

02

ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

GRUNDLAGEN DES KONZERNS	32	INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM	106
Geschäftsmodell	32	Corporate-Governance-Bericht	106
Organisation und Steuerungssysteme	33	Compliance	111
Ziele und Strategien	37	Risikomanagementsystem	111
Unternehmensfunktionen	40		
WIRTSCHAFTSBERICHT	52	ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN	114
Märkte	52	Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB	114
Resultate	57		
Nachhaltigkeit	92	JAHRESABSCHLUSS DER CEWE STIFTUNG & CO. KGaA	117
NACHTRAGSBERICHT	94	Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage	117
Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	94		
PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT	94	VERGÜTUNGSBERICHT	120
Risikobericht	94	ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	138
Chancenbericht	100	Bericht zur Unternehmensführung	138
Prognosebericht	101	Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen	143
		VORSTAND	144
		GLOSSAR	146





*We could stay there
and never come back*



GRUNDLAGEN DES KONZERNS

Geschäftsmodell

CEWE operiert in drei strategischen Geschäftsfeldern: Fotofinishing, Einzelhandel und Kommerzieller Online-Druck. Nach diesen strategischen Geschäftsfeldern richtet sich auch neben einem weiteren Geschäftsfeld Sonstiges die Segmentberichterstattung nach Geschäftsfeldern.

Fotofinishing – das klassische CEWE-Hauptgeschäft mit Wachstum

Als Fotofinishing wird das Geschäft mit Fotoprodukten bezeichnet. CEWE ist europäischer Marktführer im Fotofinishing, früher auf Basis analoger Filme, heute auf Basis digitaler Daten. Dabei hat sich das CEWE FOTOBUCH als Hauptprodukt etabliert und als solches einzelne Fotos abgelöst. Darüber hinaus hat CEWE das Produktsortiment konsequent erweitert, so dass inzwischen auch CEWE KALENDER, CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE SOFORTFOTOS zu wichtigen Umsatz- und Wachstumsträgern geworden sind.

CEWE entwickelt mit dem Produkt-Management aber nicht nur neue Produkte, sondern stärkt durch Produkt- und Markenkommunikation die Nachfrage und den Absatz. CEWEs Fotofinishing-Produkte können von Konsumenten bei Handelspartnern und in einigen Situationen auch direkt bei CEWE bezogen werden. Für den weitaus größten Teil der bei CEWE bestellten Fotofinishing-Produkte übernimmt CEWE die Auftragsannahme und die Kundenkommunikation.

CEWE betreibt das Fotofinishing-Geschäft zu fast 100 % in Europa.

CEWE RETAIL: Eigener Hardware-Einzelhandel mit wichtigen Funktionen

Mit einem Multi-Channel-Retailing für Foto-Hardware und Fotofinishing-Produkte ist CEWE in Polen, Tschechien, der Slowakei sowie in Norwegen und Schweden aktiv. Neben dem Verkauf von Foto-Hardware sind die stationären Läden sowie die Online-Shops ein wichtiger Vertriebskanal für CEWE-Fotoprodukte direkt zum Endkonsumenten. Diese Umsätze und Erträge mit Fotofinishing-Produkten werden im Geschäftsfeld Fotofinishing gezeigt.

Darüber hinaus hat CEWE die Möglichkeit, neue Vermarktungsstrategien für die CEWE-Markenprodukte im Internet wie in Ladengeschäften unmittelbar zu testen und weiterzuentwickeln. Dieses Wissen kann dann an die Handelspartner weitergegeben werden. Dafür liefert der CEWE RETAIL wichtige Erkenntnisse und Referenzen.

