, Maryland, USA	46,77
Visage Mobile, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA	40,62
Yapta, Inc., Seattle, Washington, USA	47,10

## Name und Sitz der Gesellschaft

### Beteiligungsunternehmen mit Beteiligungsquote von mindestens 5 %

Alchemist Accelerator Fund I LLC, San Francisco, Kalifornien, USA
All Tax Platform - Solucoes Tributarias S.A., São Paulo, Brasilien
Alteryx, Inc., Irvine, Kalifornien, USA
Amplify Partners II L.P., Cambridge, Massachusetts, USA
Amplify Partners L.P., Cambridge, Massachusetts, USA
AP Opportunity Fund, LLC, Menlo Park, Kalifornien, USA
BY Capital 1 GmbH & Co. KG, Berlin
Canvas II, L.P., Portola Valley, Kalifornien, USA
Catchpoint Systems, Inc., New York, New York, USA
Char Software, Inc., Boston, Massachusetts, USA
CloudHealth Technologies, Inc., Boston, Massachusetts, USA
Costanoa Venture Capital II L.P., Palo Alto, Kalifornien, USA
Costanoa Venture Capital QZ, LLC, Palo Alto, Kalifornien, USA
Cyphort, Inc., Santa Clara, Kalifornien, USA
Data Collective II L.P., San Francisco, Kalifornien, USA
Data Collective III L.P., San Francisco, Kalifornien, USA
Data Collective IV, L.P., San Francisco, Kalifornien, USA
Dharma Platform, Inc., Florida Ave NW, Washington, USA
EIT ICT Labs GmbH, Berlin
FeedZai S.A., Lissabon, Portugal
Follow Analytics, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA
GK Software AG, Schöneck
Greater Pacific Capital (Cayman) L.P., Grand Cayman, Kaimaninseln
IDG Ventures USA III, L.P., San Francisco, Kalifornien, USA
IEX Group, Inc., New York, New York, USA
Inkling Systems, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA

Name und Sitz der Gesellschaft	Name und Sitz der Gesellschaft
InnovationLab GmbH, Heidelberg	Point Nine Capital Fund III GmbH & Co. KG, Berlin
innoWerft Technologie- und Gründerzentrum Walldorf Stiftung GmbH, Walldorf	Portworx Inc., Los Altos, Kalifornien, USA
Integral Ad Science, Inc., New York, New York, USA	Post for Systems, Kairo, Ägypten
Iron.io, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA	PubNub, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA
Jfrog, Ltd., Netanya, Israel	Realize Corporation, Tokio, Japan
Jibe, Inc., New York, New York, USA	Return Path, Inc., New York, New York, USA
Kaltura, Inc., New York, New York, USA	Rome2rio Pty. Ltd., Albert Park, Australien
LeanData, Inc., Sunnyvale, Kalifornien, USA	SaaS Fund I, L.P., Palo Alto, Kalifornien, USA
Local Globe VII, L.P., St. Peter Port, Guernsey, Kanalinseln	Scytl, S.A., Barcelona, Spanien
Local Globe VIII, L.P., St. Peter Port, Guernsey, Kanalinseln	Shasta Ventures V, L.P., Menlo Park, Kalifornien, USA
Looker Data Sciences, Inc., Santa Cruz, Kalifornien, USA	Smart City Planning, Inc., Tokio, Japan
MuleSoft, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA	Socrata, Inc., Seattle, Washington, USA
MVP Strategic Partnership Fund GmbH & Co. KG, Grünwald	Spring Mobile Solutions, Inc., Reston, Virginia, USA
Narrative Science, Inc., Chicago, Illinois, USA	Storm Ventures V, L.P., Menlo Park, Kalifornien, USA
Nor1, Inc., Santa Clara, Kalifornien, USA	SV Angel IV, L.P., San Francisco, Kalifornien, USA
Notation Capital, L.P., Brooklyn, New York, USA	T3C Inc., Mountain View, Kalifornien, USA
On Deck Capital, Inc., New York, New York, USA	TableNow, Inc., San Francisco, Kalifornien, USA
OpenX Software Limited, Pasadena, Kalifornien, USA	The Currency Cloud Group Limited, London, UK
Patent Quality, Inc., Bellevue, Washington, USA	The SAVO Group Ltd., Chicago, Illinois, USA
Point Nine Annex GmbH & Co. KG, Berlin	TidalScale, Inc., Santa Clara, Kalifornien, USA
Point Nine Capital Fund II GmbH & Co. KG, Berlin	USV 2016, L.P., New York, New York, USA

Walldorf, den 22. Februar 2017

SAP SE  
Walldorf, Baden  
Der Vorstand

**Bill McDermott**

**Robert Enslin**

**Michael Kleinemeier**

**Bernd Leukert**

**Luka Mucic**

**Stefan Ries**

**Steve Singh**

# Bericht des Vorstands zum internen Kontrollsystem für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss

Nach US-amerikanischen Vorschriften ist der Vorstand dazu verpflichtet, einen Bericht über das interne Kontrollsystem für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss abzugeben. Der Wortlaut dieses Berichts für das Geschäftsjahr 2016 lautet wie folgt:

Der Vorstand der SAP ist verantwortlich für das Einrichten und Aufrechterhalten eines angemessenen internen Kontrollsysteums für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss, wobei dieses interne Kontrollsystem der Definition in Rules 13a–15(f) und 15d–15(f) nach dem US-amerikanischen Securities Exchange Act von 1934 zu entsprechen hat. Bei SAP ist das interne Kontrollsystem für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss ein Prozess, der unter der Aufsicht des Vorstandssprechers und des Finanzvorstands der SAP aufgesetzt wurde, um hinreichende Sicherheit hinsichtlich der Zuverlässigkeit der Finanzberichterstattung sowie der Erstellung von Konzernabschlüssen in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) in der vom International Accounting Standards Board (IASB) verabschiedeten Fassung zu gewährleisten.

Der Vorstand der SAP hat die Wirksamkeit des internen Kontrollsysteums für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 beurteilt. Bei dieser Beurteilung hat der Vorstand der SAP die Kriterien zugrunde gelegt, die im Internal Control – Integrated Framework (2013) des Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) festgelegt sind.

Aufgrund der Bewertung anhand dieser Kriterien ist der Vorstand der SAP zu dem Schluss gekommen, dass das interne

Kontrollsystem für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 wirksam war.

Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, unser unabhängiger Abschlussprüfer, hat ihren Bestätigungsvermerk zum internen Kontrollsystem der SAP für die Finanzberichterstattung im Konzernabschluss abgegeben. Dieser ist im Bestätigungsvermerk zum Konzernabschluss der SAP zum 31. Dezember 2016 enthalten.



# Zusätzliche Informationen zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung

Verknüpfung von finanziellen und nicht finanziellen Indikatoren .....	241
Wesentlichkeit .....	251
Dialog mit Stakeholdern .....	254
Ethisches Geschäftsverhalten.....	257
Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien.....	260
Menschenrechte und Arbeitsstandards.....	263
Nachhaltigkeit in der Lieferkette .....	265
Abfall und Wasser.....	267
Politische Mitgestaltung .....	269
Auszeichnungen .....	270
Mitgliedschaften.....	272
Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung .....	273
Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung .....	275
GRI-Index und UN Global Compact – Fortschrittsbericht .....	282
Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter zum Integrierten Bericht der SAP für das Geschäftsjahr 2016.....	288
Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung .....	289

# Verknüpfung von finanziellen und nicht finanziellen Indikatoren<sup>1)</sup>

## Eine ganzheitliche Sicht unserer Leistung

Die gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens beeinflussen sich gegenseitig, und jeder Bereich hat spürbare Auswirkungen auf die anderen. Dieser Gedanke bildet die Grundlage der integrierten Berichterstattung. Eine wirklich integrierte Strategie können wir nur dann erreichen, wenn wir diese Wirkungszusammenhänge verstehen und in unserem gesamten Unternehmen berücksichtigen. Abbildung 1 zeigt, wie unterschiedliche Elemente zusammenhängen.



Abbildung 1: Wirkungszusammenhänge von gesellschaftlicher, ökologischer und wirtschaftlicher Leistung

1) Die Informationen im Abschnitt Verknüpfung von finanziellen und nicht finanziellen Indikatoren sind nicht im Umfang der Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung von KPMG enthalten.

## Bewertung nicht finanzieller Kennzahlen

Um zu zeigen, wie bestimmte nicht finanzielle Kennzahlen unser Betriebsergebnis beeinflussen, quantifizieren wir diesen Einfluss monetär. Hierzu gehören Kennzahlen, die beispielsweise messen, wie gut wir unsere Mitarbeiter für unser Unternehmen, unsere Vision und Strategie begeistern, wie erfolgreich wir die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützen oder unsere CO<sub>2</sub>-Emissionen senken. Um diese Quantifizierung zu erreichen, haben wir Ursache-Wirkungs-Ketten erstellt. Diese zeigen, wie spezielle Maßnahmen der SAP Verhaltensänderungen bewirken. Die Änderungen beeinflussen wiederum unser Geschäft und wirken sich letztendlich auch finanziell aus.

Eine solche Analyse stellt aber mehr als nur einen Zusammenhang zwischen nicht finanziellen Kennzahlen und ihren finanziellen Auswirkungen her. Sie zeigt auch, warum und wie ein Faktor wie das Mitarbeiterengagement letztlich zu einer Verbesserung oder Verschlechterung der Unternehmensleistung führt. Solche Erkenntnisse sind unserer Ansicht nach eine Voraussetzung dafür, um die finanziellen Auswirkungen nicht finanzieller Faktoren in ihrer Gesamtheit darstellen zu können.

## Analyse mit Ursache-Wirkungs-Ketten

Bei der Erstellung und Bewertung der oben beschriebenen Ursache-Wirkungs-Ketten haben wir sowohl mit internen als auch mit externen Stakeholdern zusammengearbeitet. Zunächst setzten wir uns innerhalb der SAP in kleinen Gruppen zusammen und untersuchten im Detail, wie einzelne Aktivitäten, die mit unseren jeweiligen nicht finanziellen Kennzahlen im Zusammenhang stehen, andere Bereiche beeinflussen.

Unsere Ergebnisse diskutierten wir anschließend mit externen Stakeholdern, unter anderem mit Wissenschaftlern, Finanzinvestoren und anderen IT-Unternehmen. Abschließend setzten wir reale Daten der SAP ein, um anhand unserer Ursache-Wirkungs-Ketten die Auswirkungen auf das Betriebsergebnis zu quantifizieren.

## Darstellung der finanziellen Auswirkungen

Seit 2014 ermitteln wir mit Verfahren wie der linearen Regressionsanalyse die finanziellen Auswirkungen von vier nicht finanziellen Kennzahlen. Bei jeder Kennzahl untersuchen wir, wie sich eine Abweichung von einem Prozentpunkt (oder von einem Prozent im Fall von CO<sub>2</sub> Emissionen) auf das Betriebsergebnis auswirken würde. Nachfolgend unsere Ergebnisse für 2016<sup>2</sup>:

Nicht finanzielle Kennzahl	Positive Auswirkungen auf das Betriebsergebnis (Mio. €, Non-IFRS)
Betrieblicher Gesundheitskulturindex	80 bis 90 (bei einem Anstieg um einen Prozentpunkt)
Mitarbeiterengagement	45 bis 55 (bei einem Anstieg um einen Prozentpunkt)
Mitarbeiterbindung	50 bis 60 (bei einem Anstieg um einen Prozentpunkt)
CO <sub>2</sub> -Emissionen	5 (bei einer Reduzierung um 1 %)

## Fallstudie: Dokumentation der finanziellen Auswirkungen eines gesundheitsfördernden Arbeitsumfelds

Unser betrieblicher Gesundheitskulturindex misst die Gesundheit der Unternehmenskultur und der Mitarbeiter. Abbildung 2 zeigt, wie gesundheitsfördernde Aktivitäten bei der SAP unsere Unternehmenskultur stärken und unsere Mitarbeiter bei der Entfaltung ihres Leistungspotenzials unterstützen. Flexibilität verbessert beispielsweise die Stressresistenz und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Dies führt wiederum zu einer höheren Produktivität, die sich ihrerseits in einem höheren Betriebsergebnis niederschlägt

## Die Kausalkette für unseren Betrieblichen Gesundheitskulturindex (BHCI)

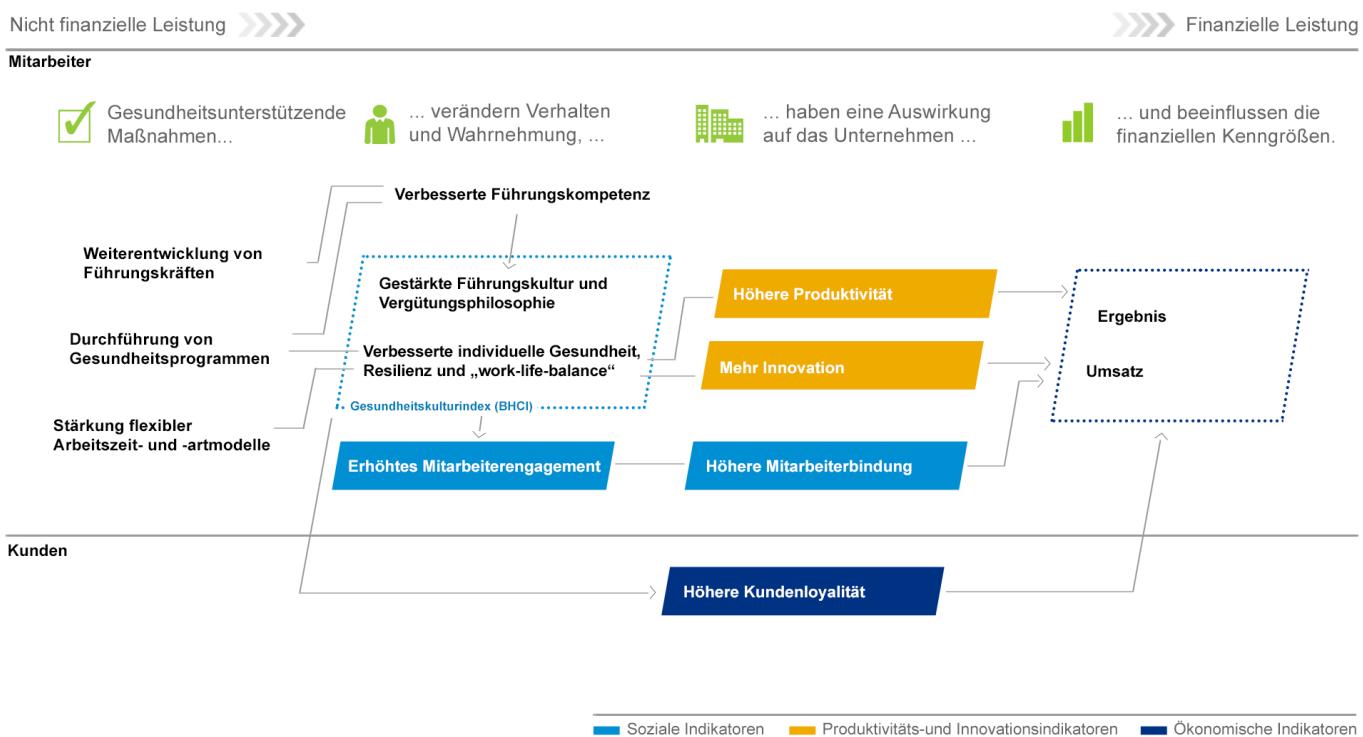


Abbildung 2: Die Auswirkungen des betrieblichen Gesundheitskulturindex

<sup>2</sup> Die Ergebnisse geben die Quantifizierung des Bruttoeffekts wieder, der sich aus der Änderung einer bestimmten Kennzahl ergeben würde, und lassen keine Rückschlüsse auf den Nettoeffekt zu. Die Bewertung der für die Änderung der nicht finanziellen Kennzahlen benötigten Investitionen wurde von der Betrachtung ausgeschlossen. Der wirtschaftliche Bruttoeffekt einer einzelnen Kennzahl enthält Wirkungszusammenhänge

mit anderen Kennzahlen. Deshalb lassen unsere Ergebnisse keine Rückschlüsse auf einen kumulativen Effekt aller in diesem Bericht enthaltenen Kennzahlen zu. Alle Berechnungen basieren auf Non-IFRS-Zahlen, wie in unserem Integrierten Bericht 2016 dargestellt.

## **Fallstudie: Berechnung des „ROI“ für unsere Gesundheitsinitiative „Mach mit – bleib fit!“**

Als Teil unseres Programms „Mach mit – bleib fit!“ haben wir für unsere Mitarbeiter in Deutschland eine Reihe von Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben eingeführt. Dazu zählen auch Workshops für Mitarbeiter zum Thema Gesundheit, in denen unter anderem Tipps zu einer gesunden Lebensweise vermittelt wurden.

Wir haben die mit dieser Aktivität verbundenen direkten und indirekten Kosten für den Zeitraum eines Jahres vor und nach der Durchführung des Programms einander gegenübergestellt. Außerdem haben wir die Auswirkungen des Programms auf die „Work-Life-Balance“ und auf den Betrieblichen Gesundheitskulturindex (BHCI) gemessen. 2015 ergab sich ein Return on Investment (ROI) von 3,9. Das bedeutet, dass für jeden investierten Euro das Betriebsergebnis im Jahr der Investition um 3,9 € anstieg.

## **Verwendung von Nachhaltigkeitskennzahlen zur Steigerung der finanziellen Leistung**

Die Dokumentation der finanziellen Auswirkungen von nicht finanziellen Kennzahlen hilft uns dabei, unseren Nachhaltigkeitszielen ein Stück näherzukommen. Wir begnügen uns nicht mehr nur mit der Feststellung, dass gesellschaftlicher und ökologischer Wandel wirtschaftlich sinnvoll sind, sondern haben jetzt auch die Zahlen, um dies zu belegen.

Unsere Erkenntnisse liefern uns eine neue Argumentationsgrundlage gegenüber Führungskräften, Investoren, Mitarbeitern und anderen wichtigen Stakeholdern, denn sie zeigen eindeutig, dass nicht finanzielle Kennzahlen entscheidend zu unserem finanziellen Erfolg beitragen. Deshalb können Maßnahmen zur Verbesserung des Mitarbeiterengagements und zur Senkung von Emissionen nicht mehr länger als optional gelten, sondern als unabdingbar für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie.

Wir werden uns künftig sowohl innerhalb als auch außerhalb der SAP dafür aussprechen, zur Steigerung der finanziellen Leistung auch Nachhaltigkeitskennzahlen zu verwenden. Wir berücksichtigen diese Kennzahlen bei unseren Entscheidungsprozessen und unseren Quartalsanalysen, sodass neben Faktoren wie Umsatz und Kosten auch die Nachhaltigkeitsleistung bei der Steuerung unseres Unternehmens eine wichtige Rolle spielt. Unser Ziel ist es, dass alle Führungskräfte der SAP erkennen – und auch daran gemessen werden –, dass eine Verbesserung von Kennzahlen wie dem Mitarbeiterengagement auch für die finanzielle Leistung des Unternehmens förderlich ist.

## **Berücksichtigung nicht finanzieller Kennzahlen in unseren Lösungen**

Wir werden unsere Methode auch weiterhin unseren Kunden vorstellen, um ihnen damit zu mehr Wettbewerbsfähigkeit zu verhelfen. Wir wissen, dass Unternehmen ein höheres Betriebsergebnis erreichen (durch mehr Kosteneffizienz und Umsatzwachstum), wenn sie wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte berücksichtigen. Noch bedeutsamer ist aber, dass solche Unternehmen besser für die Zukunft gerüstet sind, da sie sich mit den drängenden Fragen der heutigen Zeit auseinandersetzen und zu einem langfristigen nachhaltigen Wandel beitragen.

Zurzeit nutzen wir unser Modell in erster Linie dafür, um SAP-interne Wirkungszusammenhänge aufzuzeigen. Wir arbeiten jedoch an der Erweiterung unseres Modells und möchten künftig auch gesellschaftliche, ökologische und wirtschaftliche Auswirkungen einbeziehen, die beim Einsatz von SAP-Software und -Services bei unseren Kunden entstehen.

Mithilfe unseres Modells könnten wir nicht finanzielle Kennzahlen in unsere Lösungen integrieren. Ein Beispiel hierfür ist unser Angebot SAP Digital Boardroom, das auf der Lösung SAP BusinessObjects Cloud basiert. Durch die Einbindung dieser Zusammenhänge in unsere Software können nicht nur wir, sondern auch unsere Kunden von der Verknüpfung der finanziellen und nicht finanziellen Leistung profitieren. Wir kommen damit auch unserer Vision ein Stück näher – unseren Kunden mit unserer Software dabei zu helfen, zu einer besseren Welt beizutragen.

## **Zusammenhang unserer nicht finanziellen und finanziellen Kennzahlen im Detail**

### **Mitarbeiterengagement**

Mitarbeiterengagement ist eine Kennzahl für das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter, ihren Stolz auf ihre Firmenzugehörigkeit und ihre Identifikation mit dem Unternehmen.

### **Kompetenzentwicklung > Mitarbeiterengagement**

Die Besetzung von Führungs- und Expertenpositionen mit unternehmenseigenen Mitarbeitern hängt eng damit zusammen, inwieweit ein Unternehmen seine Mitarbeiter weiterentwickelt und ihre berufliche Entwicklung unterstützt. Sie wirkt sich daher auf das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter aus. Bestätigt wurde diese Hypothese durch eine Untersuchung von Bedarkar & Pandita (2014), der zufolge die

„Karrieremöglichkeiten“ ausschlaggebend für das Mitarbeiterengagement sind.<sup>3</sup>

### **Gesellschaftliches Engagement > Mitarbeiterengagement**

Mueller et al.(2012) haben festgestellt, dass es einen positiven Bezug zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeiter im Hinblick auf das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens und ihrem eigenen Engagement für das Unternehmen gibt.<sup>4</sup>

### **Mitarbeiterengagement > Profitabilität**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterengagement auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Abweichung um einen Prozentpunkt im Bereich Mitarbeiterengagement für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

### **Profitabilität > Mitarbeiterengagement**

Da ein hohes Betriebsergebnis in der Regel eine gute Nachricht für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter ist, kann es unserer Meinung nach dazu beitragen, dass sich die Arbeitsmoral der Mitarbeiter verbessert, dass sie sich stärker mit unseren Zielen identifizieren und dass somit ihr Engagement steigt. Auf der anderen Seite kann sich ein hohes Betriebsergebnis nach unserer Auffassung auch negativ auf das Mitarbeiterengagement auswirken. Wenn beispielsweise ehrgeizige Ergebnisziele nur durch Kosteneinsparungen und Budgetkürzungen erreicht werden können, kann dies Druck und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern auslösen.

### **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Mitarbeiterengagement**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass der BHCI in einem deutlich positiven Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement steht. (Der BHCI wirkt sich positiv auf den Leadership Trust Index aus, der wiederum positive Auswirkungen auf die Kennzahl Mitarbeiterengagement hat; in allen Fällen besteht ein signifikanter Wirkungszusammenhang.)

### **Mitarbeiterengagement > Mitarbeiterbindung**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterengagement auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass das Mitarbeiterengagement in einem deutlich positiven Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung steht.

### **Treibhausgasemissionen > Mitarbeiterengagement**

Wir glauben, dass sich die Senkung unserer Treibhausgasemissionen positiv auf das Mitarbeiterengagement auswirken kann, da die Mitarbeiter sich ihrem Unternehmen stärker verbunden fühlen, wenn dieses verantwortungsvoll mit der Umwelt umgeht. Da diese Emissionsverringerung jedoch ab einem gewissen Punkt auch mit Einschränkungen verbunden ist (beispielsweise einer Reduktion von Geschäftsreisen), kann sie jedoch auch negative Auswirkungen auf das Mitarbeiterengagement haben.

### **Mitarbeiterengagement > Treibhausgasemissionen**

Wir glauben, dass engagierte Mitarbeiter einen Beitrag dazu leisten möchten, dass die SAP ihre Ziele in Bezug auf eine Emissionsverringerung erreicht. Es ist allerdings auch möglich, dass ein stärkeres Mitarbeiterengagement zu einer stärkeren Geschäftstätigkeit führt, die zusätzliche Geschäftsreisen erforderlich macht und damit einen Anstieg der Treibhausgasemissionen zur Folge hat.

### **Mitarbeiterengagement > Wachstum**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterengagement auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass das Mitarbeiterengagement in einem deutlich positiven Zusammenhang mit dem Umsatz steht.

### **Wachstum > Mitarbeiterengagement**

Wir glauben, dass sich höhere Umsätze positiv auf das Arbeitsumfeld in einem Unternehmen auswirken und dadurch der Stolz und die Loyalität der Mitarbeiter zunehmen. Zu diesem Schluss kommt auch eine Untersuchung von Harter et al. (2010), nach der eine höhere finanzielle Leistung des Unternehmens offenbar dazu führt, dass die Mitarbeiter allgemein zufriedener sind und ihr Arbeitsumfeld eher positiv wahrnehmen.<sup>5</sup>

### **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI)**

Der betriebliche Gesundheitskulturindex misst die Offenheit der Mitarbeiter für Veränderungen und insbesondere ihre Wahrnehmung von Verbundenheit mit dem Unternehmen, Zielsetzung, Führungsstärke, Anerkennung, Eigenverantwortung, Vergütung, Belastungsgrad sowie Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei der SAP.

<sup>3</sup> Bedarkar, M., Pandita, D. (2014): A Study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. In: Procedia – Social and Behavioral Sciences, Band 133, S. 106-115.

<sup>4</sup> Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S., Lin-Hi, N. (2012): The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. In: Journal of Applied Psychology, Band 97(6), S. 1186-1200.

<sup>5</sup> Harter, J., Schmidt, F., Asplund, J., Kilham, E., Agrawal, S. (2010): Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. In: Perspectives on Psychological Science, Band 5(4), S. 378-389.

## **Frauen in Führungspositionen > Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI)**

Wir sind der Auffassung, dass ein ausgewogener Anteil von Männern und Frauen in Führungspositionen zu einem ausgewogenen Arbeitsumfeld beiträgt, in dem Wert auf Vielfalt gelegt wird und in dem sich die Mitarbeiter frei entfalten können. Nach unserer Einschätzung schlägt sich ein solches Arbeitsumfeld positiv auf unseren betrieblichen Gesundheitskulturindex nieder.

## **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Frauen in Führungspositionen**

McKinsey (2013) hat nachgewiesen, dass verschiedene Elemente des betrieblichen Gesundheitskulturindex – unter anderem flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten für Telearbeit und Flexibilität bei der beruflichen Entwicklung – dazu beitragen, dass Mitarbeiter Beruf und Familie besser vereinbaren können.<sup>6</sup> Daraus schließen wir, dass höhere Werte im betrieblichen Gesundheitskulturindex die SAP auch für potenzielle weibliche Führungskräfte attraktiver machen.

## **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Profitabilität**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Abweichung um einen Prozentpunkt im BHCI für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

## **Gesellschaftliches Engagement > Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI)**

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter darin, sich mit ihren besonderen Fähigkeiten in Freiwilligenprojekten einzubringen und damit einen Beitrag zum sozialen Wandel zu leisten, und sind überzeugt, dass sie dadurch auch ihre Arbeit als sinnvoller empfinden. So können wir ein inspirierendes und motivierendes Arbeitsumfeld schaffen, das die Zufriedenheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter fördert.

## **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Mitarbeiterengagement**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass der BHCI in einem deutlich positiven Zusammenhang mit dem Mitarbeiterengagement steht. (Der BHCI wirkt sich positiv auf den Leadership Trust Index aus, der wiederum positive Auswirkungen auf die Kennzahl Mitarbeiterengagement hat; in allen Fällen besteht ein signifikanter Wirkungszusammenhang.)

<sup>6</sup> McKinsey & Company (2013): Women Matter. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. Verfügbar unter: [http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/WomenMatter%202013%20Report%20\(8\).ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/WomenMatter%202013%20Report%20(8).ashx) [Zugriff am 16. Dezember 2016].

## **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Wachstum**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass der BHCI in einem deutlich positiven Zusammenhang mit dem Umsatz steht.

## **Treibhausgasemissionen > Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI)**

Ein Großteil der Treibhausgasemissionen der SAP entsteht durch Geschäftsreisen und Fahrten zum Arbeitsplatz, die sich nach unserer Auffassung sowohl negativ als auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken können. Für manche Mitarbeiter sind häufige Dienstreisen mit Stress verbunden, da sie weniger Zeit für ihr Privatleben haben, unter Zeitverschiebungen leiden oder wertvolle Arbeitszeit verlieren; andere hingegen haben Spaß am Reisen und sehen darin eine Möglichkeit, neue Orte und Menschen kennenzulernen und etwas von der Welt zu sehen.

## **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Kundentreue**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass der BHCI in einem deutlich positiven Zusammenhang mit der Kundentreue steht.

## **Mitarbeiterbindung**

Mitarbeiterbindung ist die durchschnittliche Mitarbeiterzahl minus die Anzahl der Mitarbeiter, die die SAP auf eigenen Wunsch verlassen (Fluktuationsrate), geteilt durch die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in Vollzeitäquivalenten auf der Grundlage der vergangenen zwölf Monate.

## **Kompetenzentwicklung > Mitarbeiterbindung**

Nach den Ergebnissen der Global Workforce Study (2012) rangiert der Aspekt „Karrieremöglichkeiten“ als Treiber für Mitarbeiterbindung auf Platz 2.<sup>7</sup> Durch die Beförderung von Mitarbeitern und die Besetzung von Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern schafft die SAP Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. Wir gehen davon aus, dass diese Karrieremöglichkeiten zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung führen.

## **Mitarbeiterengagement > Mitarbeiterbindung**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterengagement auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass

<sup>7</sup> Tower Watson (2012): Global Workforce Study. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. Verfügbar unter: <https://www.towerswatson.com/de-AT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/Towers-Watson-Global-Workforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse> [Zugriff am 16. Dezember 2016].

## **Zusätzliche Informationen zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung**

Verknüpfung von finanziellen und nicht finanziellen Indikatoren<sup>1</sup>

das Mitarbeiterengagement in einem deutlich positiven Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung steht.

### **Mitarbeiterbindung > Wachstum**

Meifert (2005) hat nachgewiesen, dass die Mitarbeiterbindung in deutlichem Zusammenhang mit dem Umsatz und der Marge eines Unternehmens steht.<sup>8</sup>

### **Mitarbeiterbindung > Kundentreue**

Koys (2001) konnte zeigen, dass sich eine hohe Mitarbeiterfluktuation negativ auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt.<sup>9</sup> Nach unserer Auffassung ist diese Wirkung dadurch begründet, dass erfahrene Mitarbeiter effizienter arbeiten, sich besser mit den Produkten des Unternehmens auskennen, ein Vertrauensverhältnis zu Kollegen und Kunden aufbauen und somit den Bedürfnissen der Kunden besser gerecht werden können.

### **Mitarbeiterbindung > Profitabilität**

Wir analysieren Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterbindung auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Abweichung um einen Prozentpunkt bei der Mitarbeiterbindung für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

## **Frauen in Führungspositionen**

Die Kennzahl Frauen in Führungspositionen stellt den Anteil von Frauen in Führungspositionen (Frauen als Teamleiter und Frauen im mittleren und oberen Management) an der Gesamtzahl der Führungskräfte dar.

### **Kompetenzentwicklung > Frauen in Führungspositionen**

Wie bei vielen anderen IT-Unternehmen ist auch bei der SAP der Anteil von Frauen in Führungspositionen vergleichsweise gering. Da wir viele hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen beschäftigen, rechnen wir damit, dass wir unseren Anteil von Frauen in Führungspositionen durch interne Beförderungen erhöhen können.

### **Frauen in Führungspositionen > Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI)**

Wir sind der Auffassung, dass ein ausgewogener Anteil von Männern und Frauen in Führungspositionen zu einem ausgewogeneren Arbeitsumfeld beiträgt, in dem Wert auf Vielfalt gelegt wird und in dem sich die Mitarbeiter frei entfalten können. Nach unserer Einschätzung schlägt sich ein solches

Arbeitsumfeld positiv auf unseren betrieblichen Gesundheitskulturindex nieder.

### **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Frauen in Führungspositionen**

McKinsey (2013) hat nachgewiesen, dass verschiedene Elemente des betrieblichen Gesundheitskulturindex – unter anderem flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten für Telearbeit und Flexibilität bei der beruflichen Entwicklung – dazu beitragen, dass Mitarbeiter Beruf und Familie besser vereinbaren können.<sup>10</sup> Daraus schließen wir, dass höhere Werte im betrieblichen Gesundheitskulturindex die SAP auch für potenzielle weibliche Führungskräfte attraktiver machen.

### **Frauen in Führungspositionen > Wachstum**

Untersuchungen haben ergeben, dass Unternehmen mit einem relativ hohen Anteil an Frauen in leitenden Positionen oder im Vorstand eine höhere finanzielle Leistung aufweisen als Unternehmen, in denen dieser Anteil relativ gering ist (Catalyst, 2013).<sup>11</sup> Wir glauben, dass wir unsere Umsätze steigern können, wenn wir den Anteil weiblicher Führungskräfte erhöhen, da wir dadurch in der Lage sind, den Bedürfnissen unserer vielfältigen Kunden besser gerecht zu werden.

### **Frauen in Führungspositionen > Kundentreue**

Programme zur Förderung der Vielfalt – auch solche zur Förderung weiblicher Führungskräfte – haben direkte und positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden (Catalyst, 2013).<sup>12</sup>

### **Frauen in Führungspositionen > Profitabilität**

Untersuchungen zufolge übertreffen Unternehmen mit einer starken Ausrichtung auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern Unternehmen mit durchschnittlicher Chancengleichheit in Bezug auf die Kapitalrendite (11,4 % gegenüber durchschnittlich 10,3 %), das Betriebsergebnis (EBIT 11,1 % gegenüber 5,8 %) und den Aktienkursanstieg (64 % gegenüber 47 % im Zeitraum von 2005-2007) (McKinsey, 2007).<sup>13</sup> Daher ist es wahrscheinlich, dass die SAP durch einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen auch ihr Betriebsergebnis steigern kann.

## **Gesellschaftliches Engagement**

Das gesellschaftliche Engagement der SAP umfasst ehrenamtliche Tätigkeiten der Mitarbeiter sowie Sach- und Geldspenden.

- Meifert, M. (2005): Mitarbeiterbindung: eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen. München und Mering: Hampp Verlag.  
- Koys, D. (2001): The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. In: Personnel Psychology. Band 54(1), S. 101-114.  
- McKinsey & Company (2013): Women Matter. Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. Verfügbar unter:  
[http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/WomenMatter%202013%20Report%20\(8\).ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Women%20matter/WomenMatter%202013%20Report%20(8).ashx) [Zugriff am 16. Dezember 2016].

- Catalyst Information Center (2013): Why Diversity Matters. Verfügbar unter:  
[http://www.catalyst.org/system/files/why\\_diversity\\_matters\\_catalyst\\_0.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf) [Zugriff am 16. Dezember 2016].  
- Catalyst Information Center (2013): Why Diversity Matters. Verfügbar unter:  
[http://www.catalyst.org/system/files/why\\_diversity\\_matters\\_catalyst\\_0.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf) [Zugriff am 16. Dezember 2016].  
- McKinsey & Company (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Verfügbar unter:  
[http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women\\_matter\\_oct2007\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/Women_matter_oct2007_english.ashx) [Zugriff am 16. Dezember 2016].

## **Gesellschaftliches Engagement > Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI)**

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter darin, sich mit ihren besonderen Fähigkeiten in Freiwilligenprojekten einzubringen und damit einen Beitrag zum sozialen Wandel zu leisten, und sind überzeugt, dass sie dadurch auch ihre Arbeit als sinnvoller empfinden. So können wir ein inspirierendes und motivierendes Arbeitsumfeld schaffen, das die Zufriedenheit und das Wohlergehen der Mitarbeiter fördert.

## **Gesellschaftliches Engagement > Mitarbeiterengagement**

Mueller et al. (2012) haben festgestellt, dass es einen positiven Bezug zwischen der Wahrnehmung der Mitarbeiter im Hinblick auf das gesellschaftliche Engagement ihres Unternehmens und ihrem eigenen Engagement für das Unternehmen gibt.<sup>14</sup>

## **Gesellschaftliches Engagement > Wachstum**

Einer Untersuchung von Muritala (2013) zufolge hat das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens sehr wahrscheinlich positive Auswirkungen auf seine finanzielle Leistung.<sup>15</sup> Nach unseren Erfahrungen wirkt sich das gesellschaftliche Engagement tatsächlich positiv auf unsere Fähigkeit aus, neue Kunden zu gewinnen, insbesondere in aufstrebenden Märkten.

## **Profitabilität > Gesellschaftliches Engagement**

Viele Unternehmen wenden einen bestimmten Prozentsatz ihres jährlichen Gewinns zur Unterstützung von Programmen und Aktivitäten auf, die den gesellschaftlichen Wandel fördern. Wir gehen deshalb davon aus, dass die SAP bei einer Steigerung des Betriebsergebnisses auch ihr gesellschaftliches Engagement ausweiten wird.

## **Kompetenzentwicklung**

Unter Kompetenzentwicklung verstehen wir den Anteil der mit eigenen Mitarbeitern (durch Beförderung) besetzten Führungs- oder Expertenpositionen im Vergleich zur Besetzung dieser Positionen mit externen Arbeitnehmern.

## **Kompetenzentwicklung > Mitarbeiterbindung**

Nach den Ergebnissen der Global Workforce Study (2012) rangiert der Aspekt „Karrieremöglichkeiten“ als Treiber für Mitarbeiterbindung auf Platz 2.<sup>16</sup> Durch die Beförderung von Mitarbeitern und die Besetzung von Führungspositionen mit eigenen Mitarbeitern schafft die SAP Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. Wir gehen davon aus, dass diese

Karrieremöglichkeiten zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung führen.

## **Kompetenzentwicklung > Mitarbeiterengagement**

Da die Besetzung von Führungs- und Expertenpositionen mit eigenen Mitarbeitern in engem Bezug zu den Programmen und Maßnahmen eines Unternehmens für die Weiterentwicklung seiner Mitarbeiter steht, wirkt sie sich positiv auf das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter aus. Bestätigt wurde diese Hypothese durch eine Untersuchung von Bedarkar & Pandita (2014), der zufolge die „Karrieremöglichkeiten“ ausschlaggebend für das Mitarbeiterengagement sind.<sup>17</sup>

## **Kompetenzentwicklung > Frauen in Führungspositionen**

Wie bei vielen anderen IT-Unternehmen ist auch bei der SAP der Anteil von Frauen in Führungspositionen vergleichsweise gering. Da wir viele hoch qualifizierte Mitarbeiterinnen beschäftigen, rechnen wir damit, dass wir unseren Anteil von Frauen in Führungspositionen durch interne Beförderungen erhöhen können.

## **Wachstum**

Wachstum ist eines unserer vier strategischen Unternehmensziele. Wir messen dieses mit verschiedenen Kennzahlen, zum Beispiel mit Hilfe unserer Umsatzerlöse, die sich aus dem Verkauf von unseren Produkten und Dienstleistungen ergeben.

## **Gesellschaftliches Engagement > Wachstum**

Einer Untersuchung von Muritala (2013) zufolge hat das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens sehr wahrscheinlich positive Auswirkungen auf seine finanzielle Leistung.<sup>18</sup> Nach unseren Erfahrungen wirkt sich das gesellschaftliche Engagement tatsächlich positiv auf unsere Fähigkeit aus, neue Kunden zu gewinnen, insbesondere in aufstrebenden Märkten.

## **Frauen in Führungspositionen > Wachstum**

Untersuchungen haben ergeben, dass Unternehmen mit einem relativ hohen Anteil an Frauen in leitenden Positionen oder im Vorstand eine höhere finanzielle Leistung aufweisen als Unternehmen, in denen dieser Anteil relativ gering ist (Catalyst, 2013).<sup>19</sup> Wir glauben, dass wir unsere Umsätze steigern können, wenn wir den Anteil weiblicher Führungskräfte erhöhen, da wir dadurch in der Lage sind, den Bedürfnissen unserer vielfältigen Kunden besser gerecht zu werden.

- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S., Lin-Hi, N. (2012): The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. In: Journal of Applied Psychology, Band 97(6), S. 1186-1200.

- Muritala, T. (2013): Does CSR Improve Organization Financial Performance? Evidence from Nigeria Using Triangulation Analysis. In: Economics and Applied Informatics, Ausgabe 3, S. 41-46.

- Tower Watson (2012): Global Workforce Study. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihrem Unternehmen hält. Verfügbar unter: <https://www.towerswatson.com/de-AT/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2012/07/Towers-Watson-Global-Workforce-Study-2012-Deutschlandergebnisse> [Zugriff am 16. Dezember 2016].

- Bedarkar, M., Pandita, D. (2014): A Study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. In: Procedia – Social and Behavioral Sciences, Band 133, S. 106-115.

- Muritala, T. (2013): Does CSR Improve Organization Financial Performance? Evidence from Nigeria Using Triangulation Analysis. In: Economics and Applied Informatics, Ausgabe 3, S. 41-46.

- Catalyst Information Center (2013): Why Diversity Matters. Verfügbar unter: [http://www.catalyst.org/system/files/why\\_diversity\\_matters\\_catalyst\\_0.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf) [Zugriff am 16. Dezember 2016].

## Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Wachstum

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass der BHCI in einem deutlich positiven Zusammenhang mit dem Umsatz steht.

## Mitarbeiterbindung > Wachstum

Meifert (2005) hat nachgewiesen, dass die Mitarbeiterbindung in deutlichem Zusammenhang mit dem Umsatz und der Marge eines Unternehmens steht.<sup>20</sup>

## Treibhausgasemissionen > Wachstum

Die Verringerung der Treibhausgasemissionen der SAP könnte sich positiv auf den Umsatz auswirken, da immer mehr Kunden Wert auf Nachhaltigkeit bei ihren Zulieferern legen. Diese Annahme wird durch eine Untersuchung gestützt, nach deren Ergebnissen tatsächlich ein positiver Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens und seiner finanziellen Leistung besteht (PwC, 2013).<sup>21</sup>

## Mitarbeiterengagement > Wachstum

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterengagement auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass das Mitarbeiterengagement in einem deutlich positiven Zusammenhang mit dem Umsatz steht.

## Wachstum > Mitarbeiterengagement

Wir glauben, dass sich höhere Umsätze positiv auf das Arbeitsumfeld in einem Unternehmen auswirken und dadurch der Stolz und die Loyalität der Mitarbeiter zunehmen. Zu diesem Schluss kommt auch eine Untersuchung von Harter et al. (2010), nach der eine höhere finanzielle Leistung des Unternehmens offenbar dazu führt, dass die Mitarbeiter allgemein zufriedener sind und ihr Arbeitsumfeld eher positiv wahrnehmen.<sup>22</sup>

## Kundentreue > Wachstum

In vielen Branchen wurde ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Ergebnissen im Net Promoter Score einer Firma und ihrem Umsatzwachstum festgestellt (Reichheld, 2003).<sup>23</sup> Wir teilen diese Meinung und sind überzeugt, dass treue SAP-Kunden die Produkte von SAP sehr wahrscheinlich auch anderen Unternehmen empfehlen werden, was wiederum zu mehr Verkaufsabschlüssen und einem höheren Umsatz führen kann.

## Wachstum > Profitabilität

Das Betriebsergebnis (Gewinn oder Verlust) ist die Summe der Erträge abzüglich Aufwendungen; falls der Umsatz als Hauptbestandteil der Summe der Erträge schneller wächst als die Kosten, führt dies zu einem höheren Betriebsergebnis.

## Profitabilität

Profitabilität ist eines unserer vier strategischen Unternehmensziele. Wir messen Profitabilität mit Hilfe des Betriebsergebnisses, das – als Gewinn oder Verlust – die Summe der Erträge abzüglich Aufwendungen ist.

## Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Profitabilität

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Abweichung um einen Prozentpunkt im BHCI für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

## Mitarbeiterengagement > Profitabilität

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterengagement auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Abweichung um einen Prozentpunkt im Bereich Mitarbeiterengagement für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

## Profitabilität > Mitarbeiterengagement

Da ein hohes Betriebsergebnis in der Regel eine gute Nachricht für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter ist, kann es unserer Meinung nach dazu beitragen, dass sich die Arbeitsmoral der Mitarbeiter verbessert, dass sie sich stärker mit unseren Zielen identifizieren und dass somit ihr Engagement steigt. Auf der anderen Seite können sich hohe Erwartungen in Bezug auf das Betriebsergebnis nach unserer Auffassung auch negativ auf das Mitarbeiterengagement auswirken. Wenn ehrgeizige Ergebnisziele nur durch Kosteneinsparungen und Budgetkürzungen erreicht werden können, kann dies Druck und Unzufriedenheit unter den Mitarbeitern auslösen.

## Frauen in Führungspositionen > Profitabilität

Untersuchungen zufolge übertreffen Unternehmen mit einer starken Ausrichtung auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern Unternehmen mit durchschnittlicher Chancengleichheit in Bezug auf die Kapitalrendite (11,4 % gegenüber durchschnittlich 10,3 %), das Betriebsergebnis (EBIT 11,1 % gegenüber 5,8 %) und den Aktienkursanstieg (64 %

<sup>20</sup> Meifert, M. (2005): Mitarbeiterbindung: eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen. München und Mering: Hampp Verlag.

<sup>21</sup> PwC (2013): Busting the carbon budget – Low Carbon Economy Index 2013. Verfügbar unter: <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Low+Carbon+Economy+Index+2013/?card=12994> [Zugriff am 16. Dezember 2016].

<sup>22</sup> Harter, J., Schmidt, F., Asplund, J., Kilham, E., Agrawal, S. (2010): Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations. In: Perspectives on Psychological Science. Band 5(4), S. 378-389.

<sup>23</sup> Reichheld, F. (2003): The One Number You Need to Grow. In: Harvard Business Review, Band. 81(12), S. 46-54.

gegenüber 47 % im Zeitraum von 2005-2007) (McKinsey, 2007).<sup>24</sup> Daher ist es wahrscheinlich, dass die SAP durch einen höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen auch ihr Betriebsergebnis steigern kann.

### **Profitabilität > Gesellschaftliches Engagement**

Viele Unternehmen wenden einen bestimmten Prozentsatz ihres jährlichen Gewinns zur Unterstützung von Programmen und Aktivitäten auf, die den gesellschaftlichen Wandel fördern. Wir gehen deshalb davon aus, dass die SAP bei einer Steigerung des Betriebsergebnisses auch ihr gesellschaftliches Engagement ausweiten wird.

### **Mitarbeiterbindung > Profitabilität**

Wir analysieren Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Mitarbeiterbindung auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Abweichung um einen Prozentpunkt bei der Mitarbeiterbindung für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

### **Energieverbrauch > Profitabilität**

Wir haben festgestellt, dass ein geringerer Energieverbrauch in engem Zusammenhang mit Kosteneinsparungen steht. Deshalb wirkt sich jede erzielte Kostenvermeidung positiv auf unser Betriebsergebnis aus.

### **Wachstum > Profitabilität**

Das Betriebsergebnis (Gewinn oder Verlust) ist die Summe der Erträge abzüglich Aufwendungen; falls der Umsatz als Hauptbestandteil der Summe der Erträge schneller wächst als die Kosten, führt dies zu einem höheren Betriebsergebnis.

### **Kundentreue > Profitabilität**

Wir sind überzeugt, dass positive Erfahrungen unserer Kunden dazu führen können, dass wir unsere Geschäfte mit unseren Bestandskunden deutlich ausweiten und zugleich neue Kunden gewinnen können. Auf diese Weise können sich unsere Vertriebskosten verringern, was ein höheres Betriebsergebnis zur Folge hätte.

### **Treibhausgasemissionen > Profitabilität**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Treibhausgasemissionen auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Senkung der Treibhausgasemissionen um einen Prozentpunkt für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

## **Kundentreue**

Die Kennzahl Kundentreue wird mithilfe des Net Promoter Score gemessen: prozentualer Anteil der Kunden, die die SAP Freunden oder Kollegen sehr wahrscheinlich weiterempfehlen würden, verringert um den prozentualen Anteil der Kunden, die sehr wahrscheinlich keine Empfehlung aussprechen würden.

### **Frauen in Führungspositionen > Kundentreue**

Programme zur Förderung der Vielfalt – auch solche zur Förderung weiblicher Führungskräfte – haben direkte und positive Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Kunden (Catalyst, 2013).<sup>25</sup>

### **Mitarbeiterbindung > Kundentreue**

Koys (2001) konnte zeigen, dass sich eine hohe Mitarbeiterfluktuation negativ auf die Zufriedenheit der Kunden auswirkt.<sup>26</sup> Nach unserer Auffassung ist diese Wirkung dadurch begründet, dass erfahrene Mitarbeiter effizienter arbeiten, sich besser mit den Produkten des Unternehmens auskennen, ein Vertrauensverhältnis zu Kollegen und Kunden aufbauen und somit den Bedürfnissen der Kunden besser gerecht werden können.

### **Treibhausgasemissionen > Kundentreue**

Wir sind überzeugt, dass sich die Verringerung unserer Treibhausgasemissionen positiv auf das Ansehen der SAP und auf unsere Kundentreue auswirkt.

### **Kundentreue > Wachstum**

In vielen Branchen wurde ein deutlicher Zusammenhang zwischen den Ergebnissen im Net Promoter Score einer Firma und ihrem Umsatzwachstum festgestellt (Reichheld, 2003).<sup>27</sup> Wir teilen diese Meinung und sind überzeugt, dass treue SAP-Kunden die Produkte der SAP sehr wahrscheinlich auch anderen Unternehmen empfehlen werden, was wiederum zu mehr Verkaufsabschlüssen und einem höheren Umsatz führen kann.

### **Kundentreue > Profitabilität**

Wir sind überzeugt, dass positive Erfahrungen unserer Kunden dazu führen können, dass wir unsere Geschäfte mit unseren Bestandskunden deutlich ausweiten und zugleich neue Kunden gewinnen können. Auf diese Weise können sich unsere Vertriebskosten verringern, was ein höheres Betriebsergebnis zur Folge hätte.

## **Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI) > Kundentreue**

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl betrieblicher Gesundheitskulturindex auf unsere finanzielle Leistung

<sup>24</sup> McKinsey & Company (2007): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Verfügbar unter:  
[http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/\\_oct2007\\_english.ashx](http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20functions/Organization/Our%20Insights/Women%20matter/_oct2007_english.ashx) [Zugriff am 16. Dezember 2016].

<sup>25</sup> Catalyst Information Center (2013): Why Diversity Matters. Verfügbar unter:  
[http://www.catalyst.org/system/files/why\\_diversity\\_matters\\_catalyst\\_0.pdf](http://www.catalyst.org/system/files/why_diversity_matters_catalyst_0.pdf) [Zugriff am 16. Dezember 2016].

<sup>26</sup> Koys, D. (2001): The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. In: *Personnel Psychology*, Band 54(1), S. 101-114.

<sup>27</sup> Reichheld, F. (2003): The One Number You Need to Grow. In: *Harvard Business Review*, Band 81(12), S 46-54.

nachzuweisen. Wir konnten belegen, dass der BHCI in einem deutlich positiven Zusammenhang mit der Kundentreue steht.

## Treibhausgasemissionen

Unsere Treibhausgasemissionen sind die Summe aller berechneten und ausgewiesenen Treibhausgasemissionen einschließlich erneuerbarer Energien und Abzügen, etwa durch Emissionsausgleiche.

### Treibhausgasemissionen > Betrieblicher Gesundheitskulturindex (BHCI)

Ein Großteil der Treibhausgasemissionen der SAP entsteht durch Geschäftsreisen und Fahrten zum Arbeitsplatz, die sich nach unserer Auffassung sowohl negativ als auch positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter auswirken können. Für manche Mitarbeiter sind häufige Dienstreisen mit Stress verbunden, da sie weniger Zeit für ihr Privatleben haben, unter Zeitverschiebungen leiden oder wertvolle Arbeitszeit verlieren; andere hingegen haben Spaß am Reisen und sehen darin eine Möglichkeit, neue Orte und Menschen kennenzulernen und etwas von der Welt zu sehen.

### Treibhausgasemissionen > Mitarbeiterengagement

Wir glauben, dass sich die Senkung unserer Treibhausgasemissionen positiv auf das Mitarbeiterengagement auswirken kann, da die Mitarbeiter sich ihrem Unternehmen stärker verbunden fühlen, wenn dieses verantwortungsvoll mit der Umwelt umgeht. Da diese Emissionsverringerung jedoch ab einem gewissen Punkt auch mit Einschränkungen verbunden ist (beispielsweise einer Reduktion von Geschäftsreisen), kann sie jedoch auch negative Auswirkungen auf das Mitarbeiterengagement haben.

### Mitarbeiterengagement > Treibhausgasemissionen

Wir glauben, dass engagierte Mitarbeiter einen Beitrag dazu leisten möchten, dass die SAP ihre Ziele in Bezug auf eine Emissionsverringerung erreicht. Es ist allerdings auch möglich, dass ein stärkeres Mitarbeiterengagement zu einer stärkeren Geschäftstätigkeit führt, die zusätzliche Geschäftsreisen erforderlich macht und damit einen Anstieg der Treibhausgasemissionen zur Folge hat.

### Treibhausgasemissionen > Wachstum

Die Verringerung der Treibhausgasemissionen der SAP könnte sich positiv auf den Umsatz auswirken, da immer mehr Kunden Wert auf Nachhaltigkeit bei ihren Zulieferern legen. Diese Annahme wird durch eine Untersuchung gestützt, nach deren Ergebnissen tatsächlich ein positiver Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsleistung eines Unternehmens und seiner finanziellen Leistung besteht (PwC, 2013).<sup>28</sup>

### Treibhausgasemissionen > Kundentreue

Wir sind überzeugt, dass sich die Verringerung unserer Treibhausgasemissionen positiv auf das Ansehen der SAP und auf unsere Kundentreue auswirkt.

### Energieverbrauch > Treibhausgasemissionen

Die durch unseren Energieverbrauch verursachten Emissionen fließen direkt in unsere Kennzahl Treibhausgasemissionen ein, wenn sie nicht durch Zertifikate für erneuerbare Energien (RECs) – in Bezug auf den Stromverbrauch – oder Emissionsausgleiche reduziert werden.

### Treibhausgasemissionen > Profitabilität

Seit 2014 analysieren wir Echtdaten der SAP, um die Auswirkungen der Kennzahl Treibhausgasemissionen auf unsere finanzielle Leistung nachzuweisen. Wir können nun aufzeigen, was eine Senkung der Treibhausgasemissionen um einen Prozentpunkt für das Betriebsergebnis der SAP bedeutet (siehe Abschnitt *Darstellung der finanziellen Auswirkungen*).

### Energieverbrauch

Unser Energieverbrauch bildet die Summe der gesamten Energie, die durch die Geschäftstätigkeit der SAP verbraucht wird, einschließlich Energie aus erneuerbaren Energiequellen.

### Energieverbrauch > Profitabilität

Wir haben festgestellt, dass ein geringerer Energieverbrauch in engem Zusammenhang mit Kosteneinsparungen steht. Diese so erzielte Kostenvermeidung wirkt sich wiederum positiv auf unser Betriebsergebnis aus.

### Energieverbrauch > Treibhausgasemissionen

Die durch unseren Energieverbrauch verursachten Emissionen fließen direkt in unsere Kennzahl Treibhausgasemissionen ein, wenn sie nicht durch Zertifikate für erneuerbare Energien (RECs) – in Bezug auf den Stromverbrauch – oder Emissionsausgleiche reduziert werden.

<sup>28</sup> PwC (2013): Busting the carbon budget – Low Carbon Economy Index 2013. Verfügbar unter: <https://www.pwc.com>.

wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Low+Carbon+Economy+Index+2013/?card=12994 [Zugriff am 16. Dezember 2016].

# Wesentlichkeit

## Festlegen der Schwerpunktthemen für unseren Bericht

Wenn wir wissen, welche ökologischen und gesellschaftlichen Themen und Governance-Aspekte für unsere Stakeholder von zentraler Bedeutung sind, können wir unsere Zeit, unser Budget und unsere Ressourcen gezielter für unsere integrierte Berichterstattung und unsere Unternehmensziele einsetzen. Ausgehend von den in den Vorjahren als wesentlich definierten Aspekten haben wir 2016 eine neue Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Ziel war es, die Themen zu ermitteln, die für unsere Stakeholder – beispielsweise unsere Mitarbeiter, Anleger und Kunden – besonders relevant sind. Die Analyse hilft uns zudem zu erkennen, welche Themen den größten Beitrag zur Wertschöpfung in unserem eigenen Unternehmen und in den Unternehmen unserer Kunden leisten.

Unser neuer Prozess berücksichtigt sowohl die G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) für Nachhaltigkeitsberichte als auch das International Integrated Reporting Framework. Die einzelnen Schritte dieses Prozesses sind nachfolgend beschrieben.

### Ermittlung

Im ersten Schritt haben wir eine umfassende Liste möglicher Themen erstellt. Diese Liste orientiert sich an den G4-Leitlinien der GRI und den Vorgaben des Sustainability Accounting Standards Board (SASB) und umfasst auch die früher ermittelten wesentlichen Aspekte. Außerdem berücksichtigt wurden eine von der Global e-Sustainability Initiative (GeSI) durchgeführte Wesentlichkeitsanalyse für die Informations- und Kommunikationstechnologiebranche sowie die von den Vereinten Nationen verabschiedeten Ziele für nachhaltige Entwicklung.

Bei der Ermittlung der für uns wichtigen Themen und ihrer Grenzen haben wir zunächst die Bereiche untersucht, die für unsere Abläufe und unsere Lieferkette relevant sind. Anschließend haben wir uns mit den Themen befasst, die Aufschluss darüber geben, wie unsere Kunden mit unserer Software zur Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele beitragen können.

### Priorisierung

Im Rahmen der Priorisierung haben wir analysiert, welche Auswirkungen die einzelnen Themen auf die Wertschöpfung in unserem Unternehmen haben. Dabei wollten wir auch wissen, ob diese Wertschöpfung unsere finanzielle Leistung, unsere Abläufe, unsere Strategie, unser Ansehen oder unsere

Compliance betrifft. Alle Themen, die nachweislich zur Wertschöpfung in drei oder mehr Bereichen beitragen, wurden in die folgenden sieben Kategorien unterteilt:

- Ethisches Geschäftsverhalten
- Klimaschutz und Energiemanagement
- Finanzielle Leistung
- Menschenrechte und digitale Rechte
- Humankapital
- Innovation
- Auswirkungen auf die Gesellschaft

Im Anschluss daran haben wir teilstrukturierte Interviews mit ausgewählten Stakeholdern zur Validierung der ermittelten Themen durchgeführt. Die Stakeholder waren aufgefordert, diese Themen auf einer Skala von 0 (unwichtig) bis 5 (sehr wichtig) zu bewerten. Ausgangspunkt waren die folgenden Fragen für die ersten sechs Kategorien:

- Wie sehr beeinflusst dieses Thema die Wertschöpfung der SAP?
- Welche Rolle spielt dieses Thema für Sie in der Geschäftsbeziehung mit der SAP?

Zur Bewertung der Kategorie „Auswirkungen auf die Gesellschaft“ sollten die Stakeholder folgende Fragen beantworten:

- Wie gut ist die SAP in der Lage, ihre Kunden bei der Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen?
- Welche Rolle spielt unsere Fähigkeit, bei der Umsetzung der UN-Nachhaltigkeitsziele zu unterstützen, für Sie in der Geschäftsbeziehung mit der SAP?

In die Matrix der für uns wesentlichen Themen haben wir alle Themen aufgenommen, deren Stakeholder-Bewertungen bei beiden Fragen in der oberen Hälfte lagen.

### Validierung

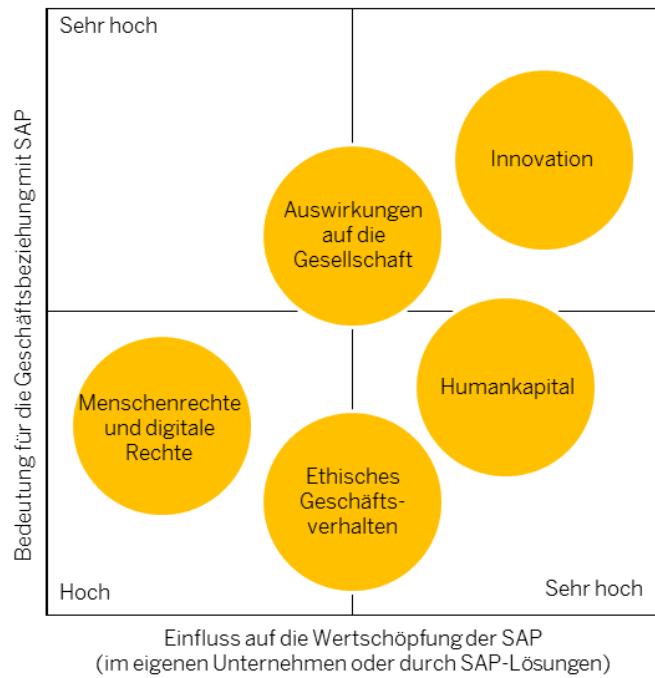
Die Ergebnisse der Wesentlichkeitsanalyse wurden von unserem Lenkungsausschuss für die integrierte Berichterstattung und unserem Sustainability Advisory Panel überprüft und bestätigt. Sie wurden außerdem unserem Finanzvorstand zur Prüfung vorgelegt, der die Themen Nachhaltigkeit und integrierte Berichterstattung im Vorstand vertritt.

### Überprüfung

Die Rückmeldungen zum Integrierten Bericht der SAP für das Geschäftsjahr 2016 sowie die Auswertung dieses Berichts

werden den Ausgangspunkt für zukünftige Wesentlichkeitsanalysen bilden.

## Ergebnisse



Matrix der wesentlichen Themen (neben der finanziellen Leistung)

Wesentliche Ergebnisse der Analyse sind:

- Die Kategorie „Finanzielle Leistung“ wird als zwingender Bestandteil eines integrierten Berichts verstanden, weshalb die Stakeholder häufig nicht ausdrücklich auf diese Kategorie eingingen. Sie erhielt jedoch hohe Einzelwertungen.
- Die Kategorien „Innovation“, „Ethisches Geschäftsverhalten“ und „Humankapital“ erhielten die höchsten Bewertungen und zugleich die meisten Antworten.
- Bei der Bewertung, welche Auswirkungen das SAP-Portfolio auf die Gesellschaft hat, waren die folgenden sieben UN-Nachhaltigkeitsziele für unsere Stakeholder von wesentlicher Bedeutung:
  - UN-Ziel 9: Industrie, Innovation und Infrastruktur
  - UN-Ziel 3: Gute Gesundheitsversorgung
  - UN-Ziel 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum
  - UN-Ziel 13: Maßnahmen zum Klimaschutz
  - UN-Ziel 17: Partnerschaften zur Erreichung der Ziele
  - UN-Ziel 12: Verantwortungsvolle Konsum- und Produktionsmuster
  - UN-Ziel 4: Hochwertige Bildung
- In der Kategorie „Klimaschutz und Energiemanagement“ war die Antwortquote am geringsten. Aus diesem Grund haben wir den Umfang unserer Berichterstattung in dieser

Kategorie verringert und uns auf eine kurze Beschreibung unserer ökologischen Ziele sowie unserer Fortschritte bei der Umsetzung dieser Ziele beschränkt.

## Relevanz der für uns wesentlichen Aspekte und anderer berichteter Themen

Die für uns wesentlichen Aspekte wirken sich maßgeblich auf den geschäftlichen Erfolg der SAP aus. Diese Auswirkungen sind im Folgenden beschrieben.

### Ethisches Geschäftsverhalten

Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt *Ethisches Geschäftsverhalten*.

### Klimaschutz und Energiemanagement

Informationen hierzu finden Sie im Abschnitt *Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen*.

### Finanzielle Leistung

Wir schaffen nicht nur finanziellen Wert für unser eigenes Unternehmen und für unsere Anleger, sondern auch Wohlstand für eine Vielzahl von Stakeholdern. Diesen Wohlstand ermöglichen wir beispielsweise durch die Gehälter und Arbeitgeberleistungen für unsere Mitarbeiter, durch die Beschaffung von Waren und Dienstleistungen über unsere Lieferkette und unsere Partner sowie durch Steuerzahlungen in den Ländern, in denen wir aktiv sind.

### Menschenrechte und digitale Rechte

Informationen zu diesen Themen finden Sie in den Abschnitten *Sicherheit und Datenschutz* und *Menschenrechte und Arbeitsstandards*.

### Humankapital

Nichts trägt stärker zu unserem langfristigen Erfolg bei als die Kreativität, das Talent und das Engagement unserer Mitarbeiter. Ihre Fähigkeit, die Bedürfnisse unserer Kunden zu verstehen und innovative Lösungen zu entwickeln, schafft nachhaltigen Mehrwert für unser Unternehmen und für die Gesellschaft. Wir benötigen deshalb erfolgreiche Strategien für die Gewinnung, Bindung, Weiterentwicklung, Führung und aktive Einbeziehung unserer Mitarbeiter. Nur so können wir auch in Zukunft eine Kultur der Vielfalt und Innovation, anhaltendes Wachstum und die Profitabilität unseres Unternehmens gewährleisten.

### Auswirkungen auf die Gesellschaft

Wir sind fest davon überzeugt, dass Unternehmen und Organisationen durch den Einsatz digitaler Technologien in der Lage sind, Lösungen für einige der drängendsten und größten Probleme unserer Zeit zu finden. Hierzu gehören auch die

Themen, die in den von den Vereinten Nationen verabschiedeten 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung beschrieben sind, etwa die Überwindung von Armut und die Verringerung der weltweiten Treibhausgasemissionen. Mit unseren Lösungen helfen wir Kunden, Partnern und Verbrauchern, etwas zu bewirken. Sie ermöglichen benachteiligten Gesellschaftsgruppen den Zugriff auf Finanzdienstleistungen und schaffen die Voraussetzungen für personalisierte Medizin, den Aufbau von Infrastrukturen oder die Bekämpfung des Klimawandels.

Wir leisten nicht nur mit unseren Lösungen einen positiven Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung, sondern vermitteln auch jungen Menschen auf der ganzen Welt die nötigen Kenntnisse, mit denen sie gesellschaftliche Probleme angehen und die beruflichen Perspektiven der digitalen Wirtschaft nutzen können. Durch den Einsatz unserer Mitarbeiter und Technologien und den Aufbau erfolgreicher Partnerschaften können wir die Arbeitskräfte der Zukunft heranbilden.

## **Innovation und Kundentreue**

Unsere Vision ist es, die Abläufe in der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern. Deshalb helfen wir unseren Kunden, ihre Abläufe effizienter zu gestalten, die Sicherheit ihrer Produkte zu gewährleisten, ihre Mitarbeiter zu führen und insgesamt effektiver zu arbeiten. Unsere Kunden sind unser Ansporn für all unsere Aktivitäten – von der ersten Idee für Innovationen über das Design und die Entwicklung neuer Produkte bis hin zu unseren Angeboten, mit denen wir ihren Anforderungen über die gesamte Kundenbeziehung hinweg gerecht werden. Indem wir Innovation im gesamten Unternehmen voranbringen, können wir unsere Vision verwirklichen und dabei den Bedürfnissen unserer Kunden Rechnung tragen.

Unser zukünftiger Geschäftserfolg – insbesondere im Cloud-Geschäft – hängt in hohem Maße von der Treue unserer Kunden ab. Die Kundentreue ist für unseren Erfolg von so fundamentaler Bedeutung, dass sie neben Mitarbeiterengagement, Wachstum und Profitabilität zu unseren vier strategischen Unternehmenszielen gehört.

# Dialog mit Stakeholdern

Der Dialog und die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen ist ein wesentlicher Aspekt unseres Innovationsprozesses und der Entwicklung unserer Produkte und Services. Bevor wir eine neue Lösung entwerfen können, müssen wir zunächst den Sachverhalt verstehen, der mit dieser Lösung abgedeckt werden soll. Dabei setzen wir vor allem auf die Methode des Design Thinking und gemeinsame Innovation.

Um Innovationen zu ermöglichen, suchen wir stets den Dialog mit den in der Tabelle unten aufgeführten Stakeholdergruppen,

einschließlich unseres Sustainability Advisory Panels. Wir haben uns für diese Gruppen entschieden, da sie von zentraler Bedeutung für unsere Wertschöpfung sind.

In unsere 2016 durchgeführte Wesentlichkeitsanalyse haben wir insbesondere auch die Erkenntnisse einfließen lassen, die wir im Dialog mit Anlegern, Kunden, Mitarbeitern, Prüfern und Wissenschaftlern und gewonnen haben. Die Ergebnisse dieses Dialogs finden Sie im Abschnitt *Wesentlichkeit*.

Stakeholdergruppe	Dialogformen	Weitere Informationen
Kunden	Unsere für Vertrieb, Beratung, Schulung und Support zuständigen Organisationen interagieren täglich auf unterschiedlichste Weise mit unseren Kunden. Die Einbeziehung der Kunden erfolgt im Rahmen von Verkaufsgesprächen, durch unsere Industry Value Networks, gemeinsame Innovationsprojekte, Kundenbeiräte und die von Kunden organisierten Anwendergruppen auf der ganzen Welt. Im Rahmen unserer sogenannten Customer Engagement Initiative geben wir unseren Kunden frühzeitig Einblick in unsere Produktplanung und bieten ihnen damit Einfluss- und Mitwirkungsmöglichkeiten in allen Phasen der Produktentwicklung. Ein wichtiges Instrument ist auch unser „SAP Listens“-Programm, das uns regelmäßig Aufschluss über die Zufriedenheit von Kunden und Partnern gibt.	Weitere Informationen zu unseren Kundenumfragen finden Sie im Abschnitt <i>Kunden</i> .
Mitarbeiter	Neben unserer jährlichen ausführlichen Mitarbeiterbefragung führen wir regelmäßig kurze Umfragen (Pulse Checks) durch. Der Aufsichtsrat der SAP setzt sich zu 50 % aus Vertretern der Mitarbeiter zusammen, und die Geschäftsführung berät sich regelmäßig mit unseren Betriebsräten. Darüber hinaus steht unser Vorstand den Mitarbeitern jedes Quartal in Mitarbeiterversammlungen Rede und Antwort. In sogenannten Coffee Corner Sessions, die jedes Quartal stattfinden, erläutern Führungskräfte des oberen Managements den Mitarbeitern unsere Strategie und beantworten Fragen. In themenbezogenen Online-Diskussionsforen tauschen sich unsere oberen Führungskräfte außerdem regelmäßig mit unseren Mitarbeitern aus und fördern auf diese Weise einen offenen Dialog und gezieltes Feedback auf globaler Ebene.	Weitere Informationen zu den Ergebnissen der letzten Mitarbeiterbefragung und den daraus abgeleiteten Maßnahmen finden Sie im Abschnitt <i>Die Meinung unserer Mitarbeiter ist uns wichtig</i> .