Kommerzieller Online-Druck – ein weiteres Standbein

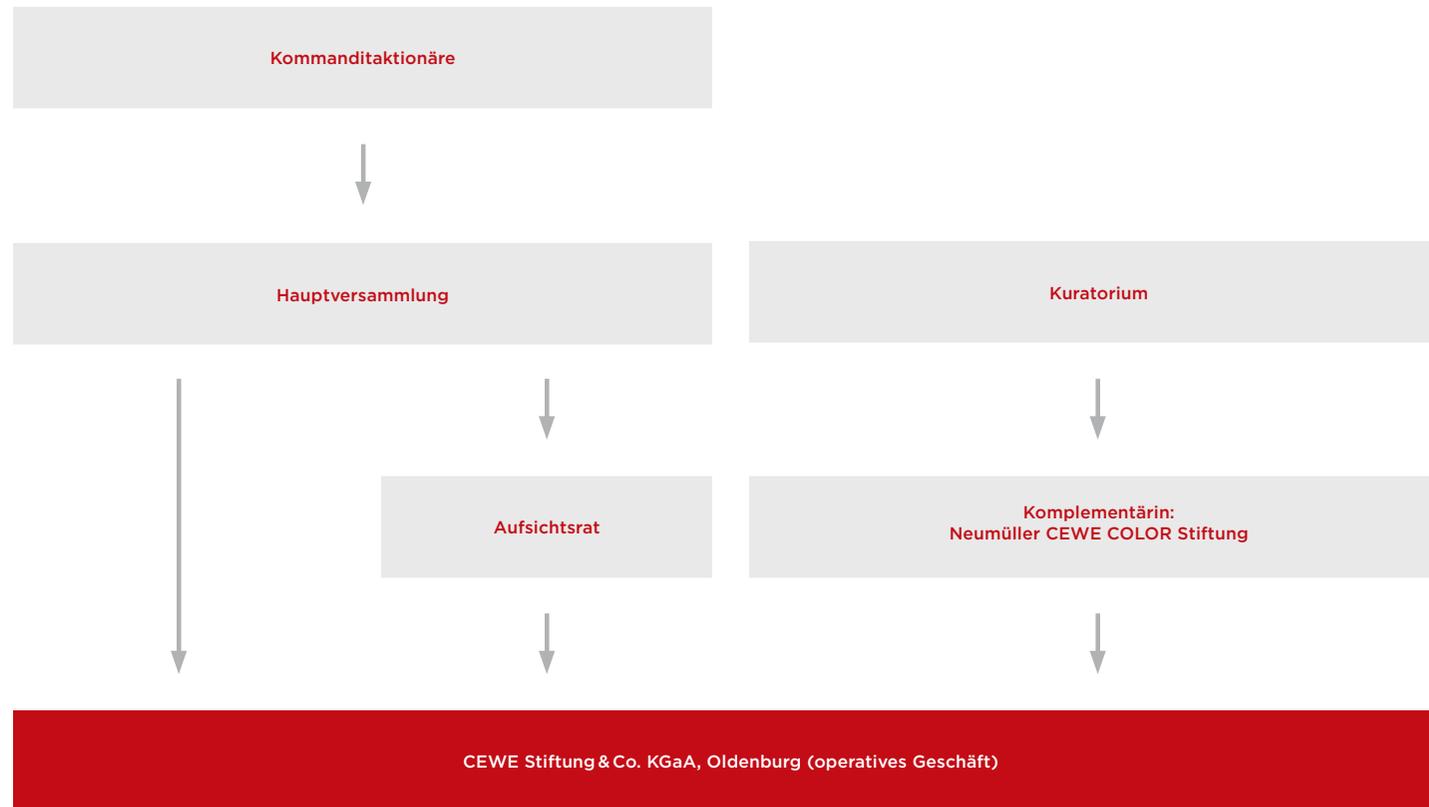
Im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck ist CEWE mit der Produktion und Vermarktung von Werbedrucksachen über die Vertriebsplattformen CEWE-PRINT.de, SAXOPRINT und viaprinto aktiv. In diesem Geschäftsfeld hatte CEWE 2012 die auf den Online-Offsetdruck spezialisierte SAXOPRINT-Gruppe akquiriert. So war CEWE mit dem Kommerziellen Online-Druck für Werbedrucksachen in Deutschland gestartet und rollt dieses Geschäftsmodell nun in viele andere europäische Länder aus, in denen bereits lokale Websites präsent sind und dort zunehmend Geschäft generieren. 2017 wurde ergänzend die Online-Druckerei Laserline erworben, die über eine starke Marktposition im Berliner und angrenzenden Online Druck-Markt verfügt. Wertschöpfungstiefe im Kommerziellen Online-Druck ist dem Fotofinishing sehr ähnlich. CEWE liefert hier jedoch weniger Software zur Erstellung des Druckproduktes (anders als etwa beim CEWE FOTOBUCH).