Stakeholdergruppe	Dialogformen	Weitere Informationen
<b>Finanzanalysten und Anleger</b>	Unser Investor-Relations-Team und der Vorstand der SAP führen persönliche Informationsgespräche mit Finanzanalysten und institutionellen Anlegern, Roadshows für Anleger, Telefonkonferenzen zu den Quartalsergebnissen, einen Capital Markets Day und die jährliche Hauptversammlung durch. Eine weitere wichtige Aufgabe ist der Kontakt zur Gruppe der institutionellen Investoren, die vorrangig in nachhaltige Unternehmen investieren. Diese nimmt das Investor-Relations-Team zusammen mit unserer Nachhaltigkeitsorganisation wahr. Das Team von Global Treasury tauscht sich regelmäßig mit Anleiheinvestoren aus.	Weitere Informationen zu unserem Dialog mit Anlegern finden Sie im Abschnitt <i>Investor Relations</i> .
<b>Öffentliche Hand</b>	Die SAP berät ausgewählte Regierungen und öffentliche Einrichtungen auf der ganzen Welt zu wichtigen IT-Themen wie Digitalisierung, Cloud Computing und Big Data. Denn diese spielen bei der Realisierung von Einsparpotenzialen und der Förderung von wirtschaftlichem Wachstum eine zentrale Rolle.	
<b>IT-Branchenanalysten</b>	Unser Team von SAP Analyst Relations, unser Vorstand und die Führungsriege der SAP tauschen sich regelmäßig mit IT-Branchenanalysten aus.	Schwerpunktthemen waren 2016 unter anderem SAP HANA, Unternehmensanwendungen, Branchenlösungen, Cloud-Lösungen, Services sowie das Kunden- und Partnernetz der SAP. In den aktuellen Positionspapieren für unsere Branche erläutern wir auch die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen unserer Lösungen und Services.
<b>Nichtregierungsorganisationen und Wissenschaft</b>	Unser Dialog mit Nichtregierungs- und gemeinnützigen Organisationen sowie wissenschaftlichen Einrichtungen hilft uns zu verstehen, wie wir mit unseren Lösungen zur Bewältigung der dringlichsten Herausforderungen unserer Zeit beitragen können. Dieser Dialog liefert uns außerdem Aufschluss darüber, welche Erwartungen die Gesellschaft an uns als Unternehmen stellt.	Über das SAP-University-Alliances-Programm arbeiten wir umfassend mit Hochschulen zusammen und bieten Studierenden an über 3.100 Universitäten die Möglichkeit, praktische Erfahrungen mit SAP-Lösungen zu sammeln.
<b>Partner</b>	Einen wichtigen Beitrag zum Wachstum unseres Unternehmens leisten auch die Partner der SAP, da sie mit uns Innovationen entwickeln sowie unsere Lösungen vertreiben und bei Kunden installieren. Ein Beispiel für den konstruktiven Austausch und die erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Partnern ist die SAP Community im Internet mit ihren zahlreichen Mitgliedern.	Über unser Programm „SAP Listens“ befragen wir nicht nur Kunden, sondern auch unsere Partner in regelmäßigen Abständen.

<b>Sustainability Advisory Panel</b>	In unserem Sustainability Advisory Panel sind Experten aus dem Kreis unserer Kunden, Anleger und Partner sowie von Nichtregierungsorganisationen und Hochschulen vertreten.	<p>Unser Sustainability Advisory Panel hat sich 2016 mit hochrangigen Führungskräften der SAP aus den Bereichen Strategie, Lösungen, Finanzen und Verwaltung zu Gesprächen getroffen, unter anderem mit Finanzvorstand Luka Mucic, der zusätzlich das Thema Nachhaltigkeit im Vorstand vertritt, sowie mit Vorstandsmitglied Michael Kleinemeier. Hierbei ging es darum, wie der Aspekt Nachhaltigkeit noch stärker im Lösungsportfolio der SAP verankert werden kann und wie unsere Lösungen den Wandel von Unternehmen unterstützen können. Ein weiteres Thema war, in welchen Bereichen unsere Digitalisierungsstrategie einen besonders wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigeren Zukunft leisten kann.</p> <p>Mitglieder des Sustainability Advisory Panel trugen zu unserer Wesentlichkeitsanalyse bei und überprüften die Ergebnisse.</p>
--------------------------------------	---	--

# Ethisches Geschäftsverhalten

## Hohe Maßstäbe an ethisches Verhalten und Integrität

Vertrauen ist in unserem Geschäftsumfeld absolut entscheidend. Unsere Kunden müssen darauf vertrauen können, dass unsere Geschäftspraktiken höchsten Compliance- und Integritätsstandards gerecht werden. Nur dann werden sie in uns einen zuverlässigen Partner sehen, der sie in allen Bereichen unterstützen kann.

Viel zu häufig beobachten wir, welche Auswirkungen unethisches unternehmerisches Handeln in der Geschäftswelt hat. Korruption und unlauteres Geschäftsgebaren fügen dem Ansehen eines Unternehmens irreparable Schäden zu und werden mit Bußgeldern geahndet. Ein solches Verhalten verstößt gegen internationales Recht und ist auch eine der Ursachen für Armut und nicht wiedergutzumachende Umweltschäden auf der ganzen Welt.

In einem Geschäftsumfeld, das sich permanent wandelt, werden immer wieder neue Betrugs- und Korruptionsmethoden aufgedeckt. Infolgedessen muss auch die SAP ihren Compliance-Ansatz laufend anpassen und um neue Best Practices ergänzen, damit wir aktuellen Herausforderungen begegnen können.

## Umfassende und klar verständliche Standards

Wir haben ein Compliance-Management-System entwickelt, mit dem wir die Rahmenbedingungen für ethisches Geschäftsverhalten schaffen. Hierzu gehören umfassende Richtlinien und Verfahren für korrektes Verhalten bei geschäftlichen Aktivitäten.

Das System wird regelmäßig geprüft und deckt sämtliche Aspekte des Compliance-Managements von der Analyse von Compliance-Risiken über die Zielsetzung für Compliance-Programme bis hin zur laufenden Überwachung ab. Das umfassende Regelwerk ist zugleich auch Handlungsgrundlage unserer Compliance-Organisation.

## Compliance als fester Bestandteil der Unternehmenskultur

Um eine Unternehmenskultur zu erreichen, in der Compliance fest verankert ist, mussten wir zunächst ein einheitliches

Verständnis von Compliance im gesamten Unternehmen entwickeln. Unsere Standards sind deshalb in unseren Geschäftsgrundsätzen zusammengefasst. Sie enthalten Richtlinien für das Verhalten unserer Mitarbeiter weltweit im geschäftlichen Alltag.

Diese vom Vorstand der SAP genehmigten Geschäftsgrundsätze gelten als Maßstab für den Umgang mit Kunden, Partnern, Wettbewerbern und Lieferanten. Sie werden in die Landessprache der einzelnen Niederlassungen übersetzt und an lokale Anforderungen angepasst.

Unsere Geschäftsgrundsätze umfassen unter anderem folgende Regelungen:

- Verbot jedweder Form von Bestechung und Korruption einschließlich jeglicher Art von „Schmiergeldern“
- Höchstgrenzen für den Wert von Geschenken und Unterhaltungsveranstaltungen
- Verpflichtung zu einer vollständigen, angemessenen und korrekten Rechnungslegung
- Verhalten bei Interessenkonflikten
- Verpflichtung zur Geheimhaltung von vertraulichen Informationen
- Verbot von wettbewerbswidrigem Verhalten
- Datenschutz

## Höchste Ansprüche an unser Verhalten im Geschäftsalltag

Mit verschiedenen Richtlinien schaffen wir die Voraussetzungen dafür, dass unser Geschäftsverhalten höchsten Ansprüchen gerecht wird. Hierzu gehören:

- Bestimmungen für die Ernennung und Vergütung von externen Vertriebskräften
- Spenden an wohltätige und politische Organisationen
- Globale Richtlinien für den Schutz geistigen Eigentums
- Richtlinien für die konzernweite Bilanzierung und Umsatzrealisierung
- Funktionstrennung
- Vorschriften zur Ausfuhrkontrolle und Handelssanktionen
- Richtlinien für Datenschutz

Darüber hinaus verfügen wir über weitere Richt- und Leitlinien zur Nachhaltigkeit unseres Unternehmens, die in den

Zuständigkeitsbereich der jeweiligen Unternehmensbereiche fallen und unter [sap.com](http://sap.com) abgerufen werden können.

## Schulung unserer Mitarbeiter

Unsere Geschäftsgrundsätze können nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie allen Mitarbeitern bekannt sind. Im Rahmen entsprechender Programme erhalten deshalb alle Mitarbeiter Schulungen zu dem Geschäftsverhalten, das wir von ihnen erwarten.

2016 haben wir verbindliche Online-Schulungen für alle Mitarbeiter weltweit eingeführt. Insgesamt wurden mehr als 79.200 Mitarbeiter (93 % aller SAP-Mitarbeiter) geschult. Die unten stehende Tabelle gibt einen Überblick über unsere Schulungsmaßnahmen in den einzelnen Regionen.

Region	Anteil der Mitarbeiter, die Schulungen absolvierten	Anzahl der Mitarbeiter, die Schulungen absolvierten
Amerika	93 %	22.882
APJ	89 %	20.778
EMEA	96 %	35.578

Unsere Schulungen decken eine Vielzahl von Themen ab, unter anderem Korruptionsbekämpfung, Wettbewerbsrecht, Governance-Prozesse im Zusammenhang mit Entwicklungszusagen an Kunden, geistiges Eigentum und Informationssicherheit.

Wir bieten Online-Schulungen in neun Sprachen an. Unser Legal Compliance & Integrity Office führt außerdem Präsenzschulungen durch. An diesen Schulungen nehmen Mitarbeiter aus dem gesamten Unternehmen teil, von Mitarbeitern mit Kundenkontakt bis hin zu Mitarbeitern in den Bereichen Kommunikation und Marketing. Darüber hinaus erhalten neue Mitarbeiter in den Einführungsveranstaltungen der Personalabteilung auch allgemeine Informationen zur Einhaltung der für sie relevanten Richtlinien.

## Kommunikation unserer Standards

Mit einem Newsletter informieren wir unsere Mitarbeiter vierteljährlich über verschiedene Themen rund um die Einhaltung von Vorschriften. Darin beschreiben wir auch aktuelle Fälle, die für Schlagzeilen gesorgt haben, und stellen eine hypothetische Beispielsituation vor, mit der sich die Mitarbeiter auseinandersetzen sollen. Der Newsletter enthält außerdem Links zu relevanten Informationsquellen, beispielsweise zu unserem Tool für Whistleblower-Meldungen, zum Legal Compliance & Integrity Office, zur internen Revision und zu den globalen Richtlinien der SAP.

Unsere jährliche Mitarbeiterbefragung enthält auch Fragen zu den Themen ethisches Geschäftsverhalten und Compliance. Über unser Intranet führen wir regelmäßig Umfragen zu Compliance-Fragen im gesamten Unternehmen durch. Dort können Mitarbeiter auch jederzeit schnell und einfach auf alle globalen Richtlinien und weiteres Informationsmaterial zugreifen.

Unser Legal Compliance & Integrity Office führt laufende Informationskampagnen durch, um unsere Mitarbeiter unternehmensweit für das Thema ethisches Geschäftsverhalten zu sensibilisieren. Darüber hinaus tragen auch regelmäßige E-Mails an die Konzerngesellschaften und die Bereitstellung von Informationen in der Landessprache dazu bei, dass unsere Mitarbeiter ihr Verhalten im Geschäftsalltag an hohen ethischen Standards ausrichten.

## Analyse von Compliance-Risiken

Wir wollen Herausforderungen begegnen, bevor sich daraus Probleme entwickeln. Für uns ist deshalb die Analyse von Compliance-Risiken eine entscheidende Voraussetzung dafür, dass wir unseren hohen Maßstäben an ein ethisches Geschäftsverhalten gerecht werden können.

Wir untersuchen kontinuierlich alle Geschäftsbereiche der SAP im Hinblick auf mögliche Bestechungs- oder Korruptionsrisiken. So haben wir beispielsweise 2016 quantitative Daten zu 154 Konzerngesellschaften in 142 Ländern erfasst. Diese Daten beinhalten Informationen zur Höhe der Umsätze, zur Anzahl der Mitarbeiter, zum prozentualen Geschäftsanteil des öffentlichen Sektors, zur Anzahl der Betrugsvorwürfe und Betrugsfälle, zu relevanten Gesetzesänderungen oder -neuerungen und andere quantitative Informationen. Anhand dieser Informationen und der Einschätzungen unserer Geschäftsführung nehmen wir eine Risikoeinstufung der einzelnen Länder vor.

Unsere umfassenden Risikobewertungen ermöglichen es uns zudem, ein allgemeines Risikoprofil für die einzelnen Konzerngesellschaften zu erstellen. Durch die Analyse der erfassten quantitativen Daten sind wir in der Lage, die Länder zu bestimmen, in denen wir gezielte Maßnahmen zur Risikominderung ergreifen müssen.

Unser Legal Compliance & Integrity Office ermittelt in enger Abstimmung mit unserer Organisation Global Governance, Risk and Compliance Bereiche, in denen eine Risikobewertung erforderlich ist, und ergreift entsprechende Maßnahmen für festgestellte Risiken. Risiken im Hinblick auf Compliance sehen wir uns primär in den Bereichen Korruption, Kartellrecht, Exportkontrollen und geistiges Eigentum ausgesetzt. Weitere Informationen finden Sie in unserem Risikobericht.

## Durchsetzung unserer Richtlinien

Wir möchten erreichen, dass unsere Compliance-Richtlinien lückenlos eingehalten und bei Verstößen schnell entsprechende

Maßnahmen ergriffen werden. Zu diesem Zweck haben wir ein weltweites Netzwerk von Compliance-Experten geschaffen, die in den einzelnen Ländern das Thema Compliance vertreten.

Die Erstellung der Geschäftsgrundsätze und der damit zusammenhängenden Richtlinien sowie des Programms zur Korruptionsbekämpfung fallen in den Zuständigkeitsbereich des Legal Compliance & Integrity Office. Es setzt sich zusammen aus Global Compliance Officers in unserer Firmenzentrale und in unseren wichtigsten Märkten, vor allem dort, wo lokale Anforderungen hinsichtlich Sprache erfüllt werden müssen. Darüber hinaus untersuchen Compliance Officers in den einzelnen Konzerngesellschaften Vorfälle und leiten diese bei Bedarf zur Klärung an die Global Compliance Officers weiter.

Der Chief Global Compliance Officer berichtet regelmäßig an den Finanzvorstand und an den Gesamtvorstand sowie mindestens einmal jährlich an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats. Schwerwiegende Bestechungs- und Korruptionsfälle werden dem Vorstand und dem Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats umgehend gemeldet.

Mitarbeiter aller Unternehmensebenen sind verpflichtet, sich bei Interessenkonflikten an das Legal Compliance & Integrity Office zu wenden. Das Legal Compliance & Integrity Office geht diesen Hinweisen nach und formuliert gegebenenfalls Verhaltensregeln für den konkreten Fall oder ergreift Maßnahmen zur Lösung des Konflikts.

## Prozesse für die Meldung von Vorfällen und Gegenmaßnahmen

Ist ein Mitarbeiter der Ansicht, dass gegen die Geschäftsgrundsätze der SAP verstößen wurde, oder benötigt er Rat zu einer bestimmten Situation, stehen ihm verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung:

- unsere Governance-Hotline unter der Telefonnummer +49 6227 7-40022
- eine E-Mail an das Legal Compliance & Integrity Office unter der Adresse [global-compliance-office@sap.com](mailto:global-compliance-office@sap.com)
- Kontaktaufnahme mit den Local Compliance Officers (telefonisch oder per E-Mail)
- unser Online-Tool für anonyme Whistleblower-Meldungen

Informationen zur Meldung von Compliance-Verstößen stehen den Mitarbeitern in unserem Intranet zur Verfügung. Neue Mitarbeiter werden im Rahmen ihrer Einarbeitung über diese Möglichkeiten informiert. Externe Stakeholder, die keinen Zugriff auf das Intranet der SAP haben, finden auf unserer Webseite Informationen zu unserer Hotline und E-Mailadresse. Auch im SAP-Verhaltenskodex für Partner und im SAP-Verhaltenskodex für Lieferanten werden die Wege beschrieben, über die solche Vorfälle gemeldet werden können. Die meisten dieser Systeme zur Meldung von Vorfällen stehen rund um die

Uhr zur Verfügung, und im Falle einer Untersuchung werden Meldungen so vertraulich wie möglich behandelt.

Alle Meldungen werden untersucht, und bei Bedarf werden geeignete Maßnahmen ergriffen. Diese können bis zur Kündigung eines Mitarbeiters reichen.

## Aktive Korruptionsbekämpfung

Im Kampf gegen Korruption und die damit verbundenen negativen Auswirkungen arbeitet die SAP aktiv mit anderen Unternehmen und Organisationen zusammen. Die SAP ist Mitglied von Transparency International Deutschland e.V., einer gemeinnützigen und politisch unabhängigen Organisation, die sich der Bekämpfung von Korruption in Politik und Wirtschaft verschrieben hat.

Wir engagieren uns außerdem in der Initiative Alliance for Integrity (Afln), in der sich verschiedene Interessengruppen aus der Wirtschaft für mehr Integrität und ein gesetzeskonformes Geschäftsverhalten einsetzen. Die Initiative wurde von einer Reihe von internationalen Konzernen, Wirtschaftsverbänden, dem deutschen Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ), der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), dem Deutschen Global Compact Netzwerk und der gemeinnützigen Entwicklungsorganisation sequa ins Leben gerufen. Sie hat es sich zum Ziel gesetzt, Kollektivmaßnahmen zur Korruptionsbekämpfung direkt in den Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen umzusetzen.

# Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien

## Nachhaltigkeit als Leitprinzip unserer Unternehmensstrategie

Unser erklärtes Ziel ist es, durch unser Handeln die Grundlagen für eine nachhaltigere SAP zu schaffen. Nach unserem Verständnis genügt es nicht, eine isolierte Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen – vielmehr muss das Prinzip der Nachhaltigkeit fester Bestandteil unserer Unternehmensstrategie sein. Nur so können wir unsere Vision verwirklichen, die Abläufe der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern.

Wir verfolgen deshalb einen Managementansatz, der den Nachhaltigkeitsgedanken in all unsere Unternehmensaktivitäten integriert.

Unter der Leitung unseres Chief Sustainability Officer ist ein spezielles Team für unsere Nachhaltigkeitsleistung verantwortlich. Zu den Aufgaben dieses Teams gehört es, das Konzept der Nachhaltigkeit in unserer Unternehmensstrategie zu verankern und unternehmensweit neue Nachhaltigkeitsinitiativen zu initiieren. Unser Chief Financial Officer (CFO) vertritt das Thema Nachhaltigkeit im Vorstand. Für jeden Geschäftsbereich gibt es außerdem einen speziellen Ansprechpartner für Nachhaltigkeit. Diese Ansprechpartner sind dafür verantwortlich, nachhaltige Geschäftspraktiken in ihrem jeweiligen Bereich zu fördern, indem sie beispielsweise konkrete Ziele festlegen und entsprechende Programme durchführen. Zweimal jährlich informieren sie den CFO und den Chief Sustainability Officer über ihre Fortschritte und Ergebnisse.

## Unsere Maßnahmen im Hinblick auf die für uns wesentlichen und andere berichtete Aspekte

In unserer Wesentlichkeitsanalyse ermittelten wir die Aspekte, die für unser Unternehmen wesentlich sind. Für die Maßnahmen, mit denen wir diesen Aspekten begegnen, sind spezielle Mitarbeiter verantwortlich, deren Vergütung mit den einzelnen Aspekten verknüpft ist. Bei den für uns wesentlichen Themen untersuchen wir, welche Maßnahmen wir ergreifen und wie wir die Wirksamkeit unseres Ansatzes überprüfen können.

## Ethisches Geschäftsverhalten

Ausführliche Informationen zu unserem Managementansatz finden Sie im Abschnitt *Ethisches Geschäftsverhalten*.

## Klimaschutz und Energiemanagement

Unsere globale Umweltrichtlinie fördert einen nachhaltigeren Umgang mit natürlichen Ressourcen und hilft uns, ökologische Herausforderungen aufzuzeigen, unsere Abläufe effizienter zu gestalten und durch geeignete Strategien den Wandel voranzubringen. In dieser Richtlinie sind außerdem unsere Ziele für den Umweltschutz festgeschrieben. Diese finden Sie im Abschnitt *Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen*.

Unser Chief Sustainability Officer koordiniert in Zusammenarbeit mit der Nachhaltigkeitsorganisation unsere Maßnahmen für den Klimaschutz. Unsere Facility-Management-Experten planen und betreiben unsere Gebäude nach strengen ökologischen Standards. Darüber hinaus beschäftigen sich unsere Mitarbeiter aus dem Bereich IT-Betrieb kontinuierlich mit Fragestellungen im Zusammenhang mit der Arbeitsumgebung und dem Energieverbrauch in unseren Rechenzentren. Wir überprüfen unsere ökologische Leistung vierteljährlich gemeinsam mit dem kaufmännischen Leiter der SAP.

2016 haben wir unser globales Umweltmanagementsystem, das an der ISO-Norm 14001 ausgerichtet ist, an weiteren Standorten eingeführt. Bis zum Jahr 2018 soll unser Umweltmanagementsystem rund 70 % unserer weltweiten Mitarbeiter abdecken. Zum Jahresende 2016 hatten insgesamt 46 Standorte in 26 Ländern (an denen 49 % unserer Mitarbeiter beschäftigt sind) die ISO-Norm 14001 eingeführt.

## Finanzielle Leistung

Die Gesamtverantwortung für Umsatzwachstum, die Profitabilität und finanzielle Stabilität der SAP liegt beim Vorstand. Ausführliche Informationen finden Sie in den Abschnitten *Corporate-Governance-Bericht* und *Bericht des Aufsichtsrats*.

## Menschenrechte und digitale Rechte

Ausführliche Informationen zu unserem Managementansatz finden Sie in den Abschnitten *Sicherheit und Datenschutz* und *Menschenrechte und Arbeitsstandards*.

## Humankapital

Die Gesamtverantwortung für unsere Personalstrategie liegt bei unserem Chief Human Resources Officer, der dem Vorstand angehört.

Die Umsetzung dieser Strategie unterstützen wir unter anderem durch die Globalen SAP-Richtlinien für Arbeitssicherheit und Gesundheit und unsere Richtlinien zur Förderung von Vielfalt und Inklusion. Die globalen Richtlinien für Arbeitssicherheit und Gesundheit sind ein wichtiger Bestandteil unserer langfristigen Nachhaltigkeitsstrategie. Sie enthalten Regelungen zu den Themen Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeiter, Sicherheit am Arbeitsplatz und Stressbewältigung und schaffen damit ein Rahmenwerk, an dem wir unsere Geschäftsprozesse sowie unsere Führungs- und Unternehmenskultur ausrichten. Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit, das Engagement und das kreative Potenzial unserer Mitarbeiter langfristig zu sichern, damit sie nachhaltigen Mehrwert für unser Unternehmen, unsere Kunden und für sich selbst schaffen können.

Mit unseren Richtlinien zur Förderung von Vielfalt und Inklusion schaffen wir die Rahmenbedingungen für eine vielfältige Belegschaft und ein inklusives Arbeitsumfeld. Sie tragen zur Umsetzung unserer Unternehmensziele und unserer „How We Run“-Verhaltensgrundsätze bei, indem sie es unseren Mitarbeitern ermöglichen, sich frei und ihren Fähigkeiten entsprechend zu entfalten.

Weitere Informationen zu unserem Managementansatz finden Sie im Abschnitt *Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement*.

## Auswirkungen auf die Gesellschaft

Dieser Aspekt umfasst zwei Bereiche: zum einen den Beitrag, den wir mit unseren Softwarelösungen und unserem gesellschaftlichen Engagement zur Umsetzung der von den Vereinten Nationen verabschiedeten Ziele für nachhaltige Entwicklung leisten, zum anderen unsere Programme im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR), mit denen wir uns für eine bessere Welt einsetzen.

Die Koordination unserer Maßnahmen zur Erreichung der UN-Nachhaltigkeitsziele fällt in den Aufgabenbereich unserer Experten und Teams, die für die Unternehmensstrategie, die Nachhaltigkeitsleistung und das Marketing der SAP verantwortlich sind. In unserer Broschüre *How SAP's Vision Comes To Life* haben wir erstmals die Zusammenarbeit mit unseren Kunden im Hinblick auf diese Ziele beschrieben.

Im Rahmen unserer weltweiten CSR-Programme haben alle SAP-Mitarbeiter die Möglichkeit, bis zu acht Stunden ihrer Arbeitszeit für gemeinnützige Projekte und Veranstaltungen aufzuwenden. Für 2016 hatten wir es uns zum Ziel gesetzt, mit unseren CSR-Initiativen weltweit 1,5 Millionen Menschen zu erreichen. Dafür sollten unsere Mitarbeiter 250.000 ehrenamtliche Arbeitsstunden leisten – davon 40 % qualifizierte Tätigkeiten. Mit fast 339.000 ehrenamtlichen Arbeitsstunden (davon 57 % qualifizierte Tätigkeiten) und ungefähr 3,2 Millionen Menschen, die von unseren Freiwilligenprojekten profitierten, haben wir diese Ziele übertroffen.

Ein globaler Governance-Ausschuss bestimmt die allgemeine Ausrichtung unserer Strategie im Bereich CSR. Darüber hinaus gibt es regionale Governance-Ausschüsse, die für die Genehmigung wichtiger CSR-Partnerschaften zuständig sind und die regionalen CSR-Verantwortlichen beraten. Durch konzernweit einheitliche Prozesse für die Finanz- und Compliance-Kontrolle stellen wir die Ordnungsmäßigkeit von Spenden sicher. Unser weltweites CSR-Team, das von der Leiterin der Globalen CSR-Organisation koordiniert wird, gehört dem Office of the CEO und der Organisation Global Corporate Affairs an. Um unsere unternehmensweite CSR-Strategie wirksam umsetzen zu können, haben wir für die sechs Market Units der SAP jeweils regionale CSR-Verantwortliche ernannt.

Wir überwachen unsere CSR-Programme im Hinblick darauf, ob sie einen Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel leisten. Zum Beispiel befragen wir im Rahmen unseres weltweiten Programms SAP Social Sabbatical die teilnehmenden gemeinnützigen Organisationen und Sozialunternehmen dazu, ob unser Team die vereinbarten Leistungen erbracht hat. Damit wir auch langfristige Auswirkungen erfassen können, führen wir sechs Monate nach Abschluss eines Projekts erneut eine Befragung durch. Diese Rückmeldungen dienen uns als Grundlage für die kontinuierliche Anpassung unserer Freiwilligeninitiativen und CSR-Programme. Weitere Informationen finden Sie im Abschnitt *Gesellschaftliches Engagement*.

## Innovation und Kundentreue

Unser Customer Experience Council überprüft regelmäßig unsere Maßnahmen zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und gibt Schwerpunkte vor. Ausführliche Informationen zu unseren Zielen im Hinblick auf die Kundentreue finden Sie im Abschnitt *Kunden*.

Innovationen entstehen überall in unserem Unternehmen. Die einzelnen Vorstandsmitglieder sind deshalb für die Innovation in ihrem jeweiligen Bereich verantwortlich. So koordiniert das Vorstandsmitglied für den Bereich Produkte & Innovation die Aktivitäten im Bereich Softwareinnovationen. Ein Team von Experten für Entwicklung und Solution Management ist für die Entwicklung spezieller Nachhaltigkeitslösungen zuständig. Aufgabe eines weiteren Expertenteams ist es, das Prinzip der Nachhaltigkeit in neue oder bestehende Lösungen für Branchen und Unternehmensbereiche zu integrieren. Nähere Informationen zu unseren neuesten Innovationen finden Sie im Abschnitt *Produkte, Forschung und Entwicklung und Services*.

## Änderung von Denk- und Verhaltensmustern

Auf unserem Weg zu mehr Nachhaltigkeit richten wir unseren Blick auf zwei zentrale Bereiche: auf unsere Prozesse und auf unsere Mitarbeiter. Damit wir unsere Ziele erreichen können, müssen wir gewohnte Denk- und Verhaltensweisen hinterfragen.

## Zusätzliche Informationen zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung

Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien

Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang unsere Mitarbeiter, die mit ihren Ideen und ihrem Engagement den Wandel innerhalb unseres Unternehmens vorantreiben. Durch verschiedene Programme informieren wir unsere Mitarbeiter darüber, wie eng das Thema Nachhaltigkeit mit unserem Ziel verknüpft ist, die Abläufe in der weltweiten Wirtschaft und das Leben von Menschen zu verbessern.

Darüber hinaus standen wir 2016 im Rahmen sogenannter Coffee Corner Sessions, virtueller Mitarbeiterversammlungen und über soziale Medien im offenen Dialog mit unseren Mitarbeitern. Dabei haben wir auch aufgezeigt, wie unsere Kunden ihre Abläufe nachhaltiger gestalten und wie unsere eigenen Mitarbeiter mit gutem Beispiel vorangehen. Auch in den Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter und in Schulungen für Führungskräfte informieren wir über das Thema Nachhaltigkeit.

Wir halten unsere Mitarbeiter außerdem über globale Entwicklungen auf dem Laufenden, beispielsweise die Verabschiedung der UN-Nachhaltigkeitsziele im Jahr 2016. In unserem Online-Kurs „Sustainability Through Digital Transformation“ (Nachhaltigkeit durch digitalen Wandel) sowie mit dem neuen interaktiven WebBook „SAP und die globalen Ziele der UN“ und der dazugehörigen iPad-App zeigen wir, wie unsere Kunden und unsere eigenen Aktivitäten zur Umsetzung dieser Ziele beitragen.

## Transparenz und Sensibilisierung für das Thema

Um den Wandel zu ermöglichen, müssen wir Transparenz schaffen und unsere Mitarbeiter für unsere Nachhaltigkeitsziele sensibilisieren. Unser Vorstand und unser Aufsichtsrat nutzen seit 2016 unsere Lösung SAP Digital Boardroom. Damit haben sie Zugriff auf wichtige finanzielle und nicht finanzielle Daten, unter anderem auch auf Kennzahlen aus dem Personalwesen, die eine umfassende und ganzheitliche Sicht auf unsere Leistung ermöglichen.

Auch unsere Mitarbeiter können sich über ein spezielles Dashboard über die ökologische und gesellschaftliche Leistung unseres Unternehmens informieren. Beispielsweise können Zahlen zur Mitarbeiterbindung und zum Anteil der Frauen in Führungspositionen angezeigt werden, die Aufschluss über unsere Fortschritte im sozialen Bereich geben. Mithilfe der App My SAP Footprint können Mitarbeiter außerdem abrufen, welche Treibhausgasemissionen ihre Firmenwagen oder elektronischen Geräte verursachen.

Den Erfolg unserer Initiativen messen wir in unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung. 2016 stimmten 92 % unserer Mitarbeiter der Aussage zu, dass „Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema für die SAP ist“. Im Vorjahr hatte der Wert bei 90 % gelegen, im Jahr 2009 bei 77 %. 82 % unserer Mitarbeiter gaben außerdem an, dass sie „aktiv zu den Nachhaltigkeitszielen der SAP

beitragen“. Damit hat sich dieser Wert gegenüber 80 % im Jahr 2015, und 46 % im Jahr 2009 erhöht.

## Sustainability Champions als Botschafter für unsere Nachhaltigkeitsinitiativen

Eine starke Führungskultur ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsziele, doch kann nachhaltiges Verhalten nicht einfach von oben „verordnet“ werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung unserer Nachhaltigkeitsinitiativen benötigen wir die Unterstützung der Mitarbeiter in allen Teilen und auf allen Ebenen unseres Unternehmens.

Zu diesem Zweck haben wir ein globales Netzwerk aus über 100 Sustainability Champions geschaffen, die die unterschiedlichen Regionen und Geschäftsbereiche der SAP vertreten. Die Sustainability Champions sind berechtigt, 10 % ihrer Arbeitszeit für die Förderung der Nachhaltigkeit im gesamten Unternehmen aufzuwenden. Sie haben zum einen Vorbildfunktion für ihre Kollegen, passen zum anderen aber auch unsere Nachhaltigkeitsinitiativen an die Anforderungen und Interessen der einzelnen Standorte und Geschäftsbereiche an und tauschen sich über Best Practices aus.

# Menschenrechte und Arbeitsstandards

## Wahrung hoher ethischer Standards

Bei der SAP glauben wir an die unternehmerische Verantwortung, die Menschenrechte in allen Unternehmensbereichen zu achten. Die Wahrung hoher Arbeitsstandards hilft uns dabei, Vielfalt in unserem Unternehmen zu fördern sowie Spitzenkräfte zu gewinnen und an uns zu binden. Faire und ethische Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter erhöhen zudem unser Innovationspotenzial und unsere Produktivität.

Die SAP ist eines der Unternehmen, die den Global Compact der Vereinten Nationen unterzeichnet haben. Damit haben wir uns freiwillig dazu verpflichtet, unsere Strategien und Geschäftstätigkeiten an universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten.

Die Achtung der Menschenrechte steht bei allen unseren geschäftlichen Handlungen im Vordergrund. Deshalb unterstützen wir auch die Grundprinzipien der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte, die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen und die Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über die grundlegenden Prinzipien und Rechte bei der Arbeit. Zur Umsetzung unseres Bekenntnisses zur Achtung der Menschenrechte haben wir Maßnahmen ergriffen, die sich am Rahmenwerk für Unternehmenstätigkeit und Menschenrechte der Vereinten Nationen („Protect, Respect and Remedy“ – Schützen, Achten, Rechtsschutz gewähren) orientieren.

## Unser Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte

Unser [globales Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte](#) ist unsere Antwort auf die oben erwähnten internationalen Standards. Dieses Bekenntnis, dem auch unser Vorstand zugestimmt hat, basiert auf den Geschäftsprinzipien der SAP und beschreibt, welche Standards wir in den drei Schwerpunktgebieten Mitarbeiter, Partner- und Lieferantennetz sowie Lösungen einhalten.

Das Bekenntnis gilt für alle Geschäftsaktivitäten in den weltweiten Niederlassungen der SAP und wird regelmäßig überprüft. Darüber hinaus verweist es auf weitere Richtlinien wie etwa auf Gesundheits-, Arbeitsschutz- und Datenschutzrichtlinien.

## Umsetzung unserer Standards

Unsere Nachhaltigkeitsorganisation trägt die Verantwortung dafür, dass wir unser Bekenntnis zur Achtung der Menschenrechte im gesamten Unternehmen einhalten. Gemeinsam mit Kollegen aus dem Personalwesen, dem Einkauf und der Produktentwicklung verfolgt das Team ein integriertes Konzept, der die Umsetzung dieser Standards sicherstellt.

Um unsere Maßnahmen in Bezug auf die Achtung der Menschenrechte zu beurteilen, berücksichtigen wir auch externe Vergleiche, Leistungsbewertungen, Audit-Ergebnisse und die Rückmeldungen unserer Stakeholder. Außerdem überprüfen wir seit 2012 regelmäßig intern, ob unsere Standards konzernweit befolgt und diese Richtlinien eingehalten werden. 2016 haben wir beispielsweise bei SAP India und in den SAP Labs India in Bangalore die Einhaltung von Arbeitsstandards überprüft. Hierbei wurden keine wesentlichen Verstöße festgestellt. Es wurden jedoch einzelne Bereiche ermittelt, in denen Verbesserungspotenzial besteht. Hierzu gehören der Sicherheitsdienst, die umfassende Ausgabe von Zutrittskarten sowie die Verbesserung der Klimaanlagen.

## Achtung der Rechte unserer Mitarbeiter

Wir verfügen bereits seit vielen Jahren über Richtlinien, die uns jegliche Form der Diskriminierung im Umgang mit unseren Mitarbeitern untersagen. Außerdem bieten wir Schulungen an, die das gesamte Spektrum der Menschenrechtsaspekte umfassen, die für unser Unternehmen besonders relevant sind: Sicherheit, Datenschutz und Antidiskriminierung.

Mitarbeiter, die sich diskriminiert oder belästigt fühlen, sind angehalten, dies zu melden. Sie können sich vertraulich an ihre Vorgesetzten, die Personalabteilung, ein Compliance Office oder Kollegen wenden, die als interne Mediatoren geschult wurden.

Außerdem steht eine globale Ombudsperson zur Verfügung, die Mitarbeiterbeschwerden untersucht und Konfliktfälle schlichtet. Sie unterstützt zudem den Vorstand bei der Untersuchung personalbezogener Beschwerden und der Suche nach Lösungsansätzen, um potenzielle Probleme zu vermeiden.

## Weitere Maßnahmen zur Einhaltung von Arbeitsstandards

Bei der SAP streben wir weltweit nach konstruktiven Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen, wobei wir nationale Anforderungen berücksichtigen. Aktuell gibt es Betriebsräte in Belgien, Deutschland, Großbritannien, Irland, Italien, den Niederlanden, Slowenien und Spanien. Außerdem haben wir einen Europäischen Betriebsrat, der alle Mitarbeiter aus unseren europäischen Niederlassungen vertritt.

Die Betriebsräte setzen sich aus gewählten Gewerkschaftsmitgliedern und nicht organisierten Mitarbeitern zusammen. Sie werden von der SAP-Geschäftsleitung zu Themen gehört, die das Arbeitsumfeld und die Arbeitsprozesse der Mitarbeiter betreffen. Hierzu zählen Initiativen im Personalwesen, Mitarbeiterentwicklung, Vergütung und Zusatzleistungen, Chancengleichheit, wesentliche Veränderungen von Arbeitsinhalten oder IT-Prozessen, Datenschutz sowie Gesundheits- und Arbeitsschutz.

Kollektivvereinbarungen mit Gewerkschaften werden ausschließlich in Ländern abgeschlossen, in denen diese gesetzlich vorgeschrieben sind. Insgesamt werden ungefähr 50 % unserer Mitarbeiter von Betriebsräten oder unabhängigen Gewerkschaften vertreten oder sind von Kollektivvereinbarungen betroffen.

## Einhaltung hoher ethischer Standards in der gesamten Lieferkette

Wir erwarten von allen unseren Geschäftspartnern, dass sie die Menschenrechte respektieren und sich nicht der Mitwirkung an Menschrechtsverletzungen schuldig machen. Der Verhaltenskodex für Lieferanten und der Verhaltenskodex für Partner sehen vor, dass auch unsere Lieferanten und Partner Menschenrechte achten, Arbeitsstandards einhalten und für eine sichere und gesunde Arbeitsumgebung sorgen.

Gemeinsam mit unseren Lieferanten und Partnern stellen wir sicher, dass die Bestimmungen dieser Verhaltenskodizes auch umgesetzt werden. Außerdem behalten wir uns vor, dies auch vor Ort zu überprüfen.

## Achtung der Menschenrechte während des gesamten Lebenszyklus unserer Produkte

Als Anbieter von Unternehmenssoftware tragen wir Verantwortung dafür, dass die Menschenrechte während des gesamten Lebenszyklus unserer Produkte geachtet werden – vom Design über die Entwicklung bis hin zur Nutzung. Wir entwickeln innovative Lösungen, die Kunden helfen, Menschenrechtsstandards in ihren Unternehmens- und Lieferkettenstrategien zu verankern. Darüber hinaus bieten wir

auch Lösungen, die dabei helfen, die Achtung von Menschenrechten in Bereichen wie dem Gesundheits- und Bildungswesen und dem öffentlichen Sektor voranzubringen. Unsere Lösung SAP Medical Research Insights unterstützt durch Datenverarbeitung unserer Software beispielsweise die Behandlung von Patienten, die Krebsforschung und die Krebsprävention.

Bei der Konzeption jeder Lösung achten unsere Entwicklungsteams darauf, dass das Produkt Menschenrechtsstandards entspricht. So ist etwa Barrierefreiheit ein Schwerpunktthema bei unserer Softwareentwicklung. Hierfür befolgen wir bestehende Richtlinien für barrierefreie Webinhalte, darunter Section 508 des US-amerikanischen Access Board.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für unsere Entwicklungsteams ist der Schutz personenbezogener Daten. Um sicherzustellen, dass unsere Kunden mit unseren Produkten digitale Rechte erfüllen können, halten wir uns an strenge Datenschutz- und Sicherheitsstandards. Diese haben wir in unseren globalen Richtlinien für die Produktentwicklung, unseren Qualitäts- und Produktstandards sowie in unseren Datenschutzrichtlinien festgeschrieben.

# Nachhaltigkeit in der Lieferkette

## Mehr Nachhaltigkeit in unserer Lieferkette

Unsere Lieferkette hat einen entscheidenden Einfluss auf unsere Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft. Deshalb suchen wir intensiv nach neuen Möglichkeiten, um sicherzustellen, dass unsere Beschaffungsaktivitäten hohen Nachhaltigkeitsstandards entsprechen.

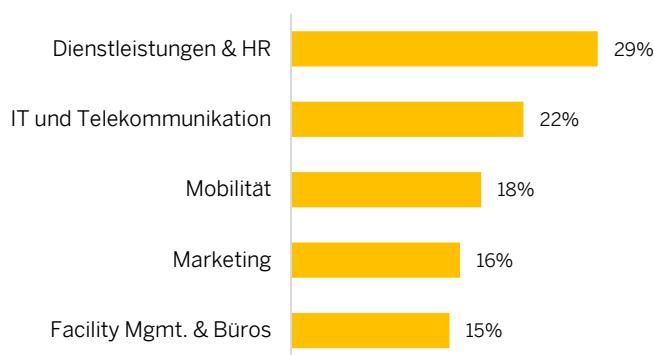
2016 haben wir uns mit unserem Auswahlprozess für Lieferanten befasst. Denn wir möchten die Chancen für unterschiedlichste Unternehmen erhöhen, sich mit ihren Produkten und Services bei der SAP als Anbieter zu bewerben. Wir haben außerdem mit unseren Lieferanten an strengerem Verhaltensstandards gearbeitet und ein neues Bewusstsein für Nachhaltigkeit geschaffen.

## Lieferanten nach Beschaffungskategorie und Region

Bei der SAP sind wir davon überzeugt, dass unsere Lieferanten eine Schlüsselrolle für unseren Erfolg spielen. 2016 haben wir 4,8 Mrd. € für Leistungen von fast 19.000 Lieferanten weltweit ausgegeben.

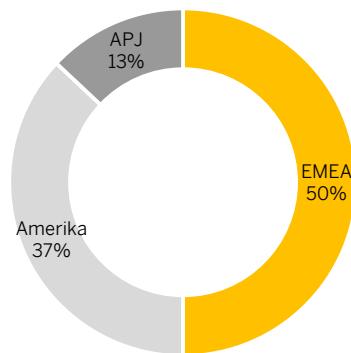
### Lieferanten nach Kategorie

Anteil an den Gesamtausgaben (in %)



## Lieferantenstandort nach Region

Anteil an den Gesamtausgaben (in %)



## Förderung der Lieferantenvielfalt

Wir achten verstärkt darauf, die Vielfalt unter unseren Lieferanten zu vergrößern. Dies bedeutet, dass wir vermehrt Unternehmen in unseren Lieferantenstamm aufnehmen möchten, die von Minderheiten in Bezug auf Geschlecht, Herkunft, Behinderung, sexuelle Orientierung, Alter, Religion und weitere Merkmale geführt werden. Unserer Meinung nach sollte sich unser Engagement für eine integrative, vorurteilsfreie Arbeitsatmosphäre in unserem Unternehmen auch in unserem Konzept für Lieferanten widerspiegeln. Außerdem sind wir davon überzeugt, dass die SAP erheblich von der Flexibilität und dem hohen Innovationspotenzial dieser Unternehmen profitieren kann.

Um diese Aspekte zu berücksichtigen, haben wir 2016 ein Programm zur Förderung der Lieferantenvielfalt entwickelt, das von unserer zentralen Einkaufsorganisation (Global Procurement Organization, GPO) umgesetzt wird. Es ist wesentlicher Bestandteil unseres Lieferantenmanagement-Programms und soll sicherstellen, dass unterschiedliche Unternehmen eine faire Chance erhalten, an Ausschreibungen teilzunehmen und dabei gleichbehandelt zu werden wie andere SAP-Lieferanten. Bis 2020 möchten wir in ausgewählten Ländern 5 % unseres Budgets für Zulieferer ausgeben, die auf Vielfalt setzen. Im Einkaufsprozess berücksichtigt GPO deshalb aktiv solche Lieferanten in bestimmten Kategorien und Ländern.

Als Zeichen für unser Engagement im Bereich Lieferantenvielfalt ist die SAP 2016 Mitglied der folgenden Organisationen geworden, die sich für von Minderheiten geführte Unternehmen einsetzen:

- Minority Supplier Development U.K. (MSDUK)
- WeConnect International

## **Einhaltung hoher ethischer Standards in der gesamten Lieferkette**

Dank digitaler Netzwerke können wir heute schnell und einfach immer mehr globale Anbieter erreichen. Mit zunehmend komplexeren Liefernetzen wird es für Unternehmen aber auch immer schwieriger sicherzustellen, dass ihre Lieferanten hohe ethische Standards einhalten.

Um unsere Kunden in diesem Zusammenhang zu unterstützen, arbeiten wir an der Entwicklung einer innovativen SAP-Ariba-Lösung für das Management von Lieferantenrisiken. Die Lösung soll Unternehmen helfen, Risiken in Bezug auf Zulieferer zu ermitteln und besser mit diesen Risiken umzugehen. Bei der Fertigstellung und Einführung dieser Cloud-Lösung arbeitet GPO mit den Produktentwicklungsteams von SAP Ariba zusammen. Mit SAP Ariba Supplier Risk Insights können Unternehmen Prozesse für die Due-Diligence-Prüfung, die Überwachung und die Behandlung von Risiken festlegen und dadurch bereits im Vorfeld Risiken im gesamten Beschaffungsprozess und Lieferantenstamm angehen.

Die innovative Lösung bietet Einkäufern ein Dashboard, über das sie alle relevanten Risikoinformationen überwachen können. Außerdem erhalten Einkäufer – je nach Voreinstellung – täglich Warnungen und Benachrichtigungen. Die Lösung deckt auch Nachhaltigkeitsrisiken ab, darunter unethisches Geschäftsverhalten, Diskriminierung am Arbeitsplatz, Verstöße gegen die Arbeitssicherheit, Kinderarbeit, Menschenhandel und Umweltkatastrophen wie Ölunfälle und radioaktive Belastungen.

Darüber hinaus arbeitete GPO mit dem SAP-Ariba-Team und der Organisation „Made in a Free World“ an einem Pilotprojekt, um die größten Risikobereiche für Zwangs- und Kinderarbeit in unserer Lieferkette aufzudecken. Als Teil dieser Initiative haben wir Informationen zu den Lieferketten unserer Lieferanten angefordert und analysieren diese Daten, um potenzielle Risikobereiche zu erkennen und genauer zu untersuchen.

Gleichzeitig verbessern wir die Durchsetzbarkeit des Verhaltenskodex für Lieferanten. So haben wir ihn fest in unsere Standard-Verträge aufgenommen, und auch in unseren globalen Geschäftsbedingungen ist er enthalten.

## **Durchführung innovativer Nachhaltigkeitsprojekte**

Im Schulterschluss mit unseren Lieferanten suchen wir nach neuen Wegen, um unsere Lieferkette noch nachhaltiger zu gestalten. So haben wir verschiedene Projekte initiiert, mit denen wir unsere Umweltauswirkungen in Bereichen wie Unternehmensmobilität, Catering, Büromaterialien und SAP-Veranstaltungen verringern wollen.

Unser Chief Procurement Officer und unser Chief Sustainability Officer treffen sich vierteljährlich, um sich über unsere Fortschritte und Herausforderungen bei der Umsetzung nachhaltiger Beschaffungsprozesse auszutauschen.

# Abfall und Wasser

160  
Tonnen  
elektronische Abfälle  
recycelt

3 Kilo-  
tonnen  
gewöhnlicher Abfall  
(nicht recycelt)

ca. 1,05  
Mio. m<sup>3</sup>  
Wasserverbrauch

## Umsetzung einer globalen Strategie

Mit unserer Strategie für Abfall und Wasser sorgen wir dafür, dass die von der SAP verursachten Umweltbelastungen minimiert werden. Dank unternehmensweiter Initiativen müssen wir weniger Abfälle entsorgen und verbrauchen weltweit weniger Wasser. Eine globale Strategie stellt sicher, dass wir unsere ökologische Leistung über alle unsere Unternehmensstandorte hinweg optimieren.

Gleichzeitig tragen wir mit Maßnahmen für die Wiederverwertung unserer Abfälle und für einen sparsameren Wasserverbrauch zur Steigerung unserer Unternehmensleistung bei. Durch kontinuierliche Aktionen an unseren SAP-Standorten senken wir unsere Betriebskosten und motivieren unsere Mitarbeiter zum Mitmachen.

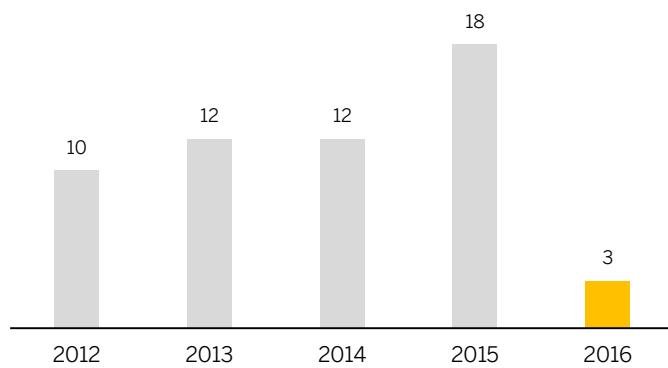
## Management unserer elektronischen Abfälle

Der größte Teil unserer Abfälle entsteht durch die Server in Rechenzentren, IT-Geräte, PCs, Peripheriegeräte und mobilen Endgeräte, die bei der Entwicklung unserer Software zum Einsatz kommen. Unsere Server und IT-Geräte werden, je nach Zustand, entweder weiterverkauft oder recycelt. Wir haben auch 2016 die Zusammenarbeit mit unserem globalen Entsorgungspartner für elektronische Abfälle fortgeführt, der als eines der weltweit nachhaltigsten Unternehmen gilt. Unser Partner befolgt die Umweltmanagementnorm ISO 14001 und stellt damit sicher, dass die Entsorgungsprozesse für unsere elektronischen Abfälle an unseren Standorten einheitlich geregelt sind. Auf diese Weise konnten wir 2016 160 Tonnen elektronische Abfälle recyceln. 2017 möchten wir diesen Recyclingprozess für unsere Server auch in der Region Amerika einführen.

Wir fördern darüber hinaus die interne Wiederverwendung von IT-Geräten, indem wir in einigen Ländern wenig gebrauchte Geräte über einen Online-Shop anbieten. Unsere Maßnahmen zur Verringerung des Abfallaufkommens werden durch ein Programm für einen nachhaltigen Einkauf ergänzt, das den Mitarbeitern die Bestellung nachhaltig gefertigter IT-Geräte ermöglicht. Neben den elektronischen Abfällen haben wir nach unseren Schätzungen 2016 in unseren weltweiten Büros und Kantinen sowie mit unseren Produktverpackungen etwa 3 Kilotonnen Abfälle erzeugt. Der starke Rückgang gegenüber 2015 resultiert vor allem aus der Anpassung unseres Extrapolationsfaktors, der zur Berechnung von Abfallmengen von Standorten verwendet wird, für die keine tatsächlichen Daten vorliegen.

## Gewöhnliche Abfälle (nicht recycelt)

Kilotonnen



## Kompostierung von Lebensmittelabfällen

Die SAP verfügt auch über groß angelegte Recyclingprogramme für Kantinen an verschiedenen Standorten weltweit. So werden die Essensreste aus unserer Firmenzentrale in Walldorf einer externen Fermentationsanlage zugeführt, um daraus wieder Energie zu gewinnen.

In den SAP Labs in Bangalore (Indien) wurde eine Anlage in Betrieb genommen, die organische Abfälle aus den Kantinen in geruchsfreien, homogenisierten Kompost umwandelt. In unseren Kantinen in Palo Alto und Newtown Square (USA) haben wir umfassende Programme zur Kompostierung eingeführt. Dort werden die entstandenen Nebenprodukte zum Düngen der unternehmenseigenen Grünflächen verwendet.

## Vermeidung von Deponieabfällen

2016 haben wir unser Null-Deponieabfall-Konzept im Rahmen unseres ISO-14001-Programms an weiteren weltweiten Standorten eingeführt. Unser Ziel ist es, mindestens 90 % unserer Deponieabfälle dauerhaft zu vermeiden. Bei diesem Ansatz geht es in erster Linie darum, Prozesse umzustellen und die Wiederverwendung von Materialien zu fördern, um auf diese Weise weniger Deponieabfälle zu produzieren.

Durch eine global angelegte Initiative sind unsere Drucker neben anderen Optimierungen mit einer Standardeinstellung für doppelseitiges Drucken in Schwarzweiß versehen. So konnten wir seit 2009 unseren Papierverbrauch um fast 30 % verringern. Darüber hinaus sind wir 2016 in Bezug auf papierlose Verträge deutlich vorangekommen. Durch den Einsatz einer Lösung von DocuSign, die elektronische Unterschriften ermöglicht, konnten wir 31.472 Seiten Verträge elektronisch bearbeiten und so eine signifikante Menge an Papier einsparen.

## Umweltbewusstsein im Arbeitsalltag

Wir haben außerdem Verhaltensänderungen bei unseren Mitarbeitern bewirkt und waren dadurch in der Lage, den Papierverbrauch beim Drucken erheblich zu reduzieren. Mit einem System für das sichere Drucken (Pull-Printing) müssen die Mitarbeiter ihre Druckaufträge mit ihrem Firmenausweis am Drucker aktivieren. Dadurch denken sie eher darüber nach, ob der Ausdruck wirklich nötig ist. Über 76.000 Personen nutzen inzwischen dieses System, sodass unser Papierverbrauch seit 2014 insgesamt um 15,4 Millionen Seiten zurückgegangen ist.

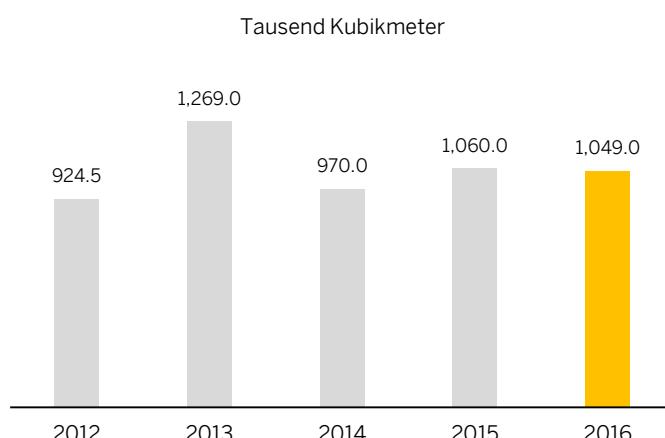
Über ein spezielles Druck-Dashboard können sich außerdem alle SAP-Mitarbeiter über unsere Fortschritte bei der Verringerung des Papierverbrauchs auf globaler, regionaler und nationaler Ebene informieren.

## Effizienter Wasserverbrauch

Obwohl unser Geschäftsbetrieb keinen intensiven Wasserverbrauch erfordert, bemühen wir uns dennoch stetig,

Wasser möglichst effizient zu nutzen. Im Rahmen unserer Maßnahmen zur Verringerung des Wasserverbrauchs wird beispielsweise in Walldorf und an anderen Standorten Regen- und Abwasser (Grauwasser) für die Bewässerung und für die Toilettenspülung weiterverwendet.

## Globaler Wasserverbrauch



Einige wenige unserer Büros liegen in Regionen, in denen extreme Wasserknappheit herrscht. In Ra'anana in Israel oder in Bangalore in Indien begegnen wir diesem Problem mit einem speziellen Wassermanagement, das von der Wiederverwendung von aufbereitetem Abwasser bis hin zu Aufklärungskampagnen für Mitarbeiter reicht.

# Politische Mitgestaltung

Die SAP geht auch der Frage nach, wie der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zu wirtschaftlichem Wachstum, zur Schaffung von Arbeitsplätzen und zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher Probleme beitragen kann. Damit sind wir zu einem wichtigen Gesprächspartner zahlreicher Behörden und öffentlicher Einrichtungen weltweit geworden.

Die SAP steht mit Regierungen und Behörden auf der ganzen Welt im Dialog, um sich über Themen von öffentlichem Belang auszutauschen. Schwerpunkte sind unter anderem die Schaffung angemessener Rahmenbedingungen für den Einsatz neuer Technologien und Geschäftsmodelle wie Cloud Computing, das Internet der Dinge und Big Data.

Um Vertrauen in digitale Technologien aufzubauen, unterstützt die SAP globale Best Practices für eine höhere Cybersicherheit und einen besseren Schutz personenbezogener Daten. Die SAP spricht sich für allgemeine und weltweit gültige politische Rahmenvorgaben und die Definition internationaler Standards aus, die einen ungehinderten Datenaustausch über Landesgrenzen hinweg unterstützen und den freien Handel mit digitalen Produkten und Dienstleistungen ermöglichen.

Da die SAP großen Wert auf Transparenz im politischen Entscheidungsprozess legt, haben wir uns in das von der Europäischen Kommission eingerichtete Register der Interessenvertreter eintragen lassen. Auch in den USA sind wir in das nationale Lobbyregister eingetragen und kommen unseren Offenlegungspflichten im Rahmen des Lobbying Disclosure Act nach.

## Zuwendungen

Die SAP unterstützt keine politischen Parteien. In den USA haben einige SAP-Mitarbeiter von ihrem Recht Gebrauch gemacht, ein Political Action Committee (PAC) zu gründen. Das SAP America PAC ist eine unabhängige, eingetragene und streng geregelte Organisation, über die berechtigte Mitarbeiter Kandidaten für politische Ämter auf bundesstaatlicher oder nationaler Ebene unterstützen können. Entsprechend der amerikanischen Gesetzgebung übt die SAP SE keinerlei Kontrolle oder Einfluss auf das SAP America PAC aus. Informationen über Ausgaben des SAP America PAC werden offengelegt und stehen auf der Webseite der U.S. Federal Election Commission zur Verfügung.

# Auszeichnungen

2016 haben wir für unsere Erfolge und Initiativen im Bereich Nachhaltigkeit folgende Auszeichnungen erhalten:

- **Dow Jones Sustainability Indices**

Die SAP wird bereits das zehnte Jahr in Folge als führendes Softwareunternehmen in den Indices gelistet.

- **FTSE4GOOD**

- **NASDAQ OMX CRD Global Sustainability 50 Index**

- **Newsweek Global 500 Green Ranking**

- **Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Europe und Ethibel Sustainability Index (ESI) Excellence Global**

- **Good Company Ranking**

Die SAP belegt unter den DAX-30-Unternehmen den dritten Platz.

- **Building Public Trust Award für innovative integrierte Berichterstattung**

- **Oekom Prime Status**

- **Bestnote A im CDP-Klimaranking**

Die SAP ist „Sector Leader“ auf dem Gebiet der Informationstechnologie und der Telekommunikation-Services in der Region DACH (Deutschland, Österreich und Schweiz).

- **Bestnote AAA von MSCI**

Für unser gesellschaftliches Engagement wurden uns die folgenden Preise verliehen:

- **Initiative „Deutschland – Land der Ideen“**

Die SAP gewann den Titel „Publikumssieger“ für die Entwicklung eines kostenlosen Onlinekurses auf der Plattform openSAP, mit dem sich engagierte Bürgerinnen und Bürger auf ihren Einsatz als ehrenamtliche Deutschlehrer für Flüchtlinge vorbereiten können. Der Kurs „Auch du kannst das! Deutsch für Asylbewerber“ entstand in Zusammenarbeit mit dem Paritätischen Wohlfahrtsverband. Beinahe 10.000 Freiwillige erhielten so das Rüstzeug, um in ihrem Umfeld Sprachkurse zu organisieren oder selbst Deutsch zu unterrichten.

- **The Civic 50**

SAP America erhielt für das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiter und ihren Dienst an der Gesellschaft eine Auszeichnung. Ausschlaggebend für die Aufnahme in „The Civic 50“ war unter anderem die Initiative „Early College High Schools“. Das Programm ermöglicht bedürftigen Schülern, einen High-School- und einen Hochschulabschluss in wirtschaftlichen oder technischen Fächern zu machen. Sie erhalten eine wissenschaftliche Ausbildung und können Praxiserfahrung in Unternehmen sammeln. Außerdem werden allen Teilnehmern Mentoren an die Seite gestellt, die

ihnen den Berufseinstieg in die Technologiebranche erleichtern sollen.

- **„Inspiring Practice Award“ der International Association for Volunteer Effort (IAVE)**

Alle zwei Jahre verleiht die Nichtregierungsorganisation IAVE den Preis „Inspiring Practice Award“ an ein international tätiges Unternehmen, das mit einer Freiwilligeninitiative viel bewegt hat. Im November erhielt die SAP diesen Preis für ihr Programm „SAP Social Sabbatical“.

- **Inclusive Innovation Competition von MIT**

Diese hohe Auszeichnung bekamen wir für die „Africa Code Week“.

- **C4F Award (Kategorie „Education of the Future“)**

Zudem erhielten wir für die „Africa Code Week“ auf dem World Communication Forum in Davos einen C4F Award in der Kategorie „Education of the Future“.

Zahlreiche Auszeichnungen belegen außerdem unsere weltweite Attraktivität als Arbeitgeber:

- Globales EDGE-Zertifikat für Geschlechtergleichstellung
- HRC Foundation: 2016 Corporate Equality Index
- Glassdoor: Bester Arbeitgeber (4x) und beliebtester CEO (2x)
- Fortune Magazine: Platz 41 auf der Liste der 50 besten Arbeitgeber in Sachen Diversity
- Regionales Zertifikat als Top-Arbeitgeber für den Nahen Osten, Europa und China (12x Auszeichnung als Top-Arbeitgeber)
- Forbes: Aufnahme in die Liste der besten großen US-Arbeitgeber des Jahres 2016
- BrandZ: Listing unter den 100 wertvollsten Marken und den 20 wertvollsten B2B-Marken
- Anita Borg Institute: Ranking im Top Companies Leadership Index für Frauen in der IT
- Wirtschaftsmagazin Vocé S/A: Erster Platz bei den besten Unternehmen für Berufsanhänger
- HR Excellence Awards: 14x nominiert
- Asia Recruitment Awards: 14x Preisträger
- Firm Awards: 2x Preisträger für:
  - die beste Personalrecruiting-Strategie im Bereich Vielfalt und Inklusion
  - das beste Personalrecruiting-Programm für junge Talente
- Recruiter Awards: Auszeichnung als Preisträger und als „höchst empfehlenswert“ in drei Kategorien:
  - Preis: Effektivste Entwicklung der Arbeitgebermarke
  - Höchst empfehlenswert: Bestes Bewerbererlebnis beim Programm „Autism at Work“ (Autismus in der Arbeitswelt)
  - Höchst empfehlenswert: Innovatives Personalrecruiting beim Programm „Autism at Work“

- Employer Brand Management Awards 2016: 6x ausgezeichnet mit:
  - Gold: Bestes Diversity-Branding
  - Gold: Innovationen beim Employer Branding mit dem „Autism at Work“-Programm
  - Silber: Beste digitale Kampagne
  - Silber: Beste Kommunikation der Arbeitgebermarke an ein externes Publikum
  - Bronze: Beste laufende Umsetzung der Arbeitgebermarke
  - Bronze: Innovationen beim Employer Branding mit dem „Employment Brand Menu“
- Potentialpark: 1. Platz bei der Kommunikation mit Bewerbern über soziale Medien
- Great Place to Work: 10 x Auszeichnung als attraktiver Arbeitgeber
- Tredence : Eines der besten Unternehmen für Hochschulabsolventen (in mehreren Ländern)

# Mitgliedschaften

Um die Nachhaltigkeitsleistung sowohl unseres Unternehmens als auch unserer Kunden auf globaler Ebene besser bewerten und optimieren zu können, wirkt die SAP aktiv in verschiedenen Organisationen mit, unter anderem in:

- Allianz für Integrität
- Association of Climate Change Officers
- Bitkom e.V.
- Bundesverband der Deutschen Industrie
- Business for Social Responsibility
- CEB Inc.
- Cellular Telephone Industries Association
- Deutschland sicher im Netz e.V.
- Deutsch-Russische Auslandshandelskammer
- DIGITALEUROPE
- econsense
- European Centre for Women and Technology
- European Roundtable of Industrialists
- Financial Women's Association
- Global Compact der Vereinten Nationen (seit 2000)
- Handelskammer Dublin
- Information Technology Industries Council
- International Integrated Reporting Council
- National Defense Industrial Association
- Organization for International Investment
- Plattform Industrie 4.0
- Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V.
- The Business Council
- The Conference Board, Inc.
- The Sustainability Consortium
- The Wall Street Journal CEO Council
- Transatlantic Business Council
- Transparency International Deutschland
- US-amerikanische Handelskammer
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
- World Economic Forum

# Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung

## Allgemeine Informationen zu den gesellschaftlichen Kennzahlen

### Abgrenzung

Zur Abgrenzung haben wir die beiden folgenden Aspekte berücksichtigt: die SAP als Unternehmen mit allen Konzerngesellschaften, Betriebsabläufen und der Logistikkette sowie SAP als Lösungsanbieter für unsere Kunden. Diese Abgrenzung wird detailliert im G4-GRI-Index aufgeführt.

### Gesellschaftliche Kennzahlen

Die Daten für unsere gesellschaftlichen Kennzahlen werden vierteljährlich beziehungsweise jährlich erhoben und nach einer Prüfung durch unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft einmal jährlich in unserem Integrierten Bericht veröffentlicht.

### Mitarbeiterbindung

Wir möchten messen, inwieweit es uns gelingt, Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Unsere Kennzahl zur „Mitarbeiterbindung“ berücksichtigt daher die Anzahl der Mitarbeiter, die die SAP auf eigenen Wunsch verlassen (Fluktuationsrate). Die Rate für die Mitarbeiterbindung berechnet sich nach der Formel durchschnittliche Mitarbeiterzahl (Vollzeitbeschäftigte) im jeweiligen Geschäftsjahr minus die Fluktuationsrate geteilt durch die durchschnittliche Mitarbeiterzahl. Während Unternehmen bei der Fluktuationsrate in der Regel einen möglichst niedrigen Wert anstreben, möchten wir bei der Rate für die Mitarbeiterbindung einen hohen Wert erreichen – dieser drückt aus, dass weniger Mitarbeiter die SAP auf eigenen Wunsch verlassen.

Bei der Analyse der Mitarbeiterbindung und Fluktuationsrate unterscheiden wir nicht nach Geschlecht.

### Frauen in Führungspositionen

Der Begriff „Frauen in Führungspositionen“ bezieht sich auf den Anteil weiblicher Führungskräfte gemessen an der Gesamtzahl unserer Führungskräfte.

Die SAP unterscheidet Führungskräfte nach folgenden Kategorien:

- Teamleiter (Managers Managing Teams): bezeichnet Führungskräfte, die Teams mit mindestens einem Mitarbeiter oder unbesetzten Positionen leiten.
- Oberes und mittleres Management (Managers Managing Managers): bezeichnet Führungskräfte, die anderen Führungskräften mit Verantwortung für Teams vorstehen.
- Vorstandsmitglieder

### Betrieblicher Gesundheitskulturindex

Der betriebliche Gesundheitskulturindex (Business Health Culture Index, BHCI) gibt Aufschluss über die herrschende Unternehmenskultur, die es den Mitarbeitern ermöglicht, gesund zu bleiben und sich ausgeglichen zu fühlen. Der Index enthält Angaben dazu, wie die Mitarbeiter ihr persönliches Wohlbefinden, die Arbeitsbedingungen bei der SAP und die Führungskultur des Unternehmens beurteilen. Der betriebliche Gesundheitskulturindex zeigt damit auf, inwiefern die SAP ihren Mitarbeitern ein Arbeitsumfeld bieten kann, das die Gesundheit der Mitarbeiter fördert, ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit sichert und sie motiviert, sich aktiv für die Umsetzung unserer ehrgeizigen Unternehmensziele einzusetzen.

## Zusätzliche Informationen zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung

Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung

Grundlage für diesen Index bilden die Ergebnisse unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung. Zu dieser Befragung wurden 2016 alle Mitarbeiter eingeladen. Insgesamt nahmen 64.889 Mitarbeiter teil, was einer Rücklaufquote von 76 % entspricht.

Der BHCI-Wert für das Jahr 2014 wurde rückwirkend von 70 % auf 72 % angepasst. Der Grund für diese Neuberechnung war, dass in unserer Mitarbeiterbefragung zwei Fragen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben abgeändert worden waren. Dadurch wurde sowohl der Fragebogen vereinfacht als auch die Vergleichbarkeit des BHCI gegenüber externen Maßstäben verbessert.

## Mitarbeiterengagement

Die Kennzahl für Mitarbeiterengagement ist Ausdruck für die Motivation und Loyalität unserer Mitarbeiter, ihren Stolz auf unser Unternehmen und ihre Identifikation mit der SAP.

Grundlage für diesen Index bilden die Ergebnisse unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung (vgl. betrieblicher Gesundheitskulturindex).

Der Index für Mitarbeiterengagement für das Jahr 2015 wurde aufgrund eines geänderten Fragenkatalogs rückwirkend von 81 % auf 82 % angepasst. Im weiteren Verlauf wird die neue Berechnungsmethode verwendet.

## Kundentreue

Die Kundentreue ermitteln wir mithilfe des Net Promoter Score (NPS). Der NPS wird aus den Antworten auf die Frage „Würden Sie die SAP Ihren Freunden oder Kollegen empfehlen?“ unserer Kundenbefragung abgeleitet. Auf einer Skala von 0 bis 10 können die Kunden die Wahrscheinlichkeit bewerten, mit der sie unser Unternehmen weiterempfehlen. Kunden, die diese Wahrscheinlichkeit mit 9 oder 10 angeben, werden als Fürsprecher bezeichnet. Kunden, deren Empfehlungswahrscheinlichkeit zwischen 0 und 6 liegt, werden als Kritiker bezeichnet; Kunden mit einer Bewertung von 7 oder 8 stellen die sogenannten „passiv Zufriedenen“ dar.

Der Kunden-NPS wird errechnet, indem die Differenz aus dem Prozentsatz der Fürsprecher und dem Prozentsatz der Kritiker gebildet wird. Der Prozentsatz der passiv Zufriedenen fließt in die Berechnung nicht mit ein. Der NPS kann von -100 % bis 100 % reichen.

Unser Ziel ist es, mindestens 70 % aller berechtigten Direktkunden aus allen Regionen und Branchen an der jährlichen Umfrage zu beteiligen. Von jedem Unternehmen bitten wir verschiedene Gruppen (Entscheidungsträger, Meinungsführer, Endbenutzer) um Feedback. 2016 haben ungefähr 29 % aller eingeladenen Kunden an der Umfrage teilgenommen.

Kunden von SAP-Hybris- und Concur-Lösungen haben wir erstmals 2015 berücksichtigt. 2016 sind nun auch Kunden von

Fieldglass und Ariba hinzugekommen. Wir arbeiten weiterhin an der Harmonisierung der Prozesse in den übernommenen Unternehmen, haben aber die für die Kundenumfragen verwendeten Kundensegmente noch nicht im gesamten Konzern komplett vereinheitlicht. Insbesondere ist bei den befragten Concur-Kunden, aufgrund der Art des Concur-Geschäfts, ein höherer Anteil an allgemeinen Geschäftskunden im Vergleich zu anderen Konzerneinheiten zu verzeichnen. Deshalb entfällt ein großer Teil aller Antworten auf Concur-Kunden.

Unsere Bewertungsmethode für den Kunden-NPS (Customer NPS Accounting Policy) hilft der SAP, einen verlässlichen konsolidierten NPS-Wert für unsere On-Premise- und Cloud-Services zu erreichen.

# Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung

## Unsere Emissionen im Detail

Wir analysieren den Energieverbrauch und die Treibhausgasemissionen in unserer gesamten Wertschöpfungskette. Dadurch sind wir in der Lage, unsere ökologische Leistung zu verbessern und auch unseren Kunden zu nachhaltigeren Abläufen zu verhelfen. Im Folgenden zeigen wir die Maßnahmen und Entwicklungen auf, die unseren Ergebnissen im Jahr 2016 zugrunde liegen. Dies beinhaltet Angaben zu den Bereichen, in denen wir am meisten zugekauften Strom verbrauchen, sowie zu den Auswirkungen, die durch den Einsatz unserer Produkte entstehen.

Unsere Treibhausgasemissionen lagen 2016 bei 682 Kilotonnen CO<sub>2</sub>e (2015: 704 Kilotonnen CO<sub>2</sub>e). Dieser Wert beinhaltet alle Treibhausgasemissionen nach Scope 1, 2 und ausgewählte Kategorien von Scope 3 (siehe Abbildung 1). Unsere Netto-Treibhausgasemissionen ergeben sich, indem wir in der entsprechenden Berichtsperiode unsere Treibhausgasemissionen durch Zertifikate für erneuerbare Energien und Emissionsausgleiche reduzieren.