Organisation und Steuerungssysteme

Organisationsstruktur

Die CEWE-Unternehmensgruppe gliedert sich wie folgt:

Seite 144 | Vorstand



Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung wurde 2017 durch sieben Vorstände vertreten. Die verbleibenden 3.582 Mitarbeiter des Konzerns waren in der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in den nachgelagerten Konzerngesellschaften beschäftigt.

 Seite 29 | Aktionärsstruktur

 Seite 144 | Vorstand

 Seite 57 | Resultate

Rechtliche Struktur kombiniert Vorteile von Kapitalmarkt und Familie

Die Rechtsform der KGaA bietet für die CEWE-Gruppe gleichzeitig die typischen Stärken von kapitalmarktorientierten Unternehmen und Familienunternehmen.

Der Unternehmensgründer Senator h. c. Heinz Neumüller wollte sicherstellen, dass seine unternehmerischen Prinzipien dauerhaft im Unternehmen verankert werden und der Bestand des Unternehmens nachhaltig gewährleistet wird. Hierzu dienen die Neumüller CEWE COLOR Stiftung sowie die große Beteiligung der ACN Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG (Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Heinz Neumüller, größter Aktionär mit 27,4 %). Erstere gewährleistet, dass die Unternehmensgruppe im Sinne des Vermächnisses von Senator h. c. Heinz Neumüller weitergeführt wird, und unterstützt hierdurch den Charakter des Familienunternehmens. Sie steht für eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik. Aus diesem Grund obliegt ihr auch die Geschäftsführungsfunktion.

Der Unternehmensgründer forderte auch immer, dass die CEWE-Unternehmensgruppe innovativ und ertragsoptimiert agiert. Diese unternehmerischen Ziele werden effektiv durch den Kapitalmarkt gefördert. Die Wahrung der Interessen der Aktionäre an einem attraktiven Investment fordert und fördert die Entscheidungen der Gremien, also der Geschäftsleitung und des Aufsichtsrats. Auch hierbei steht die anhaltend solide und auf nachhaltige Wertsteigerung ausgerichtete Entwicklung des Unternehmens und damit des Investments im Fokus.

Die Kombination beider Vorteile ermöglicht ein wirtschaftlich nachhaltig und ertragsorientiert geführtes, innovatives Unternehmen, das auch seiner gesellschaftlichen Rolle als Arbeitgeber und Wirtschaftsfaktor gerecht wird.

CEWE operiert in insgesamt 32 Tochtergesellschaften

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA ist die Muttergesellschaft der gesamten CEWE-Konzernaktivitäten. Der Einzelhandel ist direkt mit dem Fotofinishing in den Ländern verknüpft, in denen eine Produktionsstätte besteht, andernfalls operiert er autark. Operativ werden in den Einzelhandelsgesellschaften auch die Fotoprodukte vertrieben. In der strategischen Steuerung sind diese jedoch zum strategischen Geschäftsfeld des Fotofinishing zu zählen, da sie einem völlig anderen Wachstumspfad folgen und eine andere strategische Bedeutung haben als die unter Einzelhandel ausgewiesene Foto-Hardware.

Führung der CEWE-Gruppe

Der Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung ist für die Gesamtplanung und Realisierung der Ziele der CEWE-Gruppe verantwortlich. Die Verteilung der Zuständigkeiten ist im Kapitel „Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung“ dargestellt.

Regelmäßige Strategiearbeit: Wirtschaftliche Prognose basierend auf auszumachenden Trends

Die langfristige Strategie der CEWE-Gruppe wird durch den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung festgelegt. Diese orientiert sich an den Entwicklungen des Wettbewerbs-, Absatzmarkt- und Technologieumfelds. Seit der Analog/Digital-Transformation ist dieses Umfeld von großer Dynamik geprägt, so dass der Vorstand mehrmals im Jahr die strategische Ausrichtung überprüft und die sich daraus ergebenden taktischen und operativen Umsetzungsmaßnahmen diskutiert. An diesen Gesprächen nehmen bei Bedarf auch externe Experten teil.

Einbindung der Profitcenter-Leiter in die Planung

Basierend auf der strategischen Perspektive sowie den erwarteten Marktentwicklungen ermittelt CEWE einmal jährlich die Vorgaben der Planungsparameter, die den Leitern der Betriebsstätten und Vertriebsgesellschaften als Planungsgrundlage zur Verfügung gestellt werden. Auf dieser Grundlage erstellen sie ihre Planung mit Schwerpunkt auf dem Folgejahr, aber inklusive einer weiter reichenden Perspektive mit gegebenenfalls mehreren Iterationen. Der fertiggestellte Unternehmensplan wird dann in seinen Eckwerten des Folgejahres der Öffentlichkeit präsentiert. Auf Basis dieser Planung sowie der Ist-Werte werden im Laufe des Jahres Plan- / Vorjahr- / Ist-Vergleiche und Hochrechnungen für die wichtigsten Kennzahlen erstellt. Aufgrund der im Kapitel „Resultate“ in den Abschnitten „Umsatz“ und „Kosten und Ergebnisse“ dargestellten Saisonverschiebung wurde die Bedeutung des vierten Quartals und insbesondere der letzten beiden Monate eines Jahres immer größer. Dies stellt für Hochrechnungen eine besondere Herausforderung dar.

Investitionen auf Basis von Rentabilitätsrechnungen

Bestandteil dieser Planung sind auch die Investitionen, die konsequent Rentabilitätsrechnungen voraussetzen und durch ein mitlaufendes und nachlaufendes Controlling begleitet werden.

Enges Monitoring durch monatliche Plan/Ist-Vergleiche

Monatlich wird für die strategischen Geschäftsfelder sowie für jedes der Profitcenter und die CEWE-Gruppe in Summe ein Plan/Ist-Vergleich durchgeführt. Diese Plan-/Vorjahr-/Ist-Vergleiche ermöglichen ein engmaschiges Monitoring der Zielerreichung sowie eine frühzeitige Reaktion des Vorstandes und der Geschäftsführung. Gleichzeitig werden diese und weitere operative Kennzahlen der Betriebsstätten und Vertriebsgesellschaften allen Leitern dieser Profitcenter zum internen Benchmarking und Erfahrungsaustausch zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten bei CEWE verwendeten finanziellen Kennzahlen sind im Abschnitt „Ziele und Strategien“ beschrieben.

Vielfältige und detaillierte Managementinformationssysteme

Neben diesem Kernelement des rechnungswesenorientierten Vergleichs stehen Profitcenter-Leitern und Vorstand sowie allen relevanten Führungskräften umfassende operative Kennzahlensysteme zur Verfügung – teilweise sogar mit täglicher Aktualisierung. Dies sind beispielsweise Marktdaten diverser Marktforschungsinstitute, Absatzinformationen in Menge, Preis und Umsatz, umfassende Produktionskennzahlen zu

Produktions- und Lieferzeiten, Kosten und Qualität, weitere Controllinginformationen zu jeder Unternehmensfunktion (z. B. Personal, Logistik, Kundendienst, Investor Relations, Finanzen usw.), eine Produkt-Deckungsbeitragsrechnung, eine Handelspartner-Deckungsbeitragsrechnung etc. Auch die wichtigsten bei CEWE verwendeten nichtfinanziellen Kennzahlen sind im Abschnitt „Ziele und Strategien“ beschrieben.