### Direkte Emissionen (Scope 1)

Den größten Anteil an unseren direkten Emissionen (Scope 1) hat nach wie vor der Treibstoffverbrauch unseres Fuhrparks. Unsere Strategie zur Reduzierung der Emissionen unserer Firmenwagen haben wir 2016 weiter präzisiert, indem wir die Obergrenze für Emissionen an die Effizienzverbesserungen der Automobilindustrie gekoppelt haben. Darüber hinaus haben wir ein besonderes Augenmerk auf das Pendelverhalten unserer Mitarbeiter gelegt und auf Veränderungen hingewirkt. Unter anderem haben wir die globale Einführung unserer Mitfahrlösung TwoGo by SAP fortgesetzt, die nun an 110 SAP-Standorten weltweit genutzt werden kann. Um die Attraktivität der Lösung zu erhöhen und sie einem breiteren Publikum zugänglich zu machen, ist die Nutzung von TwoGo seit 2014 für Privatanwender kostenlos. Im Rahmen unseres Vorhabens, den Anteil der Elektroautos in unserem Fuhrpark bis 2020 auf 20 %

zu erhöhen, bieten wir unseren Mitarbeitern auch weiterhin finanzielle Anreize für den Kauf eines Elektrofahrzeugs. Wir suchen außerdem nach weiteren Transportalternativen und haben an unseren Standorten in Deutschland eine Fahrradinitiative ins Leben gerufen. Die Mitarbeiter können dabei wählen, ob sie für die Fahrt zur Arbeit ein Fahrrad oder einen Firmenwagen nutzen möchten. Als weitere Alternative zu einem Firmenwagen bieten wir unseren Mitarbeitern in Deutschland eine BahnCard 100 für Zugreisen mit der Deutschen Bahn AG zu einem vergünstigten Preis an.

### Indirekte Emissionen (Scope 2)

Mit dem von uns zugekauften Strom versorgen wir unser gesamtes Unternehmen, von Rechenzentren bis hin zu unseren Gebäuden weltweit. Wenn wir von einer grünen Cloud sprechen, meinen wir eine klimaneutrale Cloud, die wir bei der SAP durch den Zukauf von Zertifikaten für erneuerbare Energien und Emissionsausgleiche schaffen. Wir haben im vergangenen Jahr zahlreiche Effizienzprojekte zur Verringerung unseres Energieverbrauchs fortgeführt und unter anderem unsere Gebäude modernisiert sowie neue LEED-Zertifizierungen durchgeführt. Mit weiteren Zertifizierungen nach ISO 14001 haben wir außerdem unser Umweltmanagementsystem ausgeweitet.

Wir sind eines der globalen Großunternehmen, die die Initiative RE100 unterstützen. Sie wurde von der Organisation The Climate Group gemeinsam mit dem CDP (vormals Carbon Disclosure Project) ins Leben gerufen und verfolgt das Ziel, bis zum Jahr 2020 einhundert der einflussreichsten Unternehmen weltweit zu Mitstreitern zu machen, die zu 100 % auf Strom aus erneuerbaren Energien setzen.

### Emissionen in vorgelagerten Abläufen (Scope 3)

Nur bestimmte Emissionen in vorgelagerten Abläufen werden direkt gemessen und damit auch in unseren Reduktionszielen

berücksichtigt. Hierzu gehören beispielsweise Emissionen, die durch Flüge bei Geschäftsreisen, durch unseren Papierverbrauch und durch unseren Energieverbrauch in externen Rechenzentren entstehen. Alle weiteren Emissionen in vorgelagerten Abläufen, die durch die von uns gekauften Waren und Dienstleistungen oder die graue Energie in unseren Gebäuden entstehen, ermitteln wir auf der Grundlage von Hochrechnungen. Diese Emissionen machen rund 15 % unseres gesamten CO<sub>2</sub>-Ausstoßes aus.

Da wir mit einem weiteren Anstieg der Emissionen rechnen, die in den von uns genutzten externen Rechenzentren entstehen, möchten wir im Rahmen unserer Strategie für eine grüne Cloud diese Emissionen durch den Erwerb von Grünstromzertifikaten kompensieren.

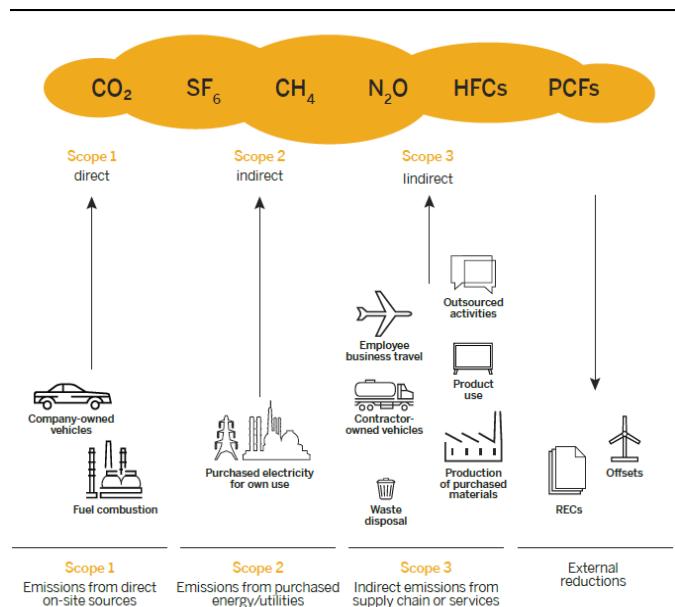
## Emissionen in nachgelagerten Abläufen (Scope 3)

Der größte Teil unserer gesamten Emissionen entsteht durch die Nutzung unserer Software. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, der durch den Einsatz von SAP-Software in den Systemen und Unternehmen unserer Kunden verursacht wird, beträgt ungefähr das 20-fache unseres netto CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Da wir keinen Einfluss auf die IT-Landschaft unserer Kunden haben, die neben SAP-Software in der Regel auch zahlreiche andere Komponenten und Lösungen beinhaltet, müssen wir dieser Verantwortung gemeinsam gerecht werden.

## Emissionsausgleiche

2015 haben wir für unsere Investitionen in den Livelihoods Funds hochwertige Emissionsgutschriften erhalten, mit denen wir 21 Kilotonnen CO<sub>2</sub> aus unseren Treibhausgasemissionen nach Scope 3 ausgleichen konnten.

Auch 2016 haben wir wieder Emissionsausgleiche für Geschäftsflüge erworben. Neben Maßnahmen, mit denen wir Geschäftsflüge vermeiden möchten, haben wir im zweiten Halbjahr 2015 damit begonnen, die Emissionen bestimmter Geschäftsflüge zu kompensieren. Durch diesen Emissionsausgleich konnten wir 2016 90 Kilotonnen CO<sub>2e</sub> kompensieren.



## Allgemeine Informationen zu den ökologischen nicht finanziellen Kennzahlen

### Abgrenzung

Zur Abgrenzung haben wir die beiden folgenden Aspekte berücksichtigt: die SAP als Unternehmen mit allen Konzerngesellschaften, Betriebsabläufen und der Lieferkette sowie die SAP als Lösungsanbieter für unsere Kunden. Diese Abgrenzung wird detailliert im G4-GRI-Index aufgeführt.

### Ökologische Kennzahlen

Sämtliche Daten für unsere ökologischen Kennzahlen werden vierteljährlich erhoben und nach einer Prüfung durch unsere Wirtschaftsprüfungsgesellschaft einmal jährlich in unserem Integrierten Bericht veröffentlicht.

Den Berichtsdaten zum Gesamtenergieverbrauch, zum Energieverbrauch in unseren Rechenzentren und zu erneuerbaren Energien liegen die Daten zugrunde, die für die Berechnung unserer Treibhausgasemissionen erhoben wurden. Für diese Berichtsdaten wurden dieselben Prinzipien angewendet wie für die Berichterstattung zu den Treibhausgasemissionen.

Alle Zahlen basieren auf dem metrischen System. Wenn wir von „Tonnen“ sprechen, meinen wir metrische Tonnen.

Berechnungsgrundlage für die Kennzahlen  
Treibhausgasemissionen pro Mitarbeiter und Energieverbrauch pro Mitarbeiter ist eine durchschnittliche Mitarbeiterzahl. Diese errechnet sich aus der Summe der Zahl der

Vollzeitbeschäftigte zum Ende der einzelnen Quartale geteilt durch vier.

## Treibhausgasemissionen

Unsere Treibhausgasemissionen oder CO<sub>2</sub>-Emissionen umfassen die Summe aller für die SAP berechneten und ausgewiesenen Treibhausgasemissionen einschließlich der Kompensation durch erneuerbare Energien und Emissionsgutschriften. Die Treibhausgasemissionen der SAP werden nach dem Corporate Accounting and Reporting Standard (Scope 1 und 2) und dem Corporate Value Chain (Scope 3) Standard des World Resources Institute und des World Business Council for Sustainable Development erhoben. Diese Erhebungsmethode entspricht den Vorgaben der G4-Leitlinien der GRI für die Kennzahlen EN3, EN4, EN15, EN16 und EN17.

## Grundprinzipien der Berichterstattung

Die SAP weist ihre Netto-Treibhausgasemissionen nach dem GHG Protocol Scope 2 aus und nutzt einen ortsbasierten Ansatz. Die kürzlich eingeführte marktbasierter Methode ist eine Ergänzung zum GHG Protocol Scope 2 und wird ab 2017 berücksichtigt. Für das Jahr 2016 berechnen wir weiterhin unsere Emissionen ortsbasiert und haben uns gegen eine doppelte Berichterstattung (orts- und marktbasierter) entschieden.

Im Jahr 2016 aktualisierten wir unsere Emissions- sowie Extrapolationsfaktoren für die Kategorien Heizung der Gebäude durch stationäre Verbrennung, Firmenwagen, Firmenjets, Geschäftsflüge, Leihwagen, Bahnreisen, Geschäftsreisen mit privaten Autos, sowie Papierverbrauch, was zu einem negativen Einfluss von 10 % auf unsere brutto CO<sub>2</sub>-Emissionen führte.

## Organisationsgrenzen

Ihre Organisationsgrenzen bestimmt die SAP nach dem im GHG Protocol definierten Konzept der operativen Kontrolle.

Operative Kontrolle über ein Unternehmen liegt dann vor, wenn die SAP mit allen Befugnissen ausgestattet ist, die Geschäftspolitik des Unternehmens zu bestimmen und umzusetzen. Die Emissionen aller Unternehmen, die der operativen Kontrolle der SAP unterliegen, sowie aller eigenen und gemieteten Einrichtungen, externen Rechenzentren und Fahrzeuge, in denen die SAP ansässig ist beziehungsweise die von der SAP betrieben werden, sind in den Berichtsdaten zu den Treibhausgasemissionen enthalten. Die Angaben beruhen auf Messungen oder, wenn keine Messdaten vorliegen, auf Schätzungen und Hochrechnungen.

Ein Teil der von SAP gemieteten Einrichtungen unterliegt Verträgen, in denen alle Dienstleistungen und Kosten abgedeckt sind, oder wird von mehreren Mietern genutzt. In diesen Fällen werden die Energiekosten direkt vom Eigentümer/Verwalter des

Gebäudes entrichtet, sodass der SAP keine Informationen zum tatsächlichen Energieverbrauch vorliegen. Die SAP schließt diese Einrichtungen in ihre Definition der operativen Kontrolle mit ein. Die Angaben zum Energieverbrauch dieser Einrichtungen beruhen auf Schätzungen.

Um der steigenden Nachfrage nach den Cloud-Angeboten der SAP gerecht werden zu können, nutzen wir auch Rechenleistung in lokalen Rechenzentren, die von Drittanbietern betrieben werden. Die daraus resultierenden Treibhausgasemissionen berechnen wir anhand von Schätzwerten, denen die von uns genutzte Rechenleistung zugrunde liegt.

Da die meisten Tochtergesellschaften zu 100 % Eigentum der SAP sind, beläuft sich der Unterschied zwischen dem Konzept der operativen Kontrolle und dem Konzept des anteilmäßigen Besitzes auf lediglich 0,6 % des Umsatzes der SAP. Werden auch die Investitionen in verbundene Unternehmen berücksichtigt, fällt diese Differenz noch geringer aus und beläuft sich auf etwa 0,5 %.

## Erhebungsmethode

Wir geben sämtliche Treibhausgasemissionen in CO<sub>2</sub>-Äquivalenten (CO<sub>2</sub>e) an und berücksichtigen auch die Auswirkungen von CH<sub>4</sub>, N<sub>2</sub>O und HFKW-Emissionen bei unseren Emissionen nach Scope 1 und 2. SF<sub>6</sub>- und PFKW-Emissionen sind für uns nicht relevant, da diese hauptsächlich durch chemische Prozesse verursacht werden.

Das Schaubild unten zeigt die unterschiedlichen Parameter, die für unsere Umweltbilanz relevant sind:

## Direkte Emissionen nach Scope 1

- **Stationäre Verbrennung in Gebäuden:** Berücksichtigung von CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Emissionen; bei Hochrechnungen für Gebäude, für die keine Messdaten zur Verfügung stehen, werden anstelle des tatsächlichen Durchschnittsverbrauchs feste Werte (in kWh/m<sup>2</sup>) angegeben (60 % Abdeckung durch Messdaten). Bei Standorten, von denen keine spezifischen Informationen bezüglich des Heizwerts des verbrauchten Erdgases vorhanden sind, wird davon ausgegangen, dass bei den Angaben des Erdgasverbrauchs ein niedriger Heizwert zugrunde liegt.
- **Kühlmittel in Gebäuden:** Die Darstellung von Daten zu den eingesetzten Kühlmitteln dient der Vervollständigung der Umweltbilanz der SAP. Da keine Messdaten zu den HFKW-Emissionen vorliegen, beruhen diese vollständig auf Schätzungen. Die Schätzung erfolgt basierend auf der Anzahl der Servereinheiten pro Rechenzentrum und der Größe der Büroflächen mit Klimaanlagen. Angaben zu Kühlmitteln basieren auf der Annahme, dass es sich ausschließlich um HFKW-134a handelt.
- **Mobile Verbrennung in Firmenwagen:** Berücksichtigung von CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Emissionen; 2016 haben 31 Länder Daten zum tatsächlichen Kraftstoffverbrauch bereitgestellt (90 %

## Zusätzliche Informationen zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung

Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung

Abdeckung durch Messdaten). Die Emissionen für die übrigen Länder werden basierend auf festen Werten (Verbrauch in Liter/Fahrzeug) der Anzahl der erfassten Firmenwagen hochgerechnet. Die für die Hochrechnung verwendeten festen Werte basieren auf den Emissionsdaten für das Jahr 2015.

- **Kühlmittel in Firmenwagen:** Die Angaben zu den durch Kühlmittel verursachten Emissionen basieren auf einer groben Schätzung der HFKW-Emissionen pro Fahrzeug und wurden auf der Grundlage der erfassten Firmenwagen hochgerechnet (keine Messdaten verfügbar).
- **Mobile Verbrennung in firmeneigenen Flugzeugen:** Berücksichtigung von CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Emissionen (100 % Abdeckung durch Daten)

## Indirekte Emissionen nach Scope 2

- **Stromverbrauch in Bürogebäuden:** aktualisierte CO<sub>2</sub>-Umrechnungsfaktoren und Berücksichtigung von CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Emissionen auf der Grundlage der Emissionsintensität der Stromerzeugung in den einzelnen Ländern; bei Hochrechnungen für Gebäude, für die keine Messdaten zur Verfügung stehen (70 % Abdeckung durch Messdaten), werden anstelle des tatsächlichen Durchschnittsverbrauchs feste Werte (in kWh/m<sup>2</sup>) angegeben. Die festen Werte basieren auf den Emissionsdaten für das Jahr 2009.
- **Stromverbrauch in Rechenzentren:** aktualisierte CO<sub>2</sub>-Umrechnungsfaktoren und Berücksichtigung der CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Emissionen auf der Grundlage der Emissionsintensität der Stromerzeugung in den einzelnen Ländern; der Stromverbrauch in den internen Rechenzentren wurde ausgehend von der Anzahl der Servereinheiten hochgerechnet (80 % Abdeckung durch Messdaten). Die festen Werte basieren auf den Emissionsdaten für das Jahr 2015.
- **Extern beschafftes gekühltes und heißes Wasser sowie Dampf:** Berücksichtigung der CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Emissionen auf der Grundlage der Emissionsintensität der Stromerzeugung global (45 % Abdeckung durch Messdaten).

## Indirekte Emissionen nach Scope 3

Die nachfolgend aufgeführten Treibhausgasemissionen nach Scope 3 sind auch in unseren Zielen zur Emissionsverringerung enthalten:

- **Geschäftsflüge:** Die durchschnittlichen Emissionsfaktoren für Geschäftsflüge werden für Kurz-, Mittel- und Langstreckenflüge berechnet; die Hochrechnung der CO<sub>2</sub>-Emissionen erfolgt auf der Grundlage der tatsächlich zurückgelegten Distanz und der Nettokosten (ohne Steuern) (55 % Abdeckung durch Messdaten). Abstrahlungseffekte durch Wolkenbildung sind bei den Emissionsfaktoren für Geschäftsflüge nicht mitberücksichtigt.
- **Mietwagen:** Die durchschnittlichen Emissionsfaktoren für Mietwagen werden auf der Grundlage der tatsächlich zurückgelegten Kilometer berechnet. Diese bilden den

Ausgangspunkt für eine Hochrechnung auf Basis der Kosten (90 % Abdeckung durch Messdaten).

- **Bahitreisen:** Die durchschnittlichen Emissionsfaktoren für Bahitreisen werden auf der Grundlage der tatsächlich zurückgelegten Kilometer berechnet. Diese bilden den Ausgangspunkt für eine Hochrechnung auf Basis der Kosten (30 % Abdeckung durch Messdaten).
- **Geschäftsreisen mit Privatwagen:** Die Emissionen werden auf der Grundlage der mit Privatwagen zurückgelegten Kilometer berechnet. Geschäftsreisen mit der Bahn und mit Firmenwagen werden hierbei nicht berücksichtigt (60 % Abdeckung durch Messdaten).
- **Pendelverkehr der Mitarbeiter:** An den weltweiten Standorten der SAP wird jährlich eine Pendlerumfrage durchgeführt, die Fragen zur Entfernung zum Arbeitsplatz und zu den genutzten Transportmitteln enthält. Auf der Grundlage der Umfrageergebnisse werden die durch den Pendelverkehr der Mitarbeiter entstehenden Emissionen für das Folgejahr berechnet. 2016 haben mehr als 30.000 Mitarbeiter an dieser Umfrage teilgenommen. Das Pendlerverhalten der übrigen Mitarbeiter sowie die vierteljährliche Aktualisierung der Pendelverkehrszahlen werden basierend auf den in der Pendlerumfrage erhobenen Daten und der Anzahl der Vollzeitbeschäftigte (abzüglich der Mitarbeiter mit einem Firmenwagen) hochgerechnet.
- **Stromverbrauch in externen Rechenzentren:** aktualisierte CO<sub>2</sub>-Umrechnungsfaktoren und Berücksichtigung von CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Emissionen auf der Grundlage der Emissionsintensität der Stromerzeugung in den einzelnen Ländern; der Stromverbrauch in den externen Rechenzentren wurde ausgehend von der Kapazität der Rechenzentren, einem Auslastungsfaktor und dem Power-Usage-Effectiveness-Faktor hochgerechnet. Da nicht für alle externen Rechenzentren Informationen zum Auslastungs- und Power-Usage-Effectiveness-Faktor verfügbar sind, wird als Schätzwert für die externen Rechenzentren, zu denen keine Daten vorliegen, der Durchschnittswert aller vorhandenen Faktoren verwendet.
- **Paket- und Postversand:** Die Berechnung basiert auf der tatsächlichen Anzahl der Pakete und Briefe, die über unser Logistikzentrum in Deutschland versandt wurden. Ausgehend von diesen Angaben werden die weltweiten Emissionen hochgerechnet.
- **Heruntergeladene Daten:** Die Emissionen werden auf der Grundlage der von unseren weltweiten Kunden heruntergeladenen Datensetze berechnet (100 % Abdeckung durch Messdaten).
- **Papierverbrauch:** Die Berechnung umfasst die Emissionen, die durch den Verbrauch von Druckerpapier entstehen. Berechnungsgrundlage sind Druckerprotokolldaten (100 % Abdeckung durch Messdaten).

Unter den Begriff „Externes Rechenzentrum“ fallen lokale, von externen Partnern betriebene Rechenzentren mit Servereinheiten, auf denen SAP-Software ausgeführt wird. Die in externen Rechenzentren entstehenden Emissionen werden den

indirekten Emissionen nach Scope 3 zugeordnet. Emissionen der Rechenzentren, die sich infolge von Übernahmen im Besitz der SAP befinden oder von der SAP verwaltet werden, fallen unter die direkten Emissionen nach Scope 2.

Darüber hinaus erheben und veröffentlichen wir jährlich Daten zu unseren indirekten Emissionen nach Scope 3 in Anlehnung an den Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard des GHG Protocol. Diese Emissionen sind nicht in unseren Reduktionszielen enthalten und werden lediglich zu Informationszwecken dargestellt.

### **Emissionen aus vorgelagerten Prozessen:**

Da die Emissionen in vorgelagerten Abläufen mit operativen Aufwendungen im Zusammenhang stehen, haben wir für 2016 unsere Zahlen für die vorgelagerten Prozesse hochgerechnet, indem wir die vier Hauptemissionsfaktoren aus den vorgelagerten Prozessen von 2015 und den Zuwachs an operativen Aufwendungen im Vergleich zum Vorjahr multipliziert haben.

### **Emissionen aus nachgelagerten Prozessen:**

- **Nutzung verkaufter Produkte:** Die für die Nutzung der von uns verkauften Produkte benötigte Energie wird mithilfe einer IT Infrastruktur Simulation berechnet. Dieser Energiebedarf wird ausgehend von der Anzahl der bei Kunden installierten Produktivsysteme und der Effizienz beim Energieverbrauch (Power Usage Effectiveness) auf globaler Ebene hochgerechnet. Für die Power Usage Effectiveness legen wir den Faktor 1,9 zugrunde. Dies repräsentiert einen gängig verwendeten weltweiten Durchschnittsfaktor. Die Berechnung der Emissionen basiert auf den globalen Emissionsfaktoren für die Stromerzeugung. Aufgrund der speziellen Eigenschaften von Softwareprodukten wurde eine Erfassung der Emissionen pro Jahr gewählt. Dies ist eine Abweichung von den minimalen Grenzen, die im Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard des GHG Protocol angegeben sind. Das GHG Protocol sieht hier die Erfassung und Veröffentlichung von „direkten Emissionen der Nutzungsphase von verkauften Produkten während ihrer voraussichtlichen Lebensdauer“ vor. Unsere Berechnungen beinhalten die Hauptprodukte der SAP, darunter On-Premise-Software. Cloud-Anwendungen sind nicht berücksichtigt worden, da sie einen Teil unserer Scope 2 Emissionen darstellen. Mobile Lösungen (z.B. SAP Apps die auf Kundengeräten laufen) sind ebenfalls nicht berücksichtigt. Bei einem wesentlichen Technologiewandel werden die Berechnungsparameter angepasst.

**Nicht berücksichtigt:** Nicht berücksichtigt sind vorgelagerte Transport- und Auslieferungsprozesse (aufgrund der Komplexität und geringfügigen Relevanz der Daten), gemietete Sachanlagen in vorgelagerten Prozessen (nicht zutreffend), die Verarbeitung verkaufter Produkte (nicht zutreffend), die Entsorgung verkaufter Produkte (nicht zutreffend), gemietete Sachanlagen in nachgelagerten Prozessen (nicht zutreffend),

Konzessionen (nicht zutreffend) und Investitionen (nicht zutreffend).

### **Externe Reduzierung**

- **Strom aus erneuerbaren Energien:** Bei der Darstellung unserer Netto-Treibhausgasemissionen ist der Zukauf von Strom aus erneuerbaren Energiequellen bereits von den Emissionen nach Scope 2 abgezogen; die CO<sub>2</sub>-, CH<sub>4</sub>- und N<sub>2</sub>O-Umrechnung basiert auf der Emissionsintensität der Stromerzeugung in den einzelnen Ländern. Erneuerbare Energien werden nur dann berücksichtigt, wenn ein offizielles Zertifikat oder eine schriftliche Bestätigung des Versorgungsunternehmens vorliegt (100 % Abdeckung durch Daten).
- **CO<sub>2</sub>-Zertifikate:** Wenn Offsets gekauft werden, wird die Höhe der Emissionsausgleiche separat dargestellt. Die SAP stellt sicher, dass die durch diese Offsets erzielten Emissionsverringerungen glaubwürdig sind und vier wesentliche Kriterien erfüllen:
  - **Realitätsnahe Berechnung:** Die ausgewiesenen Emissionsverringerungen beruhen auf einer tatsächlichen, bereits erfolgten Reduzierung von Treibhausgasemissionen.
  - **Zusätzlichkeit:** Die Emissionsverringerungen im Rahmen eines Kompensationsprojekts entstehen zusätzlich zu den gesetzlichen vorgeschriebenen oder bereits geplanten Maßnahmen und wären ohne den Verkaufserlös aus den Emissionszertifikaten nicht zustande gekommen.
  - **Dauerhaftigkeit:** Es muss eine dauerhafte Emissionsminderung erfolgen beziehungsweise sichergestellt werden, dass Projekte, die zu einem späteren Zeitpunkt nicht mehr fortgeführt werden können, durch entsprechende Maßnahmen ausgeglichen werden.
  - **Überprüfbarkeit:** Die Emissionsverringerungen entstehen durch Projekte, deren Erfolge jederzeit genau quantifiziert, überwacht und verifiziert werden können.

Die Offsets müssen mindestens den Anforderungen des Verified Carbon Standard (VCS) für freiwillige Kompensationsprojekte entsprechen. 2016 haben wir für unsere strategischen Investitionen in den Livelihoods Funds Emissionsgutschriften erhalten, mit denen wir 21 Kilotonnen CO<sub>2</sub> aus unseren gesamten Netto-Treibhausgasemissionen ausgleichen konnten.

### **CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktoren**

Für die Berechnung der oben genannten Emissionen wurden Emissionsfaktoren aus verschiedenen Quellen herangezogen, unter anderem IEA, WRI, US EPA, UK DEFRA, DEHSt, Environment Canada, GHG Protocol und eigene Messdaten.

Sofern relevant, sind in unseren CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktoren alle CO<sub>2</sub>-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e) sämtlicher Treibhausgase berücksichtigt. Die Faktoren für das Treibhauspotenzial (GWP-Faktoren) basieren auf dem fünften Sachstandsbericht des Zwischenstaatlichen Ausschusses für Klimaänderungen (IPCC).

### **Zusätzliche Informationen zur ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Leistung**

Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung

## Vergleichbarkeit

Als Grenzwert für wesentliche Änderungen hat die SAP 5 % (strukturelle oder organisatorische Änderungen) beziehungsweise 1 % (Änderungen an den Erhebungsmethoden) der gesamten Emissionsmenge des laufenden Jahres definiert. Wenn sich aufgrund von strukturellen oder organisatorischen Änderungen das Gesamtinventar um mindestens 5 % vergrößert oder verringert, werden auch die Emissionsdaten der vergangenen Jahre angepasst. Strukturelle oder organisatorische Änderungen, die einen Anstieg beziehungsweise eine Verringerung des Gesamtinventars um weniger als 5 % zur Folge haben, sind keine wesentlichen Änderungen und bewirken somit auch keine Anpassung früherer Daten.

Darüber hinaus berechnen wir jährlich die Kosten, die wir dank unserer Maßnahmen zur Emissionsverringerung vermeiden konnten, und vergleichen diese mit den hochgerechneten Kosten, die ohne diese Maßnahmen entstanden wären. Der Berechnung der Kosten, die wir durch die Reduzierung unserer Emissionen vermeiden konnten, legen wir seit 2015 einen gleitenden Dreijahresdurchschnitt zugrunde. Dies ermöglicht einen besseren Vergleich der Kosten über einen längeren Zeitraum. Wir werden diese Berechnungsmethode auch in Zukunft beibehalten.

## Korrektur von Fehlern

Wird im Inventar des Basisjahres ein wesentlicher Fehler festgestellt, so wird dieser Fehler korrigiert. Wird ein wesentlicher Fehler festgestellt, der nicht das Basisjahr betrifft, jedoch Auswirkungen auf die Emissionen des aktuellen oder vergangenen Jahres hat, so wird dieser Fehler korrigiert. Ein Fehler ist wesentlich, wenn er die Brutto-Treibhausgasemissionen um mehr als 1 % beeinflusst. Eine Anpassung historischer Daten war 2016 nicht erforderlich.

## Erneuerbare Energien

Wir verstehen unter „Erneuerbare Energie“ jeglichen Strom, der aus erneuerbaren Energiequellen wie Wind- und Wasserkraft, Sonnenenergie oder Erdwärme gewonnen wird. Der Anteil der bei der SAP genutzten erneuerbaren Energien errechnet sich aus der Summe der gezielt zugekauften erneuerbaren Energie, der von unseren Solaranlagen erzeugten Energie und der über Grünstromzertifikate erworbenen erneuerbaren Energie. Für den Erwerb von Grünstromzertifikaten haben wir einen Qualitätsstandard mit strengen Kriterien entwickelt. Damit möchten wir zum einen den Wandel im Energiemarkt unterstützen und zum anderen Risiken entgegenwirken, die sich aus dem Erwerb von minderwertigen Zertifikaten ergeben. Für die von uns gekaufte erneuerbare Energie gelten folgende Richtlinien:

- **Art der erneuerbaren Energie:** Wir berücksichtigen Strom aus erneuerbaren Quellen wie Sonnenenergie, Wind- und Wasserkraft, Biogas und Erdwärme.
- **Alter der Anlage:** Die Kraftwerke, in denen der von uns zugekaufte Strom aus erneuerbaren Energien erzeugt wird, dürfen nicht älter als zehn Jahre sein. Im Falle einer älteren Anlage, die modernisiert wurde, bezieht sich dieses Höchstalter ausschließlich auf die Strommenge, die infolge der Effizienzsteigerung zusätzlich erzeugt werden kann. Darüber hinaus erwirbt die SAP keine Grünstromzertifikate staatlich geförderter Kraftwerke.
- **Jahr der Erzeugung:** Der Strom aus erneuerbaren Energien muss im Jahr oder Vorjahr des Berichtszeitraums erzeugt worden sein.
- **Berechnung:** Bei der Berechnung der auf der Basis von Grünstromzertifikaten erzielten Emissionsminderung wendet die SAP die Emissionsfaktoren für die Emissionsintensität der Stromerzeugung in den einzelnen Ländern an. Da Grünstromzertifikate separat von dem physisch in unsere Einrichtungen übertragenen Strom ausgewiesen werden, können mit dem Erwerb dieser Zertifikate die Emissionen eines beliebigen Standorts auf globaler Ebene kompensiert werden.

Die von uns genutzte Energie, die nicht unter diese Kategorien fällt, stammt aus herkömmlichen Energiequellen. Unter „Herkömmliche Energie“ verstehen wir jegliche Energie, die über das Stromnetz bezogen wird. Über das Stromnetz wird ein landesspezifischer Energiemix bereitgestellt, der alle verfügbaren Energiequellen beinhaltet (fossile Energieträger, Atomkraft und erneuerbare Energiequellen). Energie, die aus erneuerbaren Quellen erzeugt und über das lokale Stromnetz bereitgestellt wird, fällt unter die Kategorie „Herkömmliche Energie“ und wird bei der Berechnung des Anteils der bei der SAP genutzten erneuerbaren Energie nicht berücksichtigt.

## Energieverbrauch in Rechenzentren

Der Energieverbrauch in Rechenzentren umfasst die gesamte Strommenge, die wir für die Bereitstellung interner und externer Rechenleistung in den SAP-Rechenzentren und den von uns genutzten Rechenzentren von Drittanbietern benötigen. Unter den Begriff „Rechenzentrum“ fallen sämtliche globalen, regionalen oder lokalen Rechenzentren (Einrichtungen mit einer beliebigen Anzahl von Servereinheiten), die Teil der globalen IT-Infrastruktur-Strategie der SAP sind. Auch 2016 analysierten und berichteten wir über unseren Energieverbrauch in unseren internen und externen Rechenzentren und stellten diesen unseren Non-IFRS-Umsatzzahlen gegenüber.

Der Energieverbrauch in Rechenzentren nach Umsatz wird berechnet, indem der Stromverbrauch aller internen und externen Rechenzentren, der zur Berechnung unserer Treibhausgasemissionen ermittelt wird, durch den Gesamtumsatz geteilt wird.

Wir arbeiten weiterhin an der Verbesserung unserer Datenqualität in Bezug auf den Energieverbrauch in unseren externen Rechenzentren.

## **Gesamter Energieverbrauch**

Der Energieverbrauch besteht aus der Summe der gesamten Energie, die durch die Geschäftstätigkeit der SAP verbraucht wird, einschließlich Energie aus erneuerbaren Energiequellen. Er setzt sich zusammen aus dem Energieverbrauch durch die stationäre Verbrennung in Gebäuden, die mobile Verbrennung in Firmenwagen, die mobile Verbrennung in firmeneigenen Flugzeugen, den Stromverbrauch in Bürogebäuden, den Stromverbrauch in Rechenzentren und extern beschafftes gekühltes und heißes Wasser sowie Dampf.

## **Wasser**

Der Wasserverbrauch umfasst das gesamte in unseren Gebäuden verbrauchte Süßwasser. Die Daten basieren auf Schätzungen für die einzelnen Standorte und wurden größtenteils hochgerechnet. Es standen Schätzdaten für 60 % der gesamten Einrichtungen der SAP zur Verfügung. Die übrigen Daten wurden nach Quadratmetern hochgerechnet.

## **Abfall**

Der Begriff „Abfall“ umfasst sämtliche nicht wiederverwertbaren Abfälle, die in unseren Bürogebäuden und Rechenzentren entstehen. Die Daten wurden für etwa 50 % der Gesamtfläche geliefert (geschätzt).

# GRI-Index und UN Global Compact – Fortschrittsbericht

Die im Integrierten Bericht 2016 enthaltenen Angaben zur gesellschaftlichen und ökologischen Leistung wurden in Übereinstimmung mit der Kernoption der von der Global Reporting Initiative (GRI) erarbeiteten internationalen G4-Leitlinien erstellt.