Klare Meeting-Struktur

Die Führungsarbeit auf Gruppenebene wird – neben den selbstverständlich stattfindenden Ad-hoc-Besprechungen – in regelmäßigen Sitzungen vorgenommen. Die Eckpfeiler dieser Abstimmungen sind folgende: Wöchentlich findet eine Sitzung der Vorstände statt. Ebenfalls wöchentlich findet eine Besprechung der Kernmaßnahmen zum Management der Innovationen statt, an der neben den jeweils verantwortlichen Vorständen auch die mit den jeweiligen Aspekten befassten Manager und Mitarbeiter, v. a. aus Marketing, Produktmanagement, Forschung & Entwicklung und Produktion, teilnehmen. Mehrmals im Jahr treffen sich Vorstände und Geschäftsführer mit den Profitcenter-Leitern, um die aktuelle Unternehmenssituation, die neuesten Entwicklungen im Wettbewerb, in den Absatzmärkten und auf technologischer Seite zu besprechen sowie gegebenenfalls neue Schritte zur Unternehmensentwicklung festzulegen.

Ziele und Strategien

Die in der Marktforschung und der Strategiearbeit gewonnenen Erkenntnisse werden in das langfristige CEWE-Prognosemodell eingepflegt und geben dem CEWE-Management dort eine Perspektive auf mögliche zukünftige Gewinn- und Verlustrechnungen, Bilanzen, Cash Flows und den Unternehmenswert.

Kontinuierliche Unternehmenstransformation:

CEWE definiert Initiativen und setzt diese konsequent um

Auf Basis dieser Prognose definiert CEWE Initiativen, um die zukünftige Entwicklung im Sinne des Unternehmens und aller Stakeholder zu beeinflussen. Die Wirkung dieser Initiativen wird ebenfalls in das CEWE-Prognosemodell eingepflegt. In der Folge überwacht das Management in den oben beschriebenen Strukturen kontinuierlich die Umsetzung dieser Initiativen. So arbeitet CEWE permanent an seiner Transformation.

Langfristigen Gewinn und Unternehmenswert im Blick

Mit diesen Maßnahmen zielt CEWE klar auf die Optimierung der langfristigen Unternehmensperformance. Das Ergebnis eines Quartals und auch manchmal eines Jahres wird der langfristigen Entwicklung des Unternehmens untergeordnet. CEWE denkt in Dekaden.

Ziel: Profitables und kapitaleffizientes Wachstum soll Unternehmenswert steigern

Das oberste langfristige Ziel der CEWE-Gruppe ist nachhaltig profitables und kapitaleffizientes Wachstum. Dafür verfolgt CEWE nichtfinanzielle und finanzielle Kennzahlen, für die Jahreszielwerte veröffentlicht werden. Für die zusätzlichen, bilanzbezogenen Indikatoren werden keine Zielwerte veröffentlicht. All diese Werte werden nach jedem Quartal dem Kapitalmarkt berichtet.

Nichtfinanzielle Kennzahlen: Vor allem Anzahl der Fotos

Als nichtfinanzielle Kennzahl im Fotofinishing verwendet CEWE die Gesamtzahl der Fotos. Zu den Digitalfotos zählen dabei alle Fotos, die in Mehrwertprodukten (z. B. CEWE FOTOBUCH, CEWE CARDS, CEWE KALENDER und CEWE WANDBILDER) abgebildet werden. Aufgrund der großen Bedeutung wird die Anzahl der produzierten Exemplare des CEWE FOTOBUCHs als separate Kennzahl ausgewiesen. All diese Kennzahlen analysiert das CEWE-Management mindestens wöchentlich, teilweise täglich. Auch im Geschäftsbericht informiert CEWE als Plan/Ist-Vergleich („Highlights“) über die Entwicklung und diskutiert sie im Kapitel „Resultate“. In der Prognose wird ein Zielwert für das Folgejahr genannt. Nichtfinanzielle Kennzahlen spielen beim kommerziellen Online-Druck bisher noch keine vergleichbar große Rolle und werden daher nicht in der Außenkommunikation diskutiert.

		Internes Reporting	Externes Reporting	Jahres-Prognose
Nicht-finanzielle Kennzahlen	Fotos von Filmen	Woche	Quartal	ja
	Digitalfotos			ja
	CEWE FOTOBUCH Exemplare			ja
Finanzielle Kennzahlen	Umsatz	Tag	Quartal	ja
	EBIT	Monat		ja
	EBT			ja
	Investitionen	Monat / Quartal	Quartal	ja
	Nachsteuerergebnis	Quartal	Quartal	ja
	Ergebnis je Aktie			ja
Zusätzliche Indikatoren	ROCE	Quartal	Quartal	—
	Free-Cash Flow			—
	Operat. W / C			—
	EK-Quote			—
	Dividende			Jahr

Auch Umsatz und EBIT/EBT operativ sehr eng überwacht

CEWE analysiert in allen Einheiten die Umsatzentwicklung täglich (jedoch nicht konsolidiert) und die Ergebnisse bis zum EBT monatlich als wichtigste Steuergrößen. Hierbei werden die von sämtlichen Konzerngesellschaften erstellten Abschlüsse ebenso konsolidiert und in einem Plan/Ist-/Vorjahr-Vergleich analysiert. Plan- und Vorjahresabweichungen werden hinsichtlich ihrer Auswirkung auf die finanziellen Ziele untersucht und im Rahmen eines Kommentars bereits bei der Erstellung des Berichtswesens von den verantwortlichen Personen erläutert. Sowohl die Detailzahlen der einzelnen Profitcenter als auch die Ergebnisse der strategischen Geschäftsfelder und des Gesamtkonzerns werden im Vorstand monatlich diskutiert. Umsatz, EBIT und EBT werden auch im Geschäftsbericht in den „Highlights“ im Plan/Ist-Vergleich dargestellt und in den Resultaten diskutiert; es wird ein Prognosewert für das Folgejahr bekannt gegeben.

Weitere wichtige Kennzahlen:

Investitionen und Nachsteuerergebnis

Investitionen sind eine wichtige Kennzahl, da sie einen wesentlichen (und für die Nutzungsdauer des Anlageguts praktisch unumkehrbaren) Effekt auf das eingesetzte Kapital haben bzw. neben dem Ergebnis den wichtigsten Effekt auf den Free-Cash Flow haben. Dies ist beim zusätzlichen Indikator „operatives Working Capital“ anders, wie unten erläutert wird. Daher werden Investitionen bei CEWE sehr eng kontrolliert. Über das freigegebene Maß hinaus sind relevante nachträgliche Erhöhungen nicht möglich, ohne dass weitere Freigaben der Investitionsverantwortlichen erteilt werden. Ein konsolidiertes Investitionsreporting erfolgt in der ersten Jahreshälfte mindestens quartalsweise. In der Phase höherer Investitionen, d. h. in der Vorbereitung auf das Jahresendgeschäft, kontrolliert das Management diese Kenngröße auf monatlicher Basis.

Das Nachsteuerergebnis (bzw. das Ergebnis je Aktie) kann insbesondere durch steuerliche Sondereffekte stark schwanken, die vor allem mit dem Jahresabschluss analysiert werden. CEWE möchte – auch im Sinne einer nachhaltigen Rolle in den regionalen und staatlichen Strukturen, in denen sich die Standorte befinden – nicht durch extreme Steueroptimierung das Nachsteuerergebnis steigern. Ziel ist vielmehr, die zu erwartende übliche Steuerquote zu erzielen und vor allem den rechtlichen Vorgaben exakt zu entsprechen.