Allgemeine Standardangaben	Links und Inhalt	Externe Prüfung	Global-Compact-Prinzipien
<b>Strategie und Analyse</b>			
G4-1	Brief des Vorstandssprechers		
<b>Organisationsprofil</b>			
G4-3	Der SAP-Konzern im Überblick	✓	
G4-4	Produkte, F&E und Services	✓	
G4-5	Der SAP-Konzern im Überblick	✓	
G4-6	Der SAP-Konzern im Überblick	✓	
G4-7	Der SAP-Konzern im Überblick	✓	
G4-8	Der SAP-Konzern im Überblick; Kunden	✓	
G4-9	Entwicklung von Mitarbeiterzahl und Personalaufwand; Anteilsbesitz; Konzernabschluss; Finanzielle Leistung: Rückblick und Analyse	✓	
G4-10	Interaktiver Kennzahlenvergleich; Entwicklung von Mitarbeiterzahl und Personalaufwand		6
G4-11	Menschenrechte und Arbeitsstandards	✓	3
G4-12	Nachhaltigkeit in der Lieferkette	✓	
G4-13	Innerhalb unseres Unternehmens oder unserer Lieferkette gab es keine Änderungen mit wesentlichen Auswirkungen.	✓	
G4-14	Unser Umweltmanagement stützt sich auf das Vorsorgeprinzip. Wir sehen derzeit keine wesentlichen Risiken für unsere eigene Geschäftstätigkeit, möchten jedoch unseren Kunden dabei helfen, Risiken frühzeitig zu erkennen und flexibler darauf zu reagieren. Grundlage hierfür sind ein effektives Lebenszyklusmanagement und nachhaltiges Design unserer Produkte.	✓	7
G4-15	Mitgliedschaften	✓	
G4-16	Mitgliedschaften	✓	
<b>Ermittelte wesentliche Aspekte und Grenzen</b>			
G4-17	Anteilsbesitz; Der Bericht deckt alle Konzerngesellschaften ab.	✓	
G4-18	Wesentlichkeit; Über diesen Bericht	✓	

G4-19	Wesentlichkeit	✓
G4-20	GRI-Index; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung	✓
G4-21	GRI-Index; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung	✓
G4-22	Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung	✓
G4-23	Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung	✓
<b>Einbindung von Stakeholdern</b>		
G4-24	Dialog mit Stakeholdern	✓
G4-25	Dialog mit Stakeholdern	✓
G4-26	Dialog mit Stakeholdern	✓
G4-27	Dialog mit Stakeholdern	✓
<b>Berichtsprofil</b>		
G4-28	Über diesen Bericht	✓
G4-29	20. März 2016	✓
G4-30	Jährlicher Berichtszyklus	✓
G4-31	Services und Kontakt	
G4-32	Über diesen Bericht; GRI-Index; Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung	✓
G4-33	Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung; Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter zum Integrierten Bericht der SAP für das Geschäftsjahr 2016	✓
<b>Governance</b>		
G4-34	Bericht des Aufsichtsrats; Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien	✓
<b>Ethik und Integrität</b>		
G4-56	Ethisches Geschäftsverhalten	✓
10		

DMA und Indikatoren	Links und Inhalt	Auslassungen	Externe Prüfung	Abgrenzung	Global-Compact-Prinzipien
<b>Wesentlicher Aspekt: Ethisches Geschäftsverhalten:</b>					
DMA	Nachhaltigkeitsmanagement und – richtlinien; Ethisches Geschäftsverhalten		✓		10

SO3	Ethisches Geschäftsverhalten	V	SAP	10	
SO4	Ethisches Geschäftsverhalten	V	SAP	10	
SO5	2016 gab es keine bestätigten Fälle von Korruption.	V	SAP	10	
SO6	Politische Mitgestaltung; Ethisches Geschäftsverhalten	V	SAP	10	
SO7	Schwebende Rechtsstreitigkeiten und Schadenersatzansprüche	V	SAP		
<b>Wesentlicher Aspekt: Klimaschutz und Energiemanagement</b>					
DMA	Nachhaltigkeitsmanagement und –richtlinien; Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen	V		8	
EC2	Die SAP stellt dem CDP ausführliche Informationen zu den Risiken und Chancen im Zusammenhang mit dem Klimawandel bereit ( <a href="http://www.cdp.net">www.cdp.net</a> )		SAP und externe Parteien	7	
EN3	Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen; Interaktiver Kennzahlenvergleich; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung	V	SAP	7,8	
EN5	Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen; Interaktiver Kennzahlenvergleich; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung	V	SAP	8	
EN6	Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen	V	SAP	8	
EN8	Abfall und Wasser	Wir haben keine wasserintensiven Abläufe. Aus diesem Grund machen wir keine Angaben zu den Quellen unserer Wasserentnahme.	V	SAP	7,8
EN15	Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen; Interaktiver Kennzahlenvergleich; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung	V	SAP	7,8	
EN16	Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen; Interaktiver Kennzahlenvergleich; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung	V	SAP	7,8	
EN17	Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen; Interaktiver Kennzahlenvergleich; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung	V	Externe Parteien	7,8	
EN18	Interaktiver Kennzahlenvergleich		SAP und externe Parteien	8	

EN19	Energieverbrauch und Treibhausgasemissionen; Interaktiver Kennzahlenvergleich; Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Ökologische Leistung		V	SAP und externe Parteien	8, 9
EN23	Abfall und Wasser	Wir haben keine abfallintensiven Abläufe. Aus diesem Grund machen wir keine Angaben zu unseren Abfallarten und Entsorgungsmethoden.	V	SAP	8

#### **Wesentlicher Aspekt: Finanzielle Leistung**

DMA	Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien; Prognosen und Chancen; Bericht des Aufsichtsrats; Wir untersuchen, wie sich unsere Lösungen auf den Erfolg unserer Kunden auswirken. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen beschreiben wir in Fallstudien. Die SAP führt keine Bedarfsanalyse in der Gemeinschaft durch.		V		
Wachstum und Profitabilität	Finanzielle Leistung: Rückblick und Analyse		V	SAP	
EC8	Strategie und Geschäftsmodell; <a href="http://www.sap.com/corporate/de/vision-purpose.html">http://www.sap.com/corporate/de/vision-purpose.html</a>		V	Externe Parteien	9

#### **Wesentlicher Aspekt: Humankapital**

DMA	Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien; Menschenrechte und Arbeitsstandards		V		1, 2, 6
Mitarbeiterengagement	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement		V	SAP	
Betrieblicher Gesundheitskulturindex	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement		V	SAP	
Mitarbeiterführung	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement		V	SAP	
LA1	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement; Interaktiver Kennzahlenvergleich	Die Aufgliederung der Neueinstellungen nach Altersgruppe und Geschlecht sowie Angaben zur Gesamtzahl der Neueinstellungen sind vertrauliche Informationen der SAP.	V	SAP	6

LA6	In Deutschland berechnen wir den Wert für die Anzahl der Unfälle mithilfe einer „1000-Mann-Quote“ (TMQ). Die Formel hierfür lautet (Anzahl der meldepflichtigen Unfälle × 1000 Mitarbeiter)/Anzahl der Vollzeitbeschäftigen. Meldepflichtig sind Unfälle dann, wenn sie zu mehr als 3 Tagen Arbeitsausfall führen; hierbei werden auch Wegeunfälle berücksichtigt. 2016 lag die 1000-Mann-Quote bei 3,6 (2015: 3,4). Wir berechnen außerdem die Anzahl der Unfälle pro 1 Million Arbeitsstunden. Der Wert verschlechterte sich 2016 leicht auf 2,3 meldepflichtige Unfälle pro 1 Million Arbeitsstunden (2015: 2,2).	Verletzungen, Berufskrankheiten, Ausfalltage und Abwesenheit sind keine wesentlichen Themen für die SAP. Stattdessen ermitteln wir an unseren weltweiten Standorten unseren betrieblichen Gesundheitskulturindex.	SAP	
LA12	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement; Interaktiver Kennzahlenvergleich	V	SAP	6
LA13	Die SAP duldet keinerlei Diskriminierung aus jedwedem Grund, was die Verpflichtung zur gleichen Entlohnung von Männern und Frauen für gleichwertige Arbeit einschließt.	V	SAP	6
<b>Wesentlicher Aspekt: Innovation</b>				
DMA	Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung	V		
LA9	Unserer Weiterbildungsstrategie liegt die Überzeugung zugrunde, dass die Mitarbeiter nicht nur durch formelle Schulungen, sondern vor allem auch durch den Austausch mit Kollegen lernen. Wir bieten deshalb verschiedenste Coaching-, Mentoren- und Jobrotations-Programme sowie Möglichkeiten zur Weiterbildung am Arbeitsplatz unter Anleitung von Kollegen an. Vor diesem Hintergrund haben wir uns dazu entschlossen, die Anzahl formeller Schulungsstunden pro Mitarbeiter nicht mehr zu berichten, da hiervon kein relevanter Erkenntniszugewinn ausgeht.	V	SAP	
LA10	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement; Für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und den Ausstieg aus dem Berufsleben hat die SAP spezielles Fachpersonal für das Thema „Generational Intelligence“. Dieses arbeitet kontinuierlich an der Verbesserung von Prozessen und entwirft Programme für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit; für die Zusammenarbeit über verschiedene Generationen hinweg; den flexiblen Ausstieg aus dem Berufsleben (beispielsweise mit Teilzeitarbeit) und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen auch nach deren Verrentung. Die SAP nimmt zudem an externen Forschungsprogrammen und Netzwerken zum Thema "Demographischer Wandel" teil, um Best Practices auszutauschen.	V	SAP	
LA11	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement	V	SAP	
PR5	Kunden	V	SAP	
F&E und lokale Innovationen	Produkte, F&E und Services	V	SAP	

<b>Wesentlicher Aspekt: Sicherheit und Datenschutz/Menschenrechte und digitale Rechte</b>					
DMA	Sicherheit und Datenschutz; Menschenrechte und Arbeitsstandards		V		
PR8	Sicherheit und Datenschutz	V	SAP und externe Parteien	1	
HR4	Menschenrechte und Arbeitsstandards; SAP sind keine Geschäftsprozesse oder Zulieferer bekannt, bei denen das Recht auf Versammlungsfreiheit und Kollektivverhandlungen signifikante Risiken ausgesetzt ist.	V	SAP	3	
HR5	Menschenrechte und Arbeitsstandards; SAP sind keine Geschäftsprozesse oder Zulieferer bekannt, bei denen signifikante Risiken für Kinderarbeit bestehen.	V	SAP	5	
HR6	Menschenrechte und Arbeitsstandards; SAP sind keine Geschäftsprozesse oder Zulieferer bekannt, bei denen signifikante Risiken für Zwangs- oder Pflichtarbeit bestehen.	V	SAP	4	
<b>Wesentlicher Aspekt: Auswirkungen auf die Gesellschaft</b>					
DMA	Nachhaltigkeitsmanagement und -richtlinien		V		
Globale Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung	Strategie und Geschäftsmodell	V	Externe Parteien		
Gesellschaftliches Engagement	Mitarbeiter und gesellschaftliches Engagement	V	SAP und externe Parteien		

# Stellungnahme der gesetzlichen Vertreter zum Integrierten Bericht der SAP für das Geschäftsjahr 2016

Das vom International Integrated Reporting Council im Dezember 2013 verabschiedete International Integrated Reporting (<IR>) Framework sieht vor, dass ein integrierter Bericht auch eine Stellungnahme beinhalten soll, in der die gesetzlichen Vertreter des berichtenden Unternehmens die Verantwortung für den Bericht übernehmen. Unsere Stellungnahme für das Geschäftsjahr 2016 lautet wie folgt:

Der Integrierte Bericht der SAP 2016 steht ausschließlich online zur Verfügung. Der Vorstand der SAP bekennt sich zu seiner Verantwortung für die Integrität dieses Integrierten Berichts. Unser Integriertes Bericht wurde unter Berücksichtigung der gemeinsamen Sichtweisen und Positionen der Mitglieder des Vorstands erstellt.

Ähnlich wie die Berichte aus den Vorjahren ist auch unser Integriertes Bericht 2016 wieder nach den inhaltlichen Schwerpunkten des <IR> Framework gegliedert. Dabei haben wir die Leitlinien für eine integrierte Berichterstattung berücksichtigt. Zugleich haben wir auch die Pflicht, die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften zu bestätigen, so die im Deutschen Rechnungslegungsstandard Nr. 20 (Konzernlagebericht) dargelegten Rechnungslegungsvorschriften des HGB. Außerdem möchten wir unsere Berichterstattung nach dem <IR> Framework mit den Anforderungen anderer Berichtsstandards, wie den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI), abstimmen.

Der Integrierte Bericht der SAP 2016 einschließlich Konzernabschluss, zusammengefasster Lagebericht sowie zusätzlicher Inhalte für den GRI-Index gemäß den G4-Leitlinien wurde vom Vorstand geprüft.

Im Rahmen dieser Prüfung ist der Vorstand der SAP zu dem Schluss gekommen, dass der Integrierte Bericht den Vorgaben des <IR> Framework entspricht, soweit die oben aufgeführten Einschränkungen dies zulassen. Sollten diese Einschränkungen nicht mehr zutreffend sein, möchten wir in zukünftigen Berichten die Vorgaben des <IR> Framework noch umfassender berücksichtigen.

# Bescheinigung über eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung

## An den Vorstand der SAP SE, Walldorf

Wir haben auftragsgemäß eine unabhängige betriebswirtschaftliche Prüfung bezüglich ausgewählter Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung im Integrierten Bericht 2016 (im Folgenden „der Bericht“) der SAP SE, Walldorf (im Folgenden „SAP“), veröffentlicht unter <http://www.sap.com/integrated-reports/2016/de.html> durchgeführt.

Für die Kennzahlen Gesundheitskulturindex im Betrieb, Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Frauen in Führungspositionen, Kundentreue, Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2 sowie ausgewählte Scope 3 Emissionen einschließlich der Geschäftsflüge und Pendlerverhalten), Erneuerbare Energien und Energieverbrauch, einschließlich der diese Kennzahlen ergänzenden Erläuterungen, wurde eine Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Prüfungssicherheit (reasonable assurance) durchgeführt.

Für die Angaben zur Wesentlichkeitsanalyse und zum Stakeholder Dialog, für die Angaben zu den Managementansätzen der wesentlichen Aspekte Ethisches Geschäftsverhalten, Klimaschutz und Energiemanagement, Menschenrechte und digitale Rechte, Humankapital, Innovation und Kundentreue sowie für die anderen Angaben und Kennzahlen zu diesen wesentlichen Aspekten wurde eine Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Prüfungssicherheit (limited assurance) durchgeführt.

Die Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung im Umfang unserer betriebswirtschaftlichen Prüfung sind im GRI G4 Content Index, veröffentlicht

unter <http://www.sap.com/integrated-reports/2016/de/about/gri-index-and-united-nations-global-compact.html>, mit folgendem Symbol gekennzeichnet: ✓

Nicht Gegenstand unseres Auftrags war die materielle Prüfung von produktbezogenen oder dienstleistungsbezogenen Angaben im Bericht sowie von Verweisen auf externe Dokumentationsquellen oder Expertenmeinungen sowie zukunftsbezogenen Aussagen.

## Verantwortung der gesetzlichen Vertreter für den Bericht

Die gesetzlichen Vertreter von SAP sind verantwortlich für die Aufstellung des Berichts in Übereinstimmung mit den Berichtskriterien. SAP wendet die in den G4-Leitlinien zur Nachhaltigkeitsberichterstattung der Global Reporting Initiative genannten Grundsätze und Standardangaben in Verbindung mit dem Corporate Accounting and Reporting Standard (Scope 1 und 2) und dem Corporate Value Chain (Scope 3) Standard vom World Resources Institute/World Business Council for Sustainable Development, sowie intern entwickelte Definitionen, wie in den „Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: Gesellschaftliche Leistung“ und den „Erläuterungen zu den nicht finanziellen Kennzahlen: ökologische Leistung“ beschrieben, als Berichtskriterien an.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst zum einen die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Zum anderen umfasst die Verantwortung die Konzeption, Implementierung und Aufrechterhaltung von Systemen und Prozessen, um die Aufstellung einer Nachhaltigkeitsberichterstattung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

## **Unabhängigkeit und Qualitätssicherung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Bei der Durchführung des Auftrags haben wir die Anforderungen an die Unabhängigkeit sowie die weiteren berufsrechtlichen Vorschriften des IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, der auf den fundamentalen Grundsätzen der Integrität, Objektivität, beruflichen Kompetenz und angemessenen Sorgfalt, Verschwiegenheit sowie berufswürdigen Verhaltens basiert, eingehalten.

Das Qualitätssicherungssystem der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft basiert auf den vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) herausgegebenen International Standard on Quality Control 1 „Quality Control for Audit, Assurance and Related Service Practices“ (ISQC 1) sowie ergänzend auf den nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen, insbesondere der Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie der Gemeinsamen Stellungnahme der WPK und des IDW: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (VO 1/2006).

## **Verantwortung des Wirtschaftsprüfers**

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfungshandlungen erlangten Prüfungsnachweise eine Beurteilung der Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung abzugeben, die im GRI G4 Content Index mit folgendem Symbol gekennzeichnet sind: ✓

## **Art und Umfang der betriebswirtschaftlichen Prüfung**

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“ sowie des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3410: „Assurance Engagements on Greenhouse Gas Statements“, herausgegeben vom International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), durchgeführt. Danach haben wir den Auftrag so zu planen und durchzuführen, dass bei kritischer Würdigung mit einer hinreichenden Prüfungssicherheit geschlossen werden kann, dass die oben genannten Kennzahlen in allen wesentlichen Belangen in Überstimmung mit den Berichtskriterien aufgestellt worden sind bzw. mit einer begrenzten Prüfungssicherheit ausgeschlossen werden kann, dass die oben genannten Angaben und Kennzahlen in allen wesentlichen Belangen nicht in Überstimmung mit den Berichtskriterien aufgestellt worden sind. Bei einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Prüfungssicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Prüfungssicherheit weniger umfangreich, sodass

dementsprechend eine geringere Prüfungssicherheit gewonnen wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers. Dies beinhaltet die Beurteilung von Risiken wesentlicher falscher Angaben im Bericht unter Einbezug der Berichtskriterien.

Im Rahmen unseres Auftrags zum Erreichen einer begrenzten Prüfungssicherheit haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Beurteilung der Vorgehensweise zur Bestimmung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und entsprechender Berichtsgrenzen, einschließlich der Ergebnisse aus dem Stakeholder Engagement.
- Eine Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von SAP in der Berichtsperiode.
- Beurteilung der Eignung der intern entwickelten Definitionen.
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Kontrolle der im Prüfungsumfang enthaltenen Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung, einschließlich der Konsolidierung der Daten.
- Befragungen von Mitarbeitern auf Konzernebene, die für die Ermittlung und Konsolidierung sowie die Durchführung der internen Kontrollhandlungen bezüglich der Daten verantwortlich sind,
- Beurteilung interner und externer Dokumente, um zu bestimmen, ob die Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung durch ausreichende Nachweise hinterlegt sind.
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorte gemeldet wurden.
- Einschätzung der Konsistenz der von SAP angegebenen GRI G4 „Kern“-Option mit den Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung im Bericht.
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der ausgewählten Angaben und Kennzahlen zur Nachhaltigkeitsleistung, die in unseren Auftragsgegenstand fallen.

Ferner haben wir zum Erreichen einer hinreichenden Prüfungssicherheit folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Beurteilung der Konzeption und Implementierung sowie Testen der Funktionalität der Systeme und Methoden zur Erhebung und Verarbeitung der Daten, einschließlich der Aggregation dieser Daten zu den Informationen, wie sie im Bericht dargestellt sind.
- Prüfung interner und externer Dokumente, um im Detail zu bestimmen, ob die Kennzahlen für das Geschäftsjahr 2016, wie im Bericht dargestellt, den relevanten zugrundeliegenden Quellen entsprechen, und ob alle relevanten Informationen aus den zugrundeliegenden Quellen im Bericht enthalten sind.

- Standortbesuche in Walldorf, St. Leon-Rot (beide Deutschland) sowie per Videokonferenz in Palo Alto (USA) zur Einschätzung des Datenmeldewesens sowie der Verlässlichkeit der an die Konzernebene gemeldeten Daten

## Urteile

Auf Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsgrundlagen zur Erlangung einer hinreichenden Prüfungssicherheit sind die im Prüfungsumfang enthaltenen Kennzahlen Gesundheitskulturindex im Betrieb, Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit, Mitarbeiterbindung, Frauen in Führungspositionen, Kundentreue, Treibhausgasemissionen (Scope 1 und 2 sowie ausgewählte Scope 3 Emissionen einschließlich der Geschäftsflüge und Pendlerverhalten), Erneuerbare Energien und Energieverbrauch, einschließlich der diese Kennzahlen ergänzenden Erläuterungen, für das Geschäftsjahr 2016 in allen wesentlichen Belangen in Übereinstimmung mit den Berichtskriterien aufgestellt worden.

Auf Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsgrundlagen zur Erlangung einer begrenzten Prüfungssicherheit sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass die Angaben zur Wesentlichkeitsanalyse und zum Stakeholder Dialog, die Angaben zu den Managementansätzen der wesentlichen Aspekte Ethisches Geschäftsverhalten, Klimaschutz und Energiemanagement, Menschenrechte und digitale Rechte, Humankapital, Innovation und Kundentreue sowie die anderen Angaben und Kennzahlen zu diesen wesentlichen Aspekten für das Geschäftsjahr 2016 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den Berichtskriterien aufgestellt worden sind.

## Verwendungszweck der Bescheinigung

Wir erstellen diese Bescheinigung auf Grundlage des mit SAP geschlossenen Auftrags. Die betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden bzw. begrenzten Prüfungssicherheit wurde für Zwecke von SAP durchgeführt und die Bescheinigung ist nur zur Information von SAP über das Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden bzw. begrenzten Prüfungssicherheit bestimmt.

## Begrenzung der Haftung

Die Bescheinigung ist nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-) Entscheidungen treffen. Unsere Verantwortung besteht allein SAP gegenüber. Dritten gegenüber übernehmen wir dagegen keine Verantwortung.

Frankfurt am Main, den 22. Februar 2017

KPMG AG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Simone Fischer  
Wirtschaftsprüferin

ppa. Thea Renner



# Zusätzliche Informationen

Fünfjahresübersicht .....	293
Glossar .....	297
Finanzkalender und Adressen .....	310
Finanz- und Nachhaltigkeitspublikationen .....	311
Impressum .....	312

# Fünfjahresübersicht<sup>1)</sup>

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Umsatzerlöse</b>					
Cloud Subskriptionen und Support (IFRS)	2.993	2.286	1.087	696	270
Non-IFRS-Anpassungen	2	10	14	61	73
Cloud Subskriptionen und Support (Non-IFRS)	2.995	2.296	1.101	757	343
Softwarelizenzen (IFRS)	4.860	4.835	4.399	k. A.	k. A.
Non-IFRS-Anpassungen	2	1	0	k. A.	k. A.
Softwarelizenzen (Non-IFRS)	4.862	4.836	4.399	k. A.	k. A.
Softwaresupport (IFRS)	10.571	10.093	8.829	k. A.	k. A.
Non-IFRS-Anpassungen	1	0	5	k. A.	k. A.
Softwaresupport (Non-IFRS)	10.572	10.094	8.834	k. A.	k. A.
Cloud und Software (IFRS)	18.424	17.214	14.315	13.505	12.801
Non-IFRS-Anpassungen	5	11	19	82	81
Cloud und Software (Non-IFRS)	18.428	17.226	14.334	13.587	12.883
Services (IFRS = Non-IFRS)	3.638	3.579	3.245	3.310	3.421
Umsatzerlöse (IFRS)	22.062	20.793	17.560	16.815	16.223
Non-IFRS-Anpassungen	5	11	19	82	81
Umsatzerlöse (Non-IFRS)	22.067	20.805	17.580	16.897	16.304
Anteil planbarer Umsätze (in %, IFRS)	61	60	56	k. A.	k. A.
Anteil planbarer Umsätze (in %, Non-IFRS)	61	60	57	k. A.	k. A.
<b>Operative Aufwendungen</b>					
Cloud-Subskriptions - und - Supportkosten (IFRS)	-1.313	-1.022	-481	-314	k. A.
Non-IFRS-Anpassungen	247	232	88	97	k. A.
Cloud-Subskriptions - und - Supportkosten (Non-IFRS)	-1.066	-789	-393	-218	k. A.
Softwarelizenz- und - Supportkosten (IFRS)	-2.182	-2.291	-2.076	-2.056	k. A.
Non-IFRS-Anpassungen	238	283	258	263	k. A.
Softwarelizenz- und - Supportkosten (Non-IFRS)	-1.944	-2.008	-1.818	-1.793	k. A.
Cloud- und Softwarekosten (IFRS)	-3.495	-3.313	-2.557	-2.370	-2.339
Non-IFRS-Anpassungen	485	516	346	360	411
Cloud- und Softwarekosten (Non-IFRS)	-3.010	-2.797	-2.211	-2.011	-1.929
Servicekosten (IFRS)	-3.089	-2.932	-2.426	-2.660	-2.734
Non-IFRS-Anpassungen	113	167	122	128	132
Servicekosten (Non-IFRS)	-2.976	-2.765	-2.304	-2.533	-2.602
Umsatzkosten (IFRS)	-6.583	-6.245	-4.983	-5.031	-5.073
Non-IFRS-Anpassungen	598	683	467	487	542
Umsatzkosten (Non-IFRS)	-5.985	-5.562	-4.515	-4.543	-4.531
Forschungs- und Entwicklungskosten (IFRS)	-3.044	-2.845	-2.331	-2.282	-2.261
Forschungs- und Entwicklungskosten (in % der Umsatzerlöse, IFRS)	13,8	13,7	13,3	13,6	13,9
Forschungs- und Entwicklungskosten (in % der operativen Aufwendungen, IFRS)	18,0	17,2	17,6	18,5	18,6
Vertriebs- und Marketingkosten (IFRS)	-6.265	-5.782	-4.593	-4.131	-3.912
Allgemeine Verwaltungskosten (IFRS)	-1.005	-1.048	-892	-866	-949
Abschreibungen	-1.268	-1.289	-1.010	-951	-863

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Ergebnisse und Marge</b>					
Cloud Subskription und Support Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	56,1	55,3	55,8	54,8	k. A.
Cloud Subskription und Support Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, Non-IFRS)	64,4	65,6	64,3	71,2	k. A.
Cloud und Software Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	81,0	80,8	82,1	82,4	81,7
Cloud und Software Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, Non-IFRS)	83,7	83,8	84,6	85,2	85,0
Services Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	15,1	18,1	25,2	19,6	20,1
Services Marge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, Non-IFRS)	18,2	22,7	29,0	23,5	23,9
Software- und Support-Bruttomarge (in %, IFRS)	85,9	84,7	84,3	k. A.	k. A.
Software- und Support-Bruttomarge (in %, non-IFRS)	87,4	86,6	86,3	k. A.	k. A.
Gesamt-Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, IFRS)	70,2	70,0	71,6	70,1	68,7
Gesamt-Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse, Non-IFRS)	72,9	73,3	74,3	73,1	72,2
Betriebsergebnis (IFRS)	5.135	4.252	4.331	4.479	4.041
Non-IFRS-Anpassungen	1.498	2.095	1.307	1.003	1.150
Betriebsergebnis (Non-IFRS)	6.633	6.348	5.638	5.482	5.192
Operative Marge (Betriebsergebnis in % vom Umsatz, IFRS)	23,3	20,5	24,7	26,6	24,9
Operative Marge (Betriebsergebnis in % vom Umsatz, Non-IFRS)	30,1	30,5	32,1	32,4	31,8
Finanzergebnis, netto	-38	-5	-25	-66	-72
Gewinn vor Steuern	4.863	3.991	4.355	4.396	3.796
Gewinn vor Steuern (in % der Umsatzerlöse)	22	19	25	26	23
Ertragsteueraufwand	-1.229	-935	-1.075	-1.071	-993
Gewinn nach Steuern	3.634	3.056	3.280	3.325	2.803
Effektive Steuerquote (IFRS, in %)	25,3	23,4	24,7	24,4	26,2
Effektive Steuerquote (Non-IFRS, in %)	26,8	26,1	26,1	25,9	27,5
Eigenkapitalrendite (Gewinn nach Steuern in % vom durchschnittlichen Eigenkapital)	15	14	18	22	21
<b>Auftragseingänge</b>					
New Cloud Bookings	1.147	874	436	k. A.	k. A.
Abgegrenzte Umsätze auf Cloud-Subskriptionen und -Support (IFRS, zum Stichtag) <sup>7)</sup>	1.271	957	689	443	317
Anzahl On-Premise Softwaretransaktionen (in Orders)	57.291	57.439	54.120	55.909	59.289
Anteil der Softwareaufträge größer 5 Mio. € (in % vom Gesamtauftragsvolumen Software)	29	27	22	24	28
Anteil der Softwareaufträge kleiner 1 Mio. € (in % vom Gesamtauftragsvolumen Software)	38	40	44	44	43
<b>Non-IFRS Anpassungen</b>					
Anpassungen auf Umsatzerlöse	5	11	19	82	81
Anpassungen auf akquisitionsbedingte Aufwendungen	680	738	562	555	537
Anpassungen auf Aufwendungen für anteilsbasierte Vergütungsprogramme	785	724	290	327	522
Anpassungen für Restrukturierungskosten	28	621	126	70	8
Anpassungen für TomorrowNow- und Versata-Rechtsstreit	0	0	309	-31	0

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	2014	2013	2012
<b>Segmenterlöse und -ergebnisse</b>					
Anwendungen, Technologie & Services					
Segmenterlöse	19.920	18.963	16.734	k. A.	k. A.
Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse)	74	74	75	k. A.	k. A.
Segmentergebnis	8.031	7.723	6.946	k. A.	k. A.
Segmentmarge (Segmentergebnis in % der Segmenterlöse)	40	41	42	k. A.	k. A.
SAP-Geschäftsnetzwerke					
Segmenterlöse	1.925	1.616	647	k. A.	k. A.
Bruttomarge (in % der entsprechenden Umsatzerlöse)	67	68	67	k. A.	k. A.
Segmentergebnis	338	317	105	k. A.	k. A.
Segmentmarge (Segmentergebnis in % der Segmenterlöse)	18	20	16	k. A.	k. A.
<b>Liquidität und Kapitalflussrechnung</b>					
Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit	4.628	3.638	3.499	3.832	3.822
Cashflows aus Investitionstätigkeiten	-1.799	-334	-7.240	-1.781	-5.964
Cashflows aus Finanzierungstätigkeiten	-2.705	-3.356	4.298	-1.589	-194
Free Cashflow	3.627	3.001	2.762	3.266	3.281
Free Cashflow (in % der Umsatzerlöse)	16	14	16	19	20
Cash Conversion Rate (Cashflows aus der betrieblichen Tätigkeit in % vom Gewinn nach Steuern)	127	119	107	115	136
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	3.702	3.411	3.328	2.748	2.477
Kurzfristige Wertpapiere und sonstige Geldanlagen	971	148	95	93	15
Konzernliquidität (Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sowie kurzfristige Wertpapiere, verfügbungsbeschränkte Zahlungsmittel)	4.673	3.559	3.423	2.841	2.492
Finanzschulden (Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, Schuldscheindarlehen, Anleihe)	7.826	9.174	11.093	4.308	4.994
Nettoliquidität	-3.153	-5.615	-7.670	-1.467	-2.502
Außenstandsdauer der Forderungen (Days of Sales Outstanding, DSO, in Tagen)	74	71	65	62	59
<b>Vermögens- und Kapitalstruktur</b>					
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige Forderungen	6.050	5.362	4.443	3.962	4.006
Summe kurzfristiger Vermögenswerte	11.564	9.739	8.999	7.351	6.928
Geschäfts- oder Firmenwert	23.311	22.689	21.000	13.690	13.192
Summe langfristiger Vermögenswerte	32.713	31.651	29.566	19.739	19.378
Summe kurzfristiger Schulden (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten)	9.674	7.867	8.574	6.347	6.546
Summe langfristiger Schulden (inklusive Rechnungsabgrenzungsposten)	8.205	10.228	10.457	4.695	5.627
Summe des Eigenkapitals (inklusive Anteilen anderer Gesellschafter)	26.397	23.295	19.534	16.048	14.133
Summe Vermögenswerte	44.277	41.390	38.565	27.091	26.306
Eigenkapitalquote (Eigenkapital in % der Bilanzsumme)	60	56	51	59	54
Fremdkapitalquote (Fremdkapital <sup>2)</sup> in % der Bilanzsumme)	40	44	49	41	46
Investitionen in Geschäfts- oder Firmenwert, immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen (inklusive Aktivierungen aus Akquisitionen)	1.145	676	8.636	1.813	6.939
<b>Kapitalmarktorientierte Kennzahlen</b>					
Ausgegebene Aktien <sup>7)</sup> (in Millionen)	1.229	1.229	1.229	1.229	1.229
Ergebnis je Aktie, unverwässert (in €)	3,04	2,56	2,75	2,79	2,35
Ergebnis je Aktie, unverwässert (Non-IFRS, in €)	3,90	3,77	3,50	3,35	3,01
Ergebnis je Aktie, verwässert (in €)	3,04	2,56	2,74	2,78	2,35
Dividende je Stammaktie <sup>3)</sup> (in €)	1,25	1,15	1,10	1,00	0,85
Ausschüttungssumme <sup>3)</sup>	1.498	1.378	1.315	1.194	1.013

Mio. €, falls nicht anders bezeichnet	2016	2015	2014	2013	2012
Ausschüttungsquote <sup>3)</sup> (Ausschüttungssumme in % vom Gewinn nach Steuern)	41	45	40	36	36
Börsenkurs der SAP-Aktie <sup>7)</sup> (in €)	82,81	73,38	58,26	62,31	60,69
Höchstkurs der SAP-Aktie (in €)	82,81	74,85	62,55	64,80	61,43
Tiefstkurs der SAP-Aktie (in €)	64,90	54,53	50,90	52,20	41,45
Marktkapitalisierung <sup>7)</sup> (in Mrd. €)	101,73	90,18	71,60	76,50	74,70
Rendite einer Anlage in SAP-Aktien <sup>4)</sup> , Anlagezeitraum 1 Jahr (in %)	14,70	25,87	-4,80	4,20	52,10
Rendite einer Anlage in SAP-Aktien <sup>4)</sup> , Anlagezeitraum 5 Jahre (in %)	17,30	13,99	13,90	21,80	13,10
Rendite einer Anlage in SAP-Aktien <sup>4)</sup> , Anlagezeitraum 10 Jahre (in %)	9,20	6,72	7,40	7,90	13,80
<b>Mitarbeiter und Personalaufwand</b>					
Mitarbeiter <sup>5), 7)</sup>	84.183	76.986	74.406	66.572	64.422
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt <sup>5)</sup>	80.609	75.180	68.343	65.409	61.134
Mitarbeiter im Bereich Forschung und Entwicklung am Jahresende <sup>5), 7)</sup>	23.363	20.938	18.908	17.804	18.012
Personalaufwand	10.229	10.170	7.877	7.489	7.286
Personalaufwand – ohne anteilsbasierte Vergütungen	9.444	9.446	7.587	7.162	6.764
Personalaufwand pro Mitarbeiter – ohne anteilsbasierte Vergütungen (in Tsd. €)	117	126	111	109	111
Betriebsergebnis pro Mitarbeiter (in Tsd. €)	64	57	63	68	66
Anteil weiblicher Mitarbeiter (in %)	32	31	31	31	30
Frauen in Führungspositionen <sup>7)</sup> (gesamt, in % aller Mitarbeiter)	24,5	23,6	21,3	21,2	20,8
Frauen im mittleren und oberen Management <sup>6), 7)</sup> (in %)	20,8	19,2	15,9	14,3	14,5
Frauen als Teamleiter <sup>6), 7)</sup> (in %)	25,9	25,3	23,3	21,7	21,1
Index für Mitarbeiterengagement (in %)	85	82	79	77	79
Betrieblicher Gesundheitskulturindex <sup>10)</sup> (in %)	78	75	72	67	66
Leadership Trust Index (LTI, in %)	57	52	47	29	k. A.
Mitarbeiterbindung (in %)	93,7	91,8	93,5	93,5	94,0
Mitarbeiterfluktuation (in %)	8	11	9	8	7
<b>Kunden</b>					
Kunden-Net-Promoter-Score <sup>9)</sup> (in %)	19,2	22,4	19,1	12,1	8,9
<b>Umwelt</b>					
Treibhausgasemissionen (in kt)	380	455	500	545	485
Treibhausgasemissionen pro Mitarbeiter <sup>5)</sup> (in t)	4,7	6,0	7,3	8,3	7,9
Treibhausgasemissionen pro € Erlös (in g)	17,3	21,9	28,4	32,4	30,0
Energieverbrauch (in GWh)	950	965	920	910	860
Energieverbrauch pro Mitarbeiter <sup>5)</sup> (in kWh)	11.800	12.500	13.400	13.900	14.000
Energieverbrauch in Rechenzentren (in GWh)	243	249	179	173	160
Energieverbrauch in Rechenzentren pro € Erlös <sup>8)</sup> (in kWh)	11	12	10	k. A.	k. A.
Anteil erneuerbarer Energien (in %)	100	100	100	43	51

<sup>1)</sup> SAP Konzern. Die Werte der Geschäftsjahre 2012 bis 2016 sind nach IFRS berechnet, sofern nicht anders vermerkt.

<sup>2)</sup> Summe von kurzfristigen und langfristigen Verbindlichkeiten.

<sup>3)</sup> Vorgeschlagene Dividende unter Berücksichtigung des Bestands an eigenen Aktien zum Jahresende.

<sup>4)</sup> Durchschnittliche jährliche Rendite. Dividenden reinvestiert.

<sup>5)</sup> Umgerechnet in Vollzeitbeschäftigte.

<sup>6)</sup> Die Angaben beziehen sich auf unterschiedliche Hierarchiestufen.

<sup>7)</sup> Die Werte beziehen sich jeweils auf das Jahresende.

<sup>8)</sup> Den Energieverbrauch im Rechenzentrum dem Erlös in EUR gegenüber zu stellen zeigt den Energieverbrauch, der benötigt wird um die Lösungen mit internen und externen Rechenzentren zu entwickeln und betreiben.

<sup>9)</sup> Aufgrund von Änderungen in der Stichprobenziehung ist der Kunden NPS Wert für 2015 nur eingeschränkt mit dem Vorjahreswert vergleichbar.

<sup>10)</sup> Der BHCI wurde für das Jahr 2014 auf Basis zweier Fragen zum Thema Work-Life Balance innerhalb der Mitarbeiterbefragung neu berechnet.

# Glossar

## A

**Africa Code Week** – Von der SAP geleitete CSR-Initiative, die 2015 gemeinsam mit Partnern ins Leben gerufen wurde. Ziel der jährlich geplanten Veranstaltungsreihe ist es, Kindern und Jugendlichen in afrikanischen Ländern digitales Know-how zu vermitteln und Interesse an einer beruflichen Laufbahn in der Softwareentwicklung zu wecken. Die Initiative wurde auf weitere Teilnehmergruppen ausgeweitet. 2016 fand eine eigene Refugee Code Week statt.

**Analytik** – Erkennung und Kommunikation aussagekräftiger Muster in Daten. Die Analytik wird auf Geschäftsdaten angewandt, um die Unternehmensleistung zu beschreiben, vorherzusagen und zu verbessern, Maßnahmen vorzuschlagen und die Entscheidungsfindung in allen Bereichen des Unternehmens zu steuern. Sie hilft Unternehmen, ihre Geschäftsleistung anhand fundierter Daten und statistischer Methoden besser zu verstehen und einzuschätzen. Siehe Analyselösungen von SAP

**Analyselösungen von SAP** – Siehe SAP BusinessObjects Analytics

**Anwendung** – Software zur Unterstützung spezieller Geschäftsanforderungen und bestimmter Geschäftsprozesse oder Aktivitäten eines Unternehmens. Eine Anwendung kann ein Softwareprodukt oder mehrere Softwareprodukte, Komponenten oder Instanzen umfassen.

**Ariba** – Siehe SAP Ariba

**Ariba Network** – Handelsnetzwerk, über das Unternehmen jeder Größe jederzeit mit Handelspartnern in Kontakt treten können, unabhängig von bestimmten Gerätetypen und Benutzeroberflächen. Sie können Käufe und Verkäufe abschließen und ihre Liquidität effizient steuern. Unternehmen weltweit nutzen das Ariba Network, um ihre Handelsbeziehungen zu vereinfachen und ihre Geschäftsergebnisse zu verbessern. Siehe Geschäftsnetzwerk

## B

**Benutzeroberfläche von SAP Fiori** – Seit Mai 2014 ist SAP Fiori die Benutzeroberfläche für SAP-Software. Sie basiert auf modernen Designprinzipien und bildet eine durchgängige, benutzerfreundliche Anwendungsumgebung für sämtliche Geräte, einschließlich Tablets und Smartphones.

**Benutzerfreundlichkeit** – Allgemein die Wahrnehmung eines IT-Systems durch den Nutzer und die Qualität der Interaktion mit diesem System. Bei der SAP bezeichnet dies eine Eigenschaft von Lösungen oder Produkten, die die Technologie und Designrichtlinien von SAP Fiori nutzen und damit unseren Kunden eine innovative Benutzeroberfläche bieten.

**Best Practice** – Managementkonzept, bei dem ein Verfahren entwickelt wird, das am effektivsten ein gewünschtes Ergebnis erzielt. SAP-Anwendungen nutzen Best Practices, um Kunden zu helfen, gängige Geschäftsprozesse durch Software und Technologie zu automatisieren. Siehe SAP Best Practices

**Betrieblicher Gesundheitskulturindex** – Kennzahl für die kulturellen Rahmenbedingungen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, gesund und im Gleichgewicht zu bleiben. In den Index fließen Daten aus Mitarbeiterbefragungen ein.

**Betriebsrat** – Gesetzliches Organ zur Vertretung der Arbeitnehmerinteressen und zur Wahrung der betrieblichen Mitbestimmung gegenüber dem Arbeitgeber in Betrieben des privaten Rechts. Rechtliche Grundlage ist das Betriebsverfassungsgesetz. Die in Deutschland arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SAP AG haben am 21. Juni 2006 erstmals einen Betriebsrat gewählt. Ein Europäischer Betriebsrat wurde im Frühjahr 2012 gegründet. Aus dem Betriebsrat der SAP AG ist 2014 der Betriebsrat der SAP SE entstanden, um die Umwandlung der SAP in eine Europäische Aktiengesellschaft (Societas Europaea, SE) widerzuspiegeln.

**Big Data** – Riesige Datenmengen, die von Milliarden miteinander vernetzter Endgeräte und Personen erzeugt werden und gewaltige Mengen von Informationen über ihr Verhalten, ihren Standort und ihre Aktivitäten beinhalten. Unternehmen müssen angesichts dieser Datenvolumina Technologiearchitekturen und Datenbankstrukturen neu überdenken.

**Branche** – Wirtschaftssektor, der durch eine Wertschöpfungskette, durch Geschäftsprozesse sowie durch Produkte und Dienstleistungen gekennzeichnet ist, die typisch für alle Unternehmen in diesem Sektor sind. Bei der SAP wird der Begriff Branche auch verwendet, um zwischen den Funktionen für Bereiche wie Marketing, Beschaffung und Finanzwesen und den Funktionen für eine spezielle Branche zu unterscheiden.

**Branchenportfolios** – Softwareportfolios der SAP, die auf die Geschäftsanforderungen von 25 verschiedenen Branchen ausgerichtet sind

**Business Intelligence (BI)** – Software, mit der Anwender Rohdaten eines Unternehmens analysieren und fundierte Entscheidungen treffen können. BI-bezogene Prozesse umfassen Data Mining, multidimensionale Analysen, Abfragen und die Erstellung von Berichten. Zu den Business-Intelligence-Angeboten von SAP gehören SAP-BusinessObjects-BI-Lösungen, SAP Crystal Reports, SAP BusinessObjects Dashboards und SAP BusinessObjects Lumira sowie die SAP-BusinessObjects-BI-Plattform.

**Business User** – Mitarbeiter, zu deren Aufgaben das Suchen und Austauschen von Informationen, die Zusammenarbeit mit anderen, die Koordination von Projekten, das Ausarbeiten von Strategien und die Entwicklung neuer Ideen auf der Grundlage von Informationen aus unterschiedlichen Quellen gehören. Sie werden auch als Wissensarbeiter oder als Business Consumer bezeichnet.

## C

**Cloud Computing** – Oberbegriff für flexible IT-Services wie Speicherkapazitäten, Rechenleistung, Entwicklungsumgebungen und Anwendungen, die Privatkunden und Unternehmen über das Internet oder per Hosting nutzen können. Der Zugriff auf die Services erfolgt bei Bedarf über die Cloud (also über das Internet), sodass keine eigenen IT-Ressourcen mehr im Unternehmen erforderlich sind. Siehe Cloud-Servicemodell

**Cloud-Betriebsmodelle** – Verschiedene Nutzungsmodelle von Software für die Verwaltung der Infrastruktur, das Management des Software-Lebenszyklus und die Lizenzierung. Sie beschreiben, wo die Software läuft, und bieten Kunden unterschiedliche Kontrollmöglichkeiten und Flexibilität.

**Cloud-Lösungen von SAP** – Kategorie, unter der die gesamte Cloud-Software kommuniziert wird. Sie beinhaltet eine Plattform, Managed Services, Lösungen, Technologie und Infrastruktur, Public-Cloud-Anwendungen, Managed-Cloud-Anwendungen, die über die SAP HANA Enterprise Cloud bereitgestellt werden, sowie die SAP Cloud Platform. Dazu zählen auch Angebote mit den Marken SAP, SAP SuccessFactors, SAP-Ariba-Lösungen u. a. Kann zusammen mit der Kommunikationsaussage „SAP Cloud powered by SAP HANA“ verwendet werden.

**Cloud-Servicemodell** – Modell, bei dem Cloud-Services als Infrastructure as a Service (IaaS), Platform as a Service (PaaS) oder Software as a Service (SaaS) angeboten werden

**Concur Technologies** – Anbieter von integrierten Lösungen für Reisemanagement und Reisekostenverwaltung, der 2014 von der SAP übernommen wurde. Über das weltweit größte Geschäftsnetzwerk für Reisemanagement und das integrierte System der Concur-Plattform können Kunden

Geschäftsprozesse, Ressourcen und Reisekosten in der Cloud steuern.

**Corporate Social Responsibility** – Verschiedene Initiativen, mit denen sich die SAP für Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens engagiert, um eine nachhaltigere Gesellschaft zu gestalten und die Abläufe der gesamten Wirtschaft zu verbessern.

**Customer Engagement Lifecycle** – Modell, das einen integrierten Rahmen für Vorgehensweisen bildet, mit denen Mehrwert für Kunden geschaffen werden kann. Die Phasen des Customer Engagement Lifecycle stellen den Weg dar, den das SAP-Team und das Team des Kunden in der Regel bei der Identifizierung und Bereitstellung sowie beim Betrieb und Management von Lösungen gehen, die den Bedürfnissen des Kunden am besten entsprechen.

## D

**Data Warehouse** – Elektronische Sammlung von Informationen, die so strukturiert sind, dass Computerprogramme leicht darauf zugreifen können. Siehe SAP Business Warehouse

**Design Thinking** – Methode zur Entwicklung innovativer Ideen, die die rechte Gehirnhälfte (Kreativität) mit der linken Gehirnhälfte (analytisches Denken) zusammenbringt

**Digitaler Kern** – Integriertes System, mit dem Kunden zukünftige Geschäftsergebnisse in der digitalen Wirtschaft vorhersagen, simulieren und planen können. Diesen digitalen Kern schafft die SAP mit SAP S/4HANA. Kunden verfügen damit über einen Rahmen, um sämtliche Geschäftsprozesse ihres Unternehmens – wie Finanzmanagement, Beschaffung, Vertrieb, Bestandsführung, Projektmanagement und Management des Produktlebenszyklus – in der Cloud zu steuern. Unternehmen erhalten dadurch in Echtzeit den erforderlichen Überblick über alle geschäftskritischen Prozesse und die Prozesse rund um Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, große Datenmengen und das Internet der Dinge.

**Digitaler Wandel** – Konzept für einen Veränderungsprozess, der mit der Verwendung digitaler Technologien in allen Bereichen der Gesellschaft einhergeht. Digitale Technologien bieten Kunden und Verbrauchern ganz neue Möglichkeiten und verändern ihre Beziehung zu Marken und Produkten. Unternehmen müssen sich diesen neuen Herausforderungen stellen oder werden die Chance verpassen, am wirtschaftlichen Erfolg in der digitalen Wirtschaft teilzuhaben.

**Durchgängige Lösung** – Softwarelösung, die hilft, strategische Geschäftsziele zu erreichen, und eine Unternehmenspriorität in einer Branche, einem Unternehmens- oder Technologiebereich unmittelbar unterstützt. Die Lösungen sind in Lösungsfunktionen gegliedert, die verschiedene Softwareprodukte, Instanzen und/oder Lizenzmaterial

umfassen. Sie bilden einen betriebswirtschaftlichen Bereich mit einem umfassenden Wertversprechen ab.

**Durchgängiger Prozess** – Reihe von Aktivitäten, die bestimmte Steuerungs-, Kern- oder Supportprozesse unterstützen. Kunden können diese Aktivitäten als Referenz verwenden, um ihre eigenen Prozesse abzubilden.

## E

**Ecosystem** – Netz, das die SAP, ihre Kunden und Partner umfasst und den Nutzen, den die SAP ihren Kunden bietet, vergrößert. Kunden profitieren von gebündeltem Fachwissen aus Communitys, innovativen Partnerlösungen und branchenführenden Methoden für die gemeinsame Entwicklung von Innovationen und die Zusammenarbeit. Dadurch können sie den größtmöglichen Nutzen aus ihren Investitionen in SAP-Software ziehen.

**Elektronikschrott (E-Waste)** – Elektro- oder Elektronikgeräte, die von Verbrauchern oder Unternehmen entsorgt werden, beispielsweise Computer, Monitore oder Mobilgeräte

**Emissionsausgleich oder CO<sub>2</sub>-Ausgleich** – Eine Einheit eines CO<sub>2</sub>-Äquivalents, die reduziert, vermieden oder sequestriert wird, um anderswo auftretende Emissionen zu kompensieren

**Emissionsgutschrift** – Handelbares Zertifikat, das den Inhaber berechtigt, eine Tonne CO<sub>2</sub> oder das entsprechende Äquivalent eines anderen Treibhausgases auszustoßen

**Energieverbrauch** – Summe der gesamten Energie, die durch die Geschäftstätigkeit der SAP verbraucht wird, einschließlich Energie aus erneuerbaren Energiequellen und Energie, die von externen Rechenzentren verbraucht wird, die unsere Cloud-Angebote bereitstellen

**Energieverbrauch in Rechenzentren** – Die in den eigenen oder externen Rechenzentren der SAP verbrauchte Energiemenge. Unter den Begriff „Externes Rechenzentrum“ fallen lokale, von externen Partnern betriebene Rechenzentren mit Servereinheiten, auf denen SAP-Software ausgeführt wird.

**Enterprise Resource Planning** – Siehe SAP ERP

**Erneuerbare Energie** – Im engeren Sinne Anteile und Arten des bei der SAP verwendeten Stroms aus erneuerbaren Energiequellen wie Wasserkraft, Windenergie, Sonnenenergie, Erdwärme und Biomasse. Dieser Anteil errechnet sich aus der Summe der gezielt zugekauften erneuerbaren Energie, der von unseren Solaranlagen erzeugten Energie und der über Grünstromzertifikate erworbenen erneuerbaren Energie.

## F

**Fieldglass** – Von der SAP im Mai 2014 übernommenes Unternehmen, das mittlerweile vollständig integriert ist. Unsere Lösungen für die Verwaltung externer Mitarbeiter werden unter der Marke SAP Fieldglass vertrieben. Siehe SAP Fieldglass

**Frauen in Führungspositionen** – Im engeren Sinne der Anteil von Frauen in Führungspositionen (Frauen als Teamleiter und Frauen im mittleren und oberen Management) auf Grundlage der Gesamtzahl der Führungskräfte und nicht der Vollzeitbeschäftigen

**Fußabdruck eines Produkts** – Umwelteinfluss von Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen durch Produktion, Nutzung und Entsorgung

## G

**Geschäftsnetzwerk** – Online-Service, der Unternehmen und ihre Systeme mit ihren Geschäfts- und Handelspartnern und deren Systemen verbindet und neue Arten von Prozessen, Informationen und Erfahrungsaustausch ermöglicht, wie es nur in einer digitalen Umgebung möglich ist. Siehe Ariba Network, Concur Technologies

**Geschäftsprozess** – Logisch zusammenhängende Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens zur Abwicklung einer bestimmten Aufgabe. Die SAP stellt Software und Technologie zur Verfügung, die Geschäftsprozesse ermöglichen und unterstützen. Typische Beispiele sind die Auftragsabwicklung und die Personalabrechnung.

**Global Compact der Vereinten Nationen (UN Global Compact)** – Initiative für Unternehmen, die sich verpflichten, ihre Geschäftstätigkeiten und Strategien an zehn universell anerkannten Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung auszurichten

## H

**Hadoop** – In Java programmiertes Framework, das die Verarbeitung großer Datenmengen in einer verteilten Umgebung unterstützt und Teil des Apache-Projekts der Apache Software Foundation ist. Als Open-Source-Technologie ist Hadoop ein effizientes verteiltes Dateisystem, das die Analyse und Verarbeitung riesiger Datenmengen aus einer Vielzahl strukturierter und unstrukturierter Quellen ermöglicht. Mit der Software SAP Distribution for Hadoop bietet die SAP eine Distribution von Apache Hadoop, das von Hortonworks entwickelt wird.

**Hasso Plattner Founders' Award** – Renommierteste Mitarbeiterauszeichnung der SAP, die 2014 eingeführt wurde

und jährlich vom Vorstandssprecher einem einzelnen Mitarbeiter oder einem Team verliehen wird

**How We Run** – Verhaltensgrundsätze der SAP, die beschreiben, was die SAP-Unternehmenskultur auszeichnet

**Hybrid Cloud** – Betriebsmodell, das Ressourcen aus zwei oder mehr Cloud-Betriebsmodellen kombiniert. Die Ressourcen sind durch standardisierte oder proprietäre Technologien integriert, die die Portierbarkeit von Daten und Anwendungen ermöglichen. Auch Betriebsmodell Hybrid Cloud genannt

**Hybride Systemlandschaft** – Kombination aus On-Premise- und einem oder mehreren Cloud-Betriebsmodellen. Wird auch als On Premise to Cloud oder hybride Umgebung bezeichnet

**hybris** – Siehe SAP Hybris

## I

**Industry Value Network** – SAP-Programm, das Kunden, unabhängige Softwarehersteller, Systemintegratoren, Technologieanbieter und die SAP zu einem Netzwerk aus Gruppen zusammenführt, um gemeinsame Innovationen und die Entwicklung leistungsfähiger Lösungen für eine bestimmte Branche voranzutreiben

**Infrastructure as a Service (IaaS)** – Verarbeitungs-, Speicher-, Netzwerk- und weitere Rechenressourcen und in der Regel ein bestimmter Support-Level, die es Anwendern ermöglichen, Software (wie Betriebssysteme und Anwendungen) zu nutzen. Anwender verwalten nicht die zugrunde liegende Cloud-Infrastruktur, können aber die Kontrolle über Netzwerkkomponenten (zum Beispiel Host-Firewalls) haben.

**In-Memory Computing** – Bedeutender Fortschritt in der Informationstechnologie, der für bahnbrechende Veränderungen bei der Verarbeitung, Analyse und Speicherung von Daten sorgt. Die Haltung der Daten im Hauptspeicher statt in relationalen Datenbanken ermöglicht eine wesentlich schnellere Datenverarbeitung. Zudem kombiniert In-Memory Computing die hohe Leistungsfähigkeit parallel arbeitender Prozessorkerne mit kostengünstigeren Serversystemen. Die herkömmliche IT-Infrastruktur aus Hardware, Middleware und Software, bei der es durch festplattenbasierte relationale Datenbanken zu Engpässen kommen kann, wird damit grundlegend verändert.

**In-Memory-Datenbank** – Datenbank, die alle aktiven Datensätze im Hauptspeicher statt auf der Festplatte behält. Der Zugriff auf In-Memory-Datensätze erfolgt wesentlich schneller als das Aufrufen der Datensätze von der Festplatte, sodass die Performance deutlich steigt. SAP HANA ist die bahnbrechende Datenbank der SAP, mit der Unternehmen von In-Memory Computing profitieren können. Siehe SAP HANA

## K

**Kennzahl** – Leistungskennzahl, für die Schwellenwerte definiert werden und gegenüber der eine Validierung durchgeführt wird

**Klimaneutral** – Bezeichnet bestimmte Aktivitäten, die keine Treibhausgasemissionen verursachen. Dies beinhaltet die Verringerung von Emissionen, aber auch die Verwendung von Grünstromzertifikaten und Emissionsgutschriften.

**Komponente** – Modulare Software mit Funktionen, auf die über Schnittstellen zugegriffen werden kann

**Kunden-Net-Promoter-Score (Kunden-NPS)** – Kennzahl, die die Bereitschaft von Kunden beschreibt, ein Unternehmen weiterzuempfehlen. Sie ist definiert als der prozentuale Anteil der Kunden, die ein Unternehmen Freunden oder Kollegen sehr wahrscheinlich weiterempfehlend würden, verringert um den prozentualen Anteil der Kunden, die sehr wahrscheinlich keine Empfehlung aussprechen würden.

## L

**Leadership Trust Score** – Kennzahl, die als Net Promoter Score (NPS) berechnet wird und sich aus unserer jährlichen Mitarbeiterbefragung ergibt. Sie dient dazu, zu untersuchen, wie es weltweit um das Vertrauen der Mitarbeiter in unsere Führungskräfte bestellt ist. Wir messen damit unser Engagement für ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld. Ziel ist es, mit dieser Kennzahl das Verantwortungsbewusstsein unserer Führungskräfte und der Geschäftsführung weiter zu schärfen.

**Lean** – Herstellungsprinzipien, nach denen zunächst der Kundenwert definiert wird und anschließend alle Schritte entlang der Wertschöpfungskette neu organisiert werden, um den Kundenwert zu erhalten. Unternehmen werden dadurch effizienter und können schneller auf Kundenwünsche reagieren, attraktivere Arbeitsplätze für Mitarbeiter schaffen und ihren Einfluss auf die Umwelt reduzieren.

**Line of Business (LoB)** – Interne Organisationseinheit oder übergeordneter Bereich in einem Unternehmen, der für ein bestimmtes Produkt, eine Produktreihe oder für bestimmte Geschäftsprozesse zuständig ist. Beispiele sind der Vertrieb, der Einkauf, die Personal- oder Finanzabteilung und das Marketing.

**Live Business** – Kampagnengrundlage und -botschaft der SAP. Sie beschreibt unsere Vision eines nahtlos agierenden digitalen Unternehmens, das Kunden ermöglicht, ihre Abläufe zu vereinfachen, indem sie in Echtzeit auf Geschäftsdaten reagieren, aus diesen neue Erkenntnisse gewinnen, ihre Strategie entwickeln und Prognosen erstellen.

**Lösung** – Flexible Kombination aus Softwareprodukten und Technologie, die es Kunden ermöglicht, eine geschäftliche

Herausforderung zu bewältigen oder eine Geschäftsgelegenheit zu nutzen. SAP-Lösungen können Best-Practice-Prozesse beinhalten und durch Beratung und laufenden Support unterstützt werden. Weiterhin können sie um Anwendungen und Services von Partnern erweitert und ergänzt werden.

## M

**Managed Cloud** – Betriebsmodell, bei dem Ressourcen für einen einzelnen Kunden über ein VPN bereitgestellt werden. Die Infrastruktur wird vom Cloud-Anbieter in seinem Rechenzentrum verwaltet und betrieben. SAP HANA Enterprise Cloud ist der Managed-Cloud-Service der SAP.

**Maschinelles Lernen** – Technologie, die es Computern ermöglicht, selbstständig aus großen Datenmengen zu lernen, ohne speziell dafür programmiert worden zu sein. SAP Clea ist der neue Name für das SAP-Portfolio von Angeboten mit Technologie für maschinelles Lernen. Siehe SAP Clea

**Mitarbeiterbindung** – Durchschnittliche Mitarbeiterzahl minus die Anzahl der Mitarbeiter, die die SAP auf eigenen Wunsch verlassen (Fluktuationsrate), geteilt durch die durchschnittliche Mitarbeiterzahl in Vollzeitäquivalenten auf der Grundlage der vergangenen zwölf Monate

**Mitarbeiterengagement-Index** – Kennzahl für das Engagement und die Loyalität der Mitarbeiter, ihren Stolz auf die Firmenzugehörigkeit und ihre Identifikation mit dem Unternehmen. In den Index fließen Daten aus regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen ein.

**Mobile Apps** – Anwendungen für mobile Endgeräte, die im SAP Store, App Store und in anderen Online-Shops zum Ansehen, Herunterladen oder zum Kauf zur Verfügung stehen. Mobile Apps werden nach Geschäfts-/Produktfokus oder nach Verbraucherfokus kategorisiert. Die mobilen Apps der SAP sind aufgabenorientiert oder erlauben Zugriff auf On-Premise-Systeme.

## N

**Nachhaltigkeit** – Methode zur Schaffung von Mehrwert durch wirtschaftliche, soziale und ökologische Leistung für den langfristigen Geschäftserfolg und eine verantwortungsvolle globale Entwicklung

## O

**On Premise** – Betriebsmodell, bei dem die erworbenen Softwarelizenzen auf dem Server des Kunden implementiert werden. Der Kunde verwaltet und kontrolliert die Software.

**Open Source** – Konzept für die Entwicklung von Software, nach dem Entwickler eine virtuelle Gemeinschaft bilden und Aufgaben

gemeinsam lösen. Jeder Entwickler hat das Recht, diese Software zu verändern. Zu den erfolgreichsten Open-Source-Entwicklungsprojekten zählt Linux, ein von der SAP unterstütztes freies Betriebssystem.

## P

**People Survey** – Jährliche SAP-Mitarbeiterbefragung, in der Mitarbeiter Feedback zu Themen geben können, die für sie von Belang sind

**Platform as a Service (PaaS)** – Cloud-Infrastruktur, Betriebssystem, Programmiersprachen, Bibliotheken, Services, Werkzeuge und in der Regel ein bestimmter Support-Level, die es Anwendern ermöglichen, selbst entwickelte oder erworbene Anwendungen zu nutzen. Anwender verwalten nicht die zugrunde liegende Cloud-Infrastruktur, haben aber die Kontrolle über die genutzten Anwendungen.

**Portfolios für Unternehmensbereiche** – Die SAP bietet Softwareportfolios, die auf die Anforderungen von Unternehmen in zwölf Geschäfts- oder Funktionsbereichen ausgerichtet sind. Derzeit sind die folgenden Lösungsportfolios verfügbar: SAP for Asset Management, SAP for Commerce, SAP for Finance, SAP for Human Resources, SAP for Manufacturing, SAP for Marketing, SAP for R&D/Engineering, SAP for Sales, SAP for Service, SAP for Sourcing and Procurement, SAP for Supply Chain Management und SAP for Sustainability.

**powered by SAP HANA** – Zusatz, der anzeigt, dass ein SAP-Angebot auf der Plattform SAP HANA läuft. Derzeit basieren über 100 SAP-Anwendungen auf SAP HANA. Partnerlösungen und Anwendungen, die auf SAP HANA basieren, sind von der SAP dafür zertifiziert, auf der Plattform SAP HANA zu laufen. Diese Anwendungen nutzen die spezifischen Funktionen von SAP HANA und bieten wichtige Vorteile gegenüber herkömmlichen Technologieplattformen wie einfachere Verwaltung, geringeren Aufwand und bessere Unternehmensinformationen.

**Private Cloud** – Betriebsmodell, bei dem Ressourcen für einen einzelnen Kunden über das Internet bereitgestellt werden. Die Infrastruktur wird vom Kunden, von einem Drittanbieter oder beiden verwaltet und betrieben und befindet sich beim Kunden, beim Cloud-Anbieter oder bei einem Drittanbieter. Die SAP kennzeichnet Privat-Cloud-Angebote mit dem Zusatz „private Option“.

**Produkt** – Übergeordnetes Softwareangebot ohne Versionsangabe, das Funktionen und Geschäftslogik für eine Geschäftsanforderung beinhaltet. Ein einzelnes Softwareprodukt umfasst verschiedene Softwareproduktversionen.

**Public Cloud** – Bietet Anwendern Zugriff auf die Softwareanwendungen eines Anbieters, die in einer Cloud-

Infrastruktur laufen. Die Ressourcen liegen beim Cloud-Anbieter und nicht beim Kunden und werden gemeinsam von verschiedenen Kunden über das Internet genutzt.

## R

**Rechenzentrum** – Einrichtung, in der Computersysteme und dazugehörige Komponenten untergebracht sind

**Release** – SAP-Softwareprodukt mit einer Versionsnummer, einem bestimmten Auslieferungsdatum und klar definierten Wartungsphasen

**Roadmap** – Produktzeitplan, mit dem unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Er dient zum Beispiel der Kommunikation mit Kunden, Benutzern und anderen Interessenten und umfasst unter anderem die Zeitpunkte zukünftiger Produktreleases, die für diese Releases geplanten Funktionen und eine allgemeine Priorisierung der Funktionen. In manchen Fällen werden auch die Anforderungen an die Funktionen ausführlich beschrieben, damit bestehende Kunden und Interessenten Feedback zu den eigentlichen Funktionen und zur Produktausrichtung geben können.

**Run Simple** – Handlungsprinzip der SAP, das verdeutlicht, wie SAP-Lösungen und -Services unseren Kunden helfen, ihr gesamtes Potenzial zu nutzen, indem sie Komplexität abbauen und Innovationen für zukünftiges Wachstum schaffen. Es beschreibt auch, wie die SAP die Abwicklung von Geschäftsprozessen drastisch vereinfachen kann.

## S

**SAP Activate** – Modell für die Einführung von Innovationen für SAP S/4HANA, das SAP Best Practices, eine Methodik und geführte Konfiguration in Verbindung mit einer Referenzlandschaft kombiniert. Die Methodik SAP Activate ist die SAP-Richtlinie für die Implementierung von SAP-Lösungen mit SAP S/4HANA sowie Erweiterungen, Upgrades oder gemeinsame Innovationen. Sie ermöglicht eine kosteneffiziente, flexible und schnelle Bereitstellung der SAP-Lösung für den Kunden in der Cloud, lokal (On Premise) oder in einer hybriden Umgebung.

**SAP ActiveEmbedded** – Erweitertes Angebot für Lösungsoptimierungen und eine schnellere Einführung von Technologien ohne Unterbrechung des Geschäftsbetriebs der Kunden

**SAP Anywhere** – HTML5-Lösung, die in der Cloud betrieben wird und auf kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern ausgerichtet ist, die ihre Interaktionen mit Kunden nahtlos und kosteneffizient in einem einzigen Front-Office-System verwalten müssen. Die Lösung kann über einen Webbrowser auf einem Desktop, Laptop oder Mobilgerät genutzt werden und bietet ein

einheitliches Käuferlebnis mit nahtloser Integration sämtlicher Marketing-, Vertriebs- und Handelsaktivitäten. Siehe auch SAP SME Solutions

**SAP Ariba** – Kategorie von Angeboten, die aus der Übernahme von Ariba im Oktober 2012 entstanden sind. Alle cloudbezogenen Beschaffungslösungen von SAP und Ariba sind nun unter der Marke SAP Ariba vereint. Zu den SAP-Ariba-Lösungen gehören Lösungen für Einkauf, Finanzwesen und Sourcing sowie das Ariba Network.

**SAP Best Practices** – Pakete mit Methoden und Werkzeugen, mit denen Unternehmen bewährte Geschäftsverfahren in wichtigen Funktionsbereichen und verschiedenen Branchen umsetzen können. Die darin enthaltene Methodologie, Dokumentation und Vorkonfiguration sorgt für eine schnelle und zuverlässige Einführung und Amortisierung von Lösungen.

**SAP Business ByDesign** – Anpassbare cloudbasierte Softwarelösung, die in der Cloud bereitgestellt wird und sich an wachsende mittelständische Unternehmen und Tochtergesellschaften großer Unternehmen richtet. Diese Komplettlösung deckt sämtliche Prozesse eines Unternehmens für Finanzwesen, Personalwirtschaft, Vertrieb, Beschaffung, Kundenservice und Logistik ab. Die neuesten Versionen ermöglichen Kunden und Partnern, mit SAP Business ByDesign Studio die Systemfunktionen zu erweitern oder cloudbasierte Anwendungen zu entwickeln.

**SAP BusinessObjects Analytics** – Sämtliche On-Premise-Softwarelösungen der SAP, die Kunden helfen, die Informationen aus großen Datenmengen gewinnbringend zu nutzen. Sie liefern ihnen die richtigen Daten zum richtigen Zeitpunkt, sodass sie daraus Rückschlüsse ziehen und fundierte Entscheidungen treffen. Änderungen vorhersehen und neue Geschäftsmöglichkeiten erkennen können. Lösungen von SAP BusinessObjects Analytics umfassen die Bereiche Business Intelligence, Enterprise Performance Management und Governance, Risikomanagement und Compliance. Vormals unter dem Namen Analyselösungen von SAP angeboten

**SAP BusinessObjects Cloud** – Durchgängige Lösung mit analytischen Funktionen, die von der SAP in der Cloud angeboten wird und die ehemalige Lösung SAP Cloud for Planning einschließt. Diese Funktionen sind zusammen mit weiteren Planungs- und Analysefunktionen in diesem Angebot integriert. SAP BusinessObjects Cloud ist eine „Software as a Service“-Lösung (SaaS), die vollständig auf der SAP Cloud Platform basiert und sämtliche analytischen Funktionen für alle Nutzer in einem Produkt bereitstellt. Kunden können SAP BusinessObjects Cloud per Subskription als einzelne Lösung mit speziellen Funktionen nutzen, für die separat oder zusammen Lizenzen erworben werden können. Vormals unter dem Namen SAP Cloud for Analytics angeboten

**SAP Business One** – Anwendung, die speziell für kleinere Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern konzipiert wurde und alle Kernfunktionen eines Unternehmens wie Finanzwesen, Vertrieb, Kundenbetreuung, Einkauf, Bestandsführung, Analysen und operative Abläufe in einer einzigen Lösung zusammenfasst

**SAP BW/4HANA** – SAP-Data-Warehouse-Lösung der nächsten Generation, die vollständig auf SAP HANA basiert. Sie bietet eine geringere Anzahl von Objekten und erlaubt es somit, eine agile und flexible Architektur für ein modernes Data Warehouse zu modellieren. SAP BW/4HANA verwaltet strukturierte und unstrukturierte Daten aus SAP-Anwendungen und anderen Systemen und ermöglicht den Zugriff auf alle Modelle über eine offene SQL-Schnittstelle. SAP BW/4HANA umfasst innovative Benutzeroberflächen für Administratoren, Entwickler und Endanwender sowie Prozesse, die für SAP HANA optimiert sind. Anwender sind damit in der Lage, riesige Datenmengen in Echtzeit zu nutzen, um sich einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. SAP BW/4HANA ist kein Nachfolgeprodukt für bestehende SAP-BW-Lösungen.

**SAP Clea** – Neuer Name und Lösungs-/Technologiemarke für das SAP-Portfolio von Angeboten mit Technologie für maschinelles Lernen. Die aktuellen Anwendungen umfassen SAP Clea for Resume Matching, SAP Clea for Cash Application, SAP Clea for Service Ticket Intelligence, SAP Clea for Brand Intelligence und SAP Clea for Customer Management Insights.

**SAP Cloud for Planning** – Siehe SAP BusinessObjects Cloud

**SAP Cloud Platform** – Offene Cloud-Plattform als Basis für die Nutzung von Anwendungen und Analysen. Sie ermöglicht Entwicklern, in der Cloud Individualanwendungen zu entwickeln, die eigenständig eingesetzt oder an On-Premise-Lösungen angebunden werden können. Sie umfasst Infrastruktur-, Anwendungs- und Datenbankservices in einem Subskriptionsmodell. Die SAP Cloud Platform, für die eine eigene Lizenz erworben werden muss, ist Teil der SAP Cloud powered by SAP HANA. Vormals unter dem Namen SAP HANA Cloud Platform angeboten

**SAP Cloud Platform Big Data Service** – Eigenständige Big-Data-Lösung, die die Technologie der SAP Cloud Platform mit Apache Hadoop, Apache Spark, Apache Hive und Apache Pig kombiniert. Das Angebot bietet Server, Netzwerke und Software, die für eine hohe Performance, Zuverlässigkeit und Sicherheit konfiguriert sind. Dadurch ist es nicht mehr nötig, Hardware zu beschaffen und bereitzustellen, Hadoop zu installieren und zu konfigurieren, andere Werkzeuge zu integrieren und Cluster im Produktivbetrieb zu verwalten. Vormals unter dem Namen Altiscale Data Cloud angeboten, bevor die SAP das Unternehmen Altiscale übernahm.

**SAP Cloud Platform Integration** – Technologie, die Cloud-Lösungen mit On-Premise-Software von der SAP oder

Drittanbietern integriert. Sie basiert auf einer mehrmandantenfähigen Cloud-Infrastruktur und erlaubt Kunden, ihre Geschäftsprozesse und -daten in einer sicheren, zuverlässigen Umgebung zusammenzuführen. Vormals unter dem Namen SAP HANA Cloud Integration angeboten

**SAP Cloud powered by SAP HANA** – Kommunikationsaussage, die sich auf sämtliche SAP-Angebote für die Cloud bezieht, einschließlich Plattformen, Services, Anwendungen, Technologie und Infrastruktur. Dabei handelt es sich nicht um ein einzelnes Angebot oder eine Lösungskategorie. SAP Cloud bezeichnet immer mehr als nur die Software und Technologie und spiegelt unseren Ansatz wider, „DAS innovative Cloud-Unternehmen powered by SAP HANA“ zu werden. Siehe Cloud-Lösungen von SAP

**SAP Community Network** – Online-Portal, das fast zwei Millionen Mitgliedern aus über 200 Ländern die Möglichkeit bietet, Erfahrungen und Know-how auszutauschen, Geschäftsmöglichkeiten weiterzuverfolgen und voneinander zu lernen. Es umfasst verschiedene Communitys, die Informationen und zuverlässige Ressourcen bereitstellen und gemeinsame Innovationen ermöglichen.

**SAP Digital** – Integrierter Geschäftsbereich, der dafür zuständig ist, E-Commerce-Lösungen und digitale Angebote für Anwender bereitzustellen, die SAP-Software in einer einfachen Online-Interaktion entdecken, testen, kaufen, implementieren und erneuern wollen

**SAP Digital Boardroom** – Führende Lösung, die zeigt, wie sich Vorstandsetage, Standorte und Geräte im Kontext eines Echtzeitunternehmens zusammenführen lassen. Mit dieser zukunftsweisenden Lösung, die auf SAP HANA basiert, Daten aus der Suite SAP S/4HANA nutzt und auf der Lösung SAP BusinessObjects Cloud aufsetzt, können Führungskräfte Entwicklungen überwachen und simulieren und Veränderungen in der digitalen Wirtschaft vorantreiben. Siehe SAP Cloud for Analytics

**SAP Digital Business Services** – Neuer Name der SAP-Organisation für Service und Support, die einen neuen Ansatz verfolgt, um Kunden zu helfen, ihre digitale Transformation und Innovationen mit den Servicepaketen von SAP Value Assurance für SAP S/4HANA zu beschleunigen. Das gleichnamige Portfolio für Service und Support beinhaltet eine Reihe spezieller Service- und Supportangebote, unter anderem SAP MaxAttention und SAP Enterprise Support. Früher unter dem Namen SAP Service and Support (Portfolio) beziehungsweise Global Service & Support (Organisation) bekannt

**SAP Enterprise Support** – Services, die proaktiven Support zusätzlich zu sämtlichen Leistungen von SAP Standard Support bieten. Zu diesen proaktiven Supportleistungen zählt eine Reihe von Werkzeugen, Prozessen und Services, die kontinuierliche Verbesserungen, ein umfassendes Anwendungsmanagement

über den gesamten Lebenszyklus von Softwarelösungen, kontinuierliche Innovationen sowie die Optimierung von Prozessen und Gesamtbetriebskosten ermöglichen.

**SAP ERP** – Anwendung zur Optimierung von Geschäfts- und IT-Prozessen. SAP ERP verringert die Komplexität der IT-Landschaft, erhöht deren Anpassungsfähigkeit und bietet eine höhere Wertschöpfung zu geringeren Kosten als herkömmliche ERP-Lösungen. Die Anwendung unterstützt geschäftskritische, durchgängige Prozesse im Finanzwesen, im Vertrieb, in der Personalwirtschaft, Anlagenverwaltung, Beschaffung und in anderen zentralen Unternehmensbereichen. Darüber hinaus bietet SAP ERP auch Funktionen für branchenspezifische Prozesse, die nach Bedarf über ein sogenanntes Switch Framework aktiviert werden können. Dadurch bleibt die Anwendung im Kern langfristig stabil und kann eine maximale Systemleistung erbringen.

**SAP Fieldglass** – Kategorie von Angeboten, die aus der Übernahme von Fieldglass entstanden sind und Unternehmen ein komplettes Personalmanagement ermöglichen, das externe und fest angestellte Mitarbeiter umfasst. SAP-Fieldglass-Lösungen umfassen zurzeit SAP Fieldglass Approvals, SAP Fieldglass Contingent Workforce Management, SAP Fieldglass Services Procurement, SAP Fieldglass Vendor Management und SAP Fieldglass Worker Profile Management. Siehe Fieldglass

**SAP Financing** – Siehe SAP Payment Service

**SAP Fiori** – Gruppe erweiterbarer HTML5-Anwendungen für wichtige Benutzerrollen, die auf der Basis von Responsive-Design-Prinzipien eine einheitliche Benutzerführung über alle Geräte bietet. Die Anwendungen von SAP Fiori richten sich an alle Mitarbeiter von SAP-Kunden und bilden die gängigsten Geschäftsfunktionen wie die Freigabe von Arbeitsabläufen, das Nachschlagen von Informationen und Self-Service-Aufgaben ab. Mit einem kostenlosen Launchpad können Nutzer über einen zentralen Einstiegspunkt auf ihre SAP-Fiori-Anwendungen zugreifen.

**SAP for Aerospace & Defense (SAP for A&D)** – Lösungsportfolio für die Luftfahrt- und Rüstungsindustrie. Es umfasst Funktionen für Wartung, Instandsetzung, Flugbetrieb, Verteidigung, Fertigung, Vertrags- und Programmverwaltung sowie Übernahmen.

**SAP for Automotive** – Lösungsportfolio für die Automobilindustrie, das komplexe Geschäftsprozesse in einen logischen Ablauf bringt, zur Effizienz- und Rentabilitätsmaximierung beiträgt und es Unternehmen ermöglicht, besser auf Kundenwünsche einzugehen

**SAP for Banking** – Lösungsportfolio für Banken, das einen Überblick über sämtliche Kundeninformationen und umfassende, leistungsstarke Funktionen für strategische Planung, Finanzbuchhaltung, Kalkulation und

unternehmensweite Kontrolle bietet. Hinzu kommen zentrale branchenspezifische Komponenten für Ergebnisrechnung, Risikoanalyse, Customer Relationship Management und integrierte Kundenkontensysteme.

**SAP for Chemicals** – Lösungsportfolio mit Prozessen und Werkzeugen für die chemische Industrie. Umfasst branchenspezifische Funktionen wie Rezept- und Chargenverwaltung sowie Versionskontrolle

**SAP for Consumer Products** – Lösungsportfolio für die Integration der gesamten Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Verbraucher. Es bietet Funktionen für Außendienst, mobilen und Internetvertrieb, Trade Promotion Management, Bestandsführung, Marken- und Vertriebspartnermanagement und Integration von Nachfragesignalen.

**SAP for Defense & Security** – Lösungsportfolio mit zahlreichen Funktionen für den Sicherheits- und Verteidigungssektor. Es bietet branchenspezifische Funktionen wie Einkauf und Materialwirtschaft, Streitkräfteplanung, Wartung und Instandsetzung, Personal und Organisation, Infrastrukturmanagement, Planung und Unterstützung von Einsätzen oder einsatzbegleitende Unterstützung.

**SAP for Engineering, Construction & Operations (SAP for EC&O)** – Lösungsportfolio für projektorientierte Unternehmen mit Funktionen für den Bau industrieller Anlagen, den gewerblichen und privaten Wohnungsbau sowie den Schiffsbau

**SAP for Healthcare** – Lösungsportfolio für die Verwaltung administrativer und klinischer Prozesse in Krankenhäusern und Kliniken

**SAP for Higher Education and Research (SAP for HE&R)** – Lösungsportfolio, das organisatorische Prozesse und die speziellen Anforderungen von öffentlichen und privaten Hochschulen, universitären Einrichtungen mit mehreren Standorten, Forschungseinrichtungen und medizinischen Hochschulen unterstützt. Dies umfasst auch die Abbildung aller akademischen Kernprozesse, Fördermittelmanagement, Finanzwesen, operative Abläufe, Personalwesen, Beschaffung, Analysen, Forschung und Anlagenmanagement.

**SAP for High Tech** – Lösungsportfolio für die Hightechbranche mit Unterstützung für RosettaNet

**SAP for Industrial Machinery & Components (SAP for IM&C)** – Lösungsportfolio für die Koordination sämtlicher Geschäftsaktivitäten im industriellen Bereich (Angebote, Auftragserfassung, Projektmanagement, Produktionsplanung) und die Unterstützung aller Prozesse von der Wartung über Service und Fakturierung bis hin zur Rentabilitätsanalyse

**SAP for Insurance** – Lösungsportfolio zur Integration von Prozessen im Versicherungswesen mit Funktionen für

Kundenkontakt, Policen- und Produktmanagement, Inkasso und Exkasso sowie Schadenmanagement

**SAP for Life Sciences** – Lösungsportfolio für Pharmazie-, Biotechnologie- und Diagnostikunternehmen sowie Hersteller von Medizintechnik und -produkten

**SAP for Media** – Lösungsportfolio für die Medienbranche mit Funktionen für Vertrieb, Werbemanagement, Produktentwicklung und Rechtemanagement

**SAP for Mill Products** – Lösungsportfolio für Hersteller von Baustoffen, Textil- und Möbelhersteller, die Papier- und Holzindustrie sowie die Metallerzeugung und -verarbeitung

**SAP for Mining** – Lösungsportfolio, das bergbauspezifische Prozesse unterstützt. Dazu gehören Bergbaubetrieb und Anlagenleistung, Vertrieb und Supply Chain Management, operative Risiken und Einhaltung gesetzlicher Vorschriften sowie Personalwesen, Finanzwesen, Beschaffung und IT-Management.

**SAP for Oil & Gas (SAP for O&G)** – Lösungsportfolio für Öl- und Gasunternehmen

**SAP for Professional Services** – Lösungsportfolio mit integrierten Werkzeugen, Best Practices und automatisierten Prozessen für die Dienstleistungsbranche (zum Beispiel für Unternehmensberatungen, Wirtschaftsprüfer und Kanzleien)

**SAP for Public Sector** – Lösungsportfolio für öffentliche Verwaltungen, das ein elektronisches Rahmensystem für die Online-Kommunikation mit Bürgern, Behörden und anderen Organisationen über verschiedene Anwendungen bereitstellt

**SAP for Retail** – Lösungsportfolio mit Multichannel-Anwendungen für den Einzelhandel, die auf optimalen Service für unterschiedlichste Zielgruppen ausgerichtet sind

**SAP for Sports & Entertainment** – Lösungsportfolio, das Veranstaltern, Sportverbänden und -vereinen hilft, ihre Fanbindung zu stärken, die Leistung auf dem Spielfeld zu verbessern sowie ihre wirtschaftliche Effizienz zu erhöhen

**SAP for Telecommunications** – Lösungsportfolio für Telekommunikationsunternehmen mit branchenspezifischen Funktionen wie Unterstützung für konvergente Fakturierung und Vertragskontoabrechnung

**SAP for Transportation & Logistics** – Lösungsportfolio zur Optimierung von Logistikprozessen und zur Planung im Post- und Fernmeldewesen, bei Bahnunternehmen, Fluggesellschaften, Mauterfassungsunternehmen und Logistikdienstleistern

**SAP for Utilities** – Lösungsportfolio, das Versorgungs- und Energieunternehmen Funktionen wie Callcenter, Kommunikation über das Internet und Verbrauchsabrechnung bereitstellt

**SAP for Wholesale Distribution** – Lösungsportfolio für Großhandelsunternehmen unterschiedlichster Branchensegmente. Die branchenspezifischen Funktionen unterstützen neue, marktorientierte Geschäftsmodelle und -strategien.

**SAP HANA** – Flexible, datenquellenunabhängige In-Memory-Plattform, die Unternehmen hilft, ihre Geschäftsabläufe zu analysieren, und dabei auf riesige Mengen detaillierter Bewegungs- und analytischer Daten aus praktisch jeder Datenquelle zugreift. Die Plattform bildet die Grundlage für innovative Anwendungen, die eine In-Memory-Datenbank und Berechnungs-Engine nutzen und es Kunden ermöglichen, mithilfe von Echtzeitdaten komplexe Planungen, Prognosen und Simulationen vorzunehmen. Softwareprodukte, die für SAP HANA entwickelt wurden, sind speziell dafür konzipiert oder wurden angepasst, um die erweiterten Funktionen der Plattform SAP HANA zu nutzen.

**SAP HANA Enterprise Cloud** – Service, der Kunden ermöglicht, auf Lösungen in der Cloud zuzugreifen. Er beinhaltet Managed-Cloud-Anwendungen, eine In-Memory-Infrastruktur, Managed Services und mit einer zusätzlichen Lizenz die SAP Cloud Platform für die Entwicklung von Individualanwendungen in der Cloud. On-Premise-Anwendungen der SAP können Kunden über die SAP HANA Enterprise Cloud bereitgestellt werden.

**SAP HANA Vora** – In-Memory-Engine für massiv verteilte Datenverarbeitung in Hadoop, die einfache geschäftsorientierte Scale-out-Funktionen für die Verarbeitung von Daten bietet. Erlaubt es, mithilfe der Plattform SAP HANA, verteilte Hadoop-Daten zusammen mit Unternehmensdaten zu analysieren.

**SAP Hybris** – Einheitliche Marke, die aus der Übernahme von hybris im August 2013 entstanden ist. Alle E-Commerce-Lösungen von SAP und hybris sind nun unter der Marke SAP Hybris vereint. SAP-Hybris-Lösungen helfen Unternehmen, über jeden Interaktionspunkt, jeden Kanal und jedes Gerät mehr Produkte, Services und digitale Inhalte zu verkaufen.

**SAP Hybris Cloud for Customer** – Cloudbasiertes Angebot von CRM-Anwendungen und -Werkzeugen, die für Vertriebs-, Service- und Marketingteams entwickelt wurden. Es bietet einen Überblick über die durchgängigen Geschäftsprozesse sowie umfassende Kundeninformationen und personalisierte Interaktion, um Kunden während des gesamten Kaufentscheidungsprozesses optimal unterstützen zu können. Dazu gehören auch Funktionen, mit denen geschäftsrelevante Erkenntnisse aus Konversationen gewonnen werden können, die in sozialen Medien stattfinden. Das Angebot umfasst zurzeit die Lösungen SAP Hybris Cloud for Sales, SAP Hybris Cloud for

Service, SAP Hybris Marketing Cloud und SAP Hybris Cloud for Social Engagement. Für kleine und mittlere Unternehmen ist eine Edge-Edition verfügbar.

**SAP Hybris Commerce** – Lösung für Produkt-Content-Management und einheitliche Handelsprozesse. Ermöglicht Unternehmen eine konsolidierte Übersicht über Kunden, Produkte und Bestellungen. Gleichzeitig erhalten Kunden eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen. SAP Hybris Commerce umfasst Funktionen, die zuvor in den Lösungen SAP hybris B2B Commerce und SAP hybris B2C Commerce zur Verfügung standen, die im April 2015 zusammengeführt wurden.

**SAP.io** – SAP-Geschäftsbereich und entsprechendes Programm zur Förderung junger Unternehmen. Es unterstützt innovative Vordenker innerhalb und außerhalb der SAP dabei, Produkte zu entwickeln, Kunden zu finden und ganze Branchen neu zu definieren. Das Team von SAP.io arbeitet mit den besten Unternehmern, Entwicklern, Designern und Datenspezialisten zusammen, um neue Maßstäbe bei Geschäftsprozessen zu setzen.

**SAP Leonardo** – Neue SAP-Marke für unser innovatives Portfolio von Lösungen für das Internet der Dinge (Internet of Things, IoT). Mit diesen IoT-Lösungen können Unternehmen nicht nur die Digitalisierung bestehender durchgängiger Geschäftsprozesse umsetzen, sondern auch neue Geschäftsmodelle auf Basis digitaler Prozesse einführen. SAP Leonardo erweitert den digitalen Kern durch anpassungsfähige Anwendungen, Big-Data-Anwendungen und Vernetzung für neue Geschäftsprozesse, neue Geschäftsmodelle und neue Arbeitsumgebungen.

**SAP-Lösungen für den Mittelstand** – Kategorie von Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen, die neben Funktionen für das Tagesgeschäft auch Business-Intelligence-Software enthalten. Sie umfasst zurzeit SAP SME Solutions, SAP-BusinessObjects-Edge-Lösungen, Edge-Editionen und bestehende SAP-Softwareprodukte und andere Services für den Mittelstand. Wie Großunternehmen suchen auch kleine und mittlere Unternehmen nach Möglichkeiten, ihre Geschäftsprozesse zu straffen, Kosten zu senken, Wachstum zu generieren und ihre Profitabilität zu erhöhen. Hierfür müssen sie die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt im gesamten Unternehmen zur Hand haben.

**SAP-Lösungen für Kundeninteraktion und Handel** – Kategorie von Lösungen, mit denen Unternehmen ein bedarfsgerechtes Käuferlebnis bieten und Kunden noch wirkungsvoller ansprechen können. Dies ermöglicht effektivere Marketingaktionen, einen höheren Umsatzanteil von Neukunden, eine geringere Kundenabwanderung, ein höheres Umsatzwachstum und eine höhere Konversionsrate bei Online-Einkäufen.

**SAP-Lösungen für nachhaltige Unternehmensführung** – Lösungskategorie, die Unternehmen Funktionen für die Erfassung zentraler Leistungskennzahlen, das Energie- und CO<sub>2</sub>-Management sowie den Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutz bietet. SAP-Lösungen für nachhaltige Unternehmensführung helfen Unternehmen bei der Optimierung ihres Energieverbrauchs sowie ihrer Treibhausgasemissionen und unterstützen sie bei ihren Maßnahmen für Produktsicherheit, Gesundheitsschutz und Leistungsmanagement im Bereich Nachhaltigkeit.

**SAP Month of Service** – Freiwilligenmonat der SAP, der jedes Jahr im Oktober stattfindet und SAP-Mitarbeitern rund um den Globus die Möglichkeit bietet, sich in gemeinnützigen Projekten zu engagieren, um den gesellschaftlichen Wandel voranzutreiben

**SAP NetWeaver** – Umfassende Technologieplattform, mit der sich Unternehmensanwendungen effizient entwickeln, betreiben und erweitern lassen. SAP NetWeaver bietet Infrastruktur- und Unternehmenssoftware, einschließlich der Anwendung SAP Business Warehouse und der Komponenten SAP NetWeaver Application Server, SAP Enterprise Portal und SAP Process Orchestration. Die Plattform ermöglicht die einfache Integration von SAP-Software mit heterogenen Systemumgebungen, Drittlösungen und externen Geschäftspartnern. Siehe Technologieplattform

**SAP PartnerEdge** – Globale Online-Plattform, die SAP-Partnern neben der gemeinsamen Geschäftsabwicklung auch ermöglicht, sich bezüglich Know-how, Entwicklungskapazität und Lösungen auszutauschen, um ihren Aktionsradius im Markt zu erweitern. Ende 2012 wurde das SAP-Extranet für Partner, das SAP Channel Partner Portal, mit SAP PartnerEdge zusammengelegt. Die unter [www.sappartneredge.com](http://www.sappartneredge.com) erreichbare Website bietet Partnern Zugriff auf Informationen, Angaben zu Produkten, Neuigkeiten, Tools und Schulungsmaterialien und ermöglicht die Bestellung von Produkten. Partner können über dieses Portal ihre Geschäftsbeziehung mit der SAP pflegen und über SAP PartnerEdge mit anderen SAP-Partnern zusammenarbeiten.

**SAP Payment Service** – Finanzierungsprogramm für SAP-Lösungen in strategischer Zusammenarbeit mit dem SAP-Partner Siemens Financial Services GmbH (SFS). Die Finanzierungsangebote richten sich in erster Linie an mittelständische Unternehmen. Je nach örtlichen Gegebenheiten haben diese die Möglichkeit, Lösungen zu leasen oder Finanzierungsdarlehen aufzunehmen. Vormals unter dem Namen SAP Financing angeboten

**SAPPHIRE NOW** – Wichtiges Business- und Technologie-Event und größte Kundenkonferenz der SAP, die jedes Jahr an verschiedenen Orten rund um den Globus stattfindet. Die internationale Veranstaltung in den USA wird zeitgleich mit der jährlichen Konferenz der amerikanischen SAP-Anwendergruppe (ASUG) ausgerichtet. SAPPHIRE-NOW-Besucher erfahren aus

erster Hand alles über neue Initiativen, Lösungen, Produkte und Services. Die Konferenz bietet ihnen auch die Gelegenheit, sich mit SAP-Kunden, Partnern, Entscheidern und Branchenexperten über die neuesten Geschäftsstrategien und Best Practices auszutauschen, und hilft ihnen somit, ihr Geschäftsergebnis auf allen Unternehmensebenen zu verbessern.

**Sapphire Ventures** – Name einer unabhängigen, von der SAP ausgegliederten Risikokapitalgesellschaft, die die Agilität eines Start-ups aufweist und Unternehmen ermöglicht, das globale SAP-Geschäftsnetz von Kunden und Partnern zu nutzen. Die Gesellschaft fördert gemeinsam mit renommierten Unternehmern und Risikokapitalgebern weltweit Unternehmen, die das Potenzial zu den Branchenführern von morgen haben.  
Vormals SAP Ventures

**SAP Rapid Deployment Solutions** – Pakete aus vorkonfigurierter Software, fest umrissenen Services und speziellen Inhalten wie SAP Best Practices, Vorlagen, Werkzeugen und Unterstützung für Business User. Der Leistungsumfang sowie der Zeit- und Kostenrahmen stehen vorab fest. Die Lösungen lassen sich schnell installieren, sodass Kunden bereits nach nur zwölf Wochen wichtige Softwarefunktionen zur Verfügung stehen. Kunden profitieren von niedrigeren Implementierungskosten und einem unmittelbaren und spürbaren Mehrwert.

**SAP Roadmaps** – Produktfahrpläne, die die aktuell erhältlichen SAP-Lösungen, geplante Innovationen und die Vision der SAP für die zukünftige Entwicklung darstellen. SAP Roadmaps gibt es für Branchen, Fachbereiche und Technologieplattformen.

**SAP S/4HANA** – Anwendungssuite der nächsten Generation, die im Februar 2015 eingeführt wurde und ausschließlich auf der Plattform SAP HANA als On-Premise- und Cloud-Edition angeboten wird. SAP S/4HANA wurde mit der rollenbasierten Benutzeroberfläche von SAP Fiori entwickelt. Es sind Cloud-Editionen für Marketing, Projektdienstleistungen und den kompletten ERP-Umfang verfügbar.

**SAP S/4HANA Enterprise Management** – Kernlösung, die alle geschäftskritischen Prozesse eines Unternehmens abbildet. Sie basiert vollständig auf der Plattform SAP HANA, wurde mit der Benutzeroberfläche von SAP Fiori entwickelt und wird in der Cloud oder als On-Premise-Lösung bereitgestellt. Die Lösung ist Kernelement der neuen SAP-S/4HANA-Lösungen für Geschäftsbereiche.

**SAP S/4HANA Finance** – Globale Finanzlösung, die auf SAP HANA basiert und maximale Freiheit bei der Wahl des Betriebsmodells (Cloud, On Premise, Hybridmodell) bietet. Sie ist Teil der modularen SAP-S/4HANA-Lösungen für Geschäftsbereiche.

**SAP-S/4HANA-Lösungen für Geschäftsbereiche** – Lösungen, die die Kernfunktionen der Lösung SAP S/4HANA Enterprise Management mit den Lösungen im SAP-Portfolio (On Premise und Cloud) für einzelne Geschäftsbereiche kombinieren

**SAP SME Solutions** – Teil des Portfolios von SAP-Lösungen für den Mittelstand. Es handelt sich im Wesentlichen um eine Produktfamilie für vier Angebote: SAP Anywhere, SAP Business One, SAP Business ByDesign und SAP Business All-in-One. Indem wir diese vier Angebote unter einem Oberbegriff zusammenfassen, konzentrieren wir uns auf ein Portfolio von Mittelstandsangeboten, das es unseren Kunden erleichtert, die beste Lösung für die Größe und Anforderungen ihres Unternehmens auszuwählen.

**SAP Solution Manager** – Lösung für das Anwendungsmanagement, die Kunden eine bessere Verwaltung ihrer SAP- und Nicht-SAP-Anwendungen ermöglicht. Mit SAP Solution Manager können Kunden die Verwaltung ihrer gesamten Systemlandschaft zentralisieren, erweitern, automatisieren, verbessern und dadurch die Gesamtbetriebskosten reduzieren. Die Lösung umfasst Funktionen für die Überwachung von ABAP- und Java-Komponenten, Ursachenanalyse und Lösungsüberwachung.

**SAP Store** – Öffentlicher Onlineshop ([www.sapstore.com](http://www.sapstore.com)), über den Nutzer nach kostenlosen Testversionen und SAP-Lösungen, Services, mobilen Anwendungen und Demos von SAP und Partnern suchen und sie herunterladen und kaufen können

**SAP SuccessFactors** – Einheitliche Marke, die aus der Übernahme von SuccessFactors im August 2013 entstanden ist. Alle Cloud-Lösungen für das Personalmanagement von SAP und SuccessFactors sind nun unter der Marke SAP SuccessFactors vereint. SAP-SuccessFactors-Lösungen helfen Unternehmen, über jeden Interaktionspunkt, jeden Kanal und jedes Gerät mehr Produkte, Services und digitale Inhalte zu verkaufen.

**SAP SuccessFactors Employee Central** – HR-Software, die die Grundlage der SAP SuccessFactors HCM Suite bildet und als Service sicher in der Cloud zur Verfügung gestellt wird. Als zentrales globales HR-System bietet sie einen kompletten Überblick über die Mitarbeiter eines Unternehmens und kombiniert HR-Daten mit Talent-Management-Daten sowie leistungsstarken Analyse- und Social-Collaboration-Funktionen.

**SAP SuccessFactors Employee Central Payroll** – Cloud-Lösung, die die SAP SuccessFactors HCM Suite um Funktionen für die Lohn- und Gehaltsabrechnung erweitert

**SAP SuccessFactors HCM Suite** – Suite aus HR-Lösungen für Talent-Management und die zentralen HR-Prozesse, die auch Funktionen für Personalanalysen und Collaboration-Möglichkeiten bietet. Mit den Lösungen der cloudbasierten Suite können Unternehmen ihre Strategie im Tagesgeschäft umsetzen. Sie helfen ihnen, Mitarbeiter mit den passenden

Fähigkeiten zu finden, sie entsprechend zu entlohen und weiterzuentwickeln, um damit ein nachhaltiges Unternehmenswachstum zu gewährleisten.

**SAP University Alliances** – Programm, das Studierenden weltweit den Zugang zu neuesten SAP-Technologien ermöglicht und ihnen hilft, sich untereinander über SAP-Lösungen und Karriere- und Forschungsmöglichkeiten bei SAP auszutauschen. Im Rahmen dieser Initiative besuchen sie Kurse, entwickeln Anwendungen, knüpfen Kontakte und nehmen an Wettbewerben teil. Die SAP University Alliances Community vernetzt Universitäten und Studierende mit SAP-Anwendern, Partnern und firmeninternen Experten

**SAP Ventures** – Siehe Sapphire Ventures

**SAP-Vorstand** – Offizielles Leitungsorgan der SAP, das die Gesamtverantwortung für alle Unternehmensaktivitäten trägt. Der SAP-Vorstand ist im Rahmen der aktienrechtlichen Vorschriften an das Interesse und die geschäftspolitischen Grundsätze des Unternehmens gebunden. Er berichtet dem Aufsichtsrat der SAP regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle wesentlichen Fragen der Geschäftsentwicklung, die Unternehmensstrategie sowie über mögliche Risiken. Die Mitgliedschaft im SAP-Vorstand ist Teil des offiziellen Titels dieser Organmitglieder.

**Scope 1 (Emissionen)** – Direkte Treibhausgasemissionen aus Quellen, die dem berichtenden Unternehmen gehören oder von ihm kontrolliert werden, zum Beispiel das in Firmenwagen verbrannte Benzin

**Scope 2 (Emissionen)** – Indirekte Treibhausgasemissionen aus dem Verbrauch von gekaufter Elektrizität, von Fernwärme oder von gekauftem Dampf

**Scope 3 (Emissionen)** – Indirekte Treibhausgasemissionen, die sich aus den Aktivitäten des berichtenden Unternehmens ergeben, aber aus Quellen stammen, die einem anderen Unternehmen gehören oder von ihm kontrolliert werden, wie zum Beispiel Flüge bei Geschäftsreisen

**Service** – Dienstleistung, die einem Kunden von der SAP (oder SAP-Partnern) erbracht wird. Beispiele: Schulungsberatung, Datenmanagementservices

**Software as a Service (SaaS)** – Software, die wortgemäß „als Service“ angeboten wird. Die Softwareanwendungen werden über eine sichere Internetverbindung und einen regulären Webbrowser bereitgestellt und verwaltet. Für den Zugriff auf die Software fällt eine Subskriptionsgebühr an, die gewöhnlich für einen speziellen Zeitraum abgerechnet wird. Außerdem besteht die Möglichkeit, auf zusätzliche Funktionen zuzugreifen. In der Regel ist ein bestimmter Support-Level enthalten. Siehe Cloud Computing

**Sozialunternehmen** – Organisation, deren Geschäftsaktivitäten auf die Erreichung sozialer, ökologischer oder anderer gesellschaftlicher Ziele ausgerichtet sind

**SuccessFactors** – Siehe SAP SuccessFactors

**Systemhaus** – Partnerunternehmen, das den Großteil seiner Umsätze durch den Weiterverkauf der Hard- und Softwareprodukte eines Anbieters an den Endkunden erwirtschaftet. Darüber hinaus bieten Systemhäuser ihren eigenen Kunden häufig Dienstleistungen im Bereich Beratung und Implementierung, Betreuung nach dem Kauf sowie Schulung. Systemhäuser entwickeln darüber hinaus branchenspezifische Erweiterungen oder Zusatzfunktionen für SAP-Produkte.

## T

**Technologieplattform** – Technische Grundlage für eine betriebswirtschaftlich ausgerichtete Softwarearchitektur, die ein hohes Maß an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Offenheit und Kosteneffizienz bietet. Sie ermöglicht es Unternehmen, flexibler auf neue Geschäftsbedingungen zu reagieren. Siehe SAP NetWeaver

**Treibhausgasemissionen** – Die Summe aller berechneten und ausgewiesenen Treibhausgasemissionen einschließlich erneuerbarer Energien und Abzügen, etwa durch Emissionsausgleiche

## U

**Umweltauswirkung** – Jede positive oder negative Veränderung der natürlichen Umwelt

**Unternehmensmobilität** – In der Wirtschaft verwendeter Begriff, der das Konzept und die Vorgehensweise für die Umsetzung eines mobilen Unternehmens beschreibt, in dem Mitarbeiter Aufgaben über mobile Geräte durchführen können. Bei SAP wird der Begriff Unternehmensmobilität als Oberbegriff für eine umfassende Mobilstrategie verwendet.

## V

**Version** – Variante eines Softwareprodukts für eine Zielgruppe, ein Betriebssystem, ein Gerät oder eine Datenbank. Je nach Zusammenhang kann auch ein bestimmtes Produktrelease gemeint sein.

## W

**Wartung** – Support, der je nach Wartungsphase Support im Hinblick auf gesetzliche Änderungen, über SAP-Hinweise bereitgestellte Korrekturen, Support Packages, Hilfe bei

Problemen sowie Zugriff auf Informationen und Online-Servicekanäle umfasst

**Wirkungszusammenhang** – Modell, das die Wechselbeziehung zwischen der gesellschaftlichen, ökologischen und wirtschaftlichen Leistung der SAP beschreibt. Anhand statistischer Analysen können die Auswirkungen nicht finanzieller Kennzahlen auf das Betriebsergebnis quantifiziert werden, um die Wertschöpfung der SAP ganzheitlich zu verstehen.

## Z

**Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung** – 17 globale Entwicklungsziele der Vereinten Nationen, die eine ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltige Zukunft sichern sollen. Sie beinhalten die Bewältigung verschiedener Herausforderungen für die Menschheit wie Armut, Hunger und Ungleichheit.

# Finanzkalender und Adressen

## Finanzkalender

### 2017

#### 28. Februar

Veröffentlichung des SAP Integrierten Berichts

#### 25. April

Zahlen zum ersten Quartal 2017

#### 10. Mai

Hauptversammlung, Mannheim

#### 15. Mai

Zahlung der Dividende

#### 20. Juli

Zahlen zum zweiten Quartal 2017

#### 19. Oktober

Zahlen zum dritten Quartal 2017

### 2018

#### 30. Januar

Vorläufige Zahlen für das Geschäftsjahr 2017

#### 17. Mai

Hauptversammlung, Mannheim

#### 22. Mai

Zahlung der Dividende

## Adressen

### Konzernzentrale

SAP SE  
Dietmar-Hopp-Allee 16  
69190 Walldorf  
Deutschland

Tel. +49 6227 74 74 74  
Fax +49 6227 75 75 75  
E-Mail [info@sap.com](mailto:info@sap.com)  
Webseite [www.sap.com](http://www.sap.com)

Die vollständigen Adressen sämtlicher Landesgesellschaften und Vertriebspartner der SAP finden Sie auf unserer öffentlichen Webseite unter [www.sap.com/directory/main.html](http://www.sap.com/directory/main.html).

Bei Fragen zu diesem Bericht wenden Sie sich bitte an:

### Investor Relations

Tel. +49 6227 76 73 36  
Fax +49 6227 74 08 05  
E-Mail [investor@sap.com](mailto:investor@sap.com)  
Webseite [www.sap.com/investor](http://www.sap.com/investor)

### Presse

Tel. +49 6227 74 63 15  
E-Mail [press@sap.com](mailto:press@sap.com)  
Webseite [www.sap.com/press](http://www.sap.com/press)

# Finanz- und Nachhaltigkeitspublikationen

Alle Informationen über unsere finanzielle, gesellschaftliche und ökologische Leistung finden Sie im Integrierten Bericht der SAP 2016. Er ist im Internet unter [www.sapintegratedreport.de](http://www.sapintegratedreport.de) veröffentlicht. Dieser Auszug aus dem Integrierten Bericht der SAP 2016 enthält alle Informationen, die gemäß den Rechnungslegungs- und Offenlegungsstandards für uns verpflichtend sind.

Die folgenden Publikationen finden Sie in englischer Sprache unter [www.sap.com/investor](http://www.sap.com/investor) oder in deutscher Sprache unter [www.sap.de/investor](http://www.sap.de/investor):

- Geschäftsbericht des SAP-Konzerns (IFRS, deutsch und englisch)
- Jahresbericht Form 20-F (IFRS, nur englisch)
- Integrierter Bericht der SAP im PDF-Format
- Rechnungslegung der SAP SE (HGB, nur deutsch)
- Zwischenberichte (deutsch und englisch)
- Quartalsmitteilungen (deutsch und englisch)
- Geschäfts- und Zwischenberichte im Format XBRL
- Das vierteljährliche Aktionärmagazin SAP INVESTOR

Umfassende Informationen zum Thema Corporate Governance haben wir unter [www.sap.com/corporate-de/investors/governance](http://www.sap.com/corporate-de/investors/governance) zusammengestellt. Dort finden Sie unter anderem:

- Informationen zu den Organen und Organmitgliedern der SAP SE
- Angaben zu meldepflichtigen Wertpapiergeschäften der Organmitglieder (Directors' Dealings)
- Einladungen und Abstimmungsergebnisse der Hauptversammlungen
- Satzung der SAP SE
- Vereinbarung über die Beteiligung der Arbeitnehmer in der SAP SE
- Deutscher Corporate Governance Kodex
- Entsprechenserklärung der SAP SE nach § 161 AktG zur Beachtung der Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex
- Geschäftsgrundsätze für Mitarbeiter (Code of Business Conduct)
- Erklärung zur Unternehmensführung der SAP SE nach § 289a HGB
- Corporate-Governance-Bericht

Weitere Grundsätze und Richtlinien der SAP sind unter [www.sap.com/corporate-de/sustainability](http://www.sap.com/corporate-de/sustainability) veröffentlicht.

- SAP-Bekenntnis zu den Menschenrechten
- SAP-Richtlinien für Arbeitssicherheit und Gesundheit
- SAP-Umweltpolitik
- SAP-Verhaltenskodex für Lieferanten
- SAP-Verhaltenskodex für Partner

# Impressum

## Verantwortlich

SAP SE

Investor Relations

## Konzept und Realisierung

SAP Integrierter Bericht Projektteam unterstützt von

SAP-Software

## Fotografie Vorstand

Andreas Pohlmann, München

## Druck

ABC Druck, Heidelberg

## Copyright

SAP SE

Dietmar-Hopp-Allee 16

69190 Walldorf

Deutschland

© 2017 SAP SE oder ein SAP-Konzernunternehmen.

Alle Rechte vorbehalten.

Weitergabe und Vervielfältigung dieser Publikation oder von Teilen daraus sind, zu welchem Zweck und in welcher Form auch immer, ohne die ausdrückliche schriftliche Genehmigung durch die SAP SE oder eines SAP-Konzernunternehmens nicht gestattet.

SAP und andere in diesem Dokument erwähnte Produkte und Dienstleistungen von SAP sowie die dazugehörigen Logos sind Marken oder eingetragene Marken der SAP SE oder eines SAP-Konzernunternehmens in Deutschland und anderen Ländern. Zusätzliche Informationen zur Marke und Vermerke finden Sie auf der Seite [www.sap.com/germany/about/legal/copyright.html](http://www.sap.com/germany/about/legal/copyright.html).