Auch Investitionen und Nachsteuerergebnis werden im Geschäftsbericht in den Highlights im Plan/Ist-Vergleich dargestellt und in den Resultaten diskutiert; es wird ein Prognosewert für das Folgejahr bekannt gegeben. Bei Investitionen stellt die Prognose jedoch keinen festen Zielwert dar, sondern soll vielmehr eine ungefähre Größenordnung angeben, mit welcher Investitionshöhe etwa zu rechnen ist.

Zusätzliche Indikatoren:

ROCE, Free-Cash Flow und operatives Working Capital

Mit jedem Geschäftsbericht analysiert CEWE den ROCE, um nachzuvollziehen, wie sich das im Unternehmen eingesetzte Kapital verzinst hat. Seit Jahren erzielt CEWE Werte oberhalb von 10 %. Da der für CEWE anzusetzende Vorsteuer-Kapitalkostensatz nach den Berechnungen der Analysten in den Research-Berichten seit Jahren klar unter 10 % liegt, operiert CEWE zweifelsfrei wertsteigernd. Langfristiges Ziel ist ein klar über den Kapitalkosten liegender ROCE. 2017 lag der ROCE bei 20,1 % und damit weiter auf einem sehr soliden Niveau (2016: 21,3 %).

Der Free-Cash Flow ist eine für den Unternehmenswert entscheidende Einflussgröße und wird daher im Geschäftsbericht transparent analysiert.

Neben den – wie beschrieben eng kontrollierten – Investitionen und dem EBIT ist die Entwicklung des operativen Working Capital ein wichtiger Einflussfaktor für das eingesetzte Kapital und den Free-Cash Flow. Daher wird diese Größe in einem Zug mit ROCE und Free-Cash Flow erläutert. Wie beschrieben, muss dies nicht häufiger erfolgen, da stichtagsbedingt ungewollte Effekte im Working Capital meist kurzfristig wieder ausgeglichen werden können. Ein um wenige Tage verspäteter Zahlungseingang eines Handelspartners zum Jahresende beispielsweise kann leicht den Free-Cash Flow um einige Millionen Euro senken. Auch wenn eine solche Entwicklung selbstverständlich aufmerksam beobachtet wird, so ist sie operativ nahezu bedeutungslos – zumal andere operative Kontrollsysteme solche Verzögerungen viel unmittelbarer anzeigen als die Cash Flow-Rechnung. Auch ist – auf der Seite des Liquiditätsabflusses argumentiert – CEWE so liquiditätsstark, dass das Unternehmen eine Ergebnisopportunität auch kurzfristig auf Kosten der Liquidität zu nutzen vermag. Typisches Beispiel hierfür sind „Messeangebote“ von Maschinenherstellern mit besonderen Rabatten, die sich – auch unter Beachtung der Zinseffekte – meist als lohnend erweisen.

Stabile Bilanz: Eigenkapitalquote als weiterer Indikator

CEWE hat das Ziel einer nachhaltigen und stetigen Unternehmensentwicklung. Ganz besonders in der Phase der Analog/Digital-Transformation hat das Unternehmen den Nutzen einer starken Bilanz dafür nochmals schätzen gelernt. Kennzeichen einer starken Bilanz sind beispielsweise ausreichende Cash-Reserven bzw. nutzbare Kreditlinien ebenso wie eine solide Eigenkapitalquote. CEWE hält sich gegenwärtig mit einer Eigenkapitalquote von über 50 % für stabil kapitalisiert. Eine ausreichende Liquidität oder ausreichende Kreditlinien einerseits und eine auch im Wettbewerbsvergleich äußerst solide Eigenkapitalausstattung andererseits erhöhen nach der Überzeugung von CEWE nicht nur die Stabilität und Krisenresilienz des Unternehmens, sondern versetzen CEWE in die Lage, sich bietende strategische Optionen – wie etwa attraktive Akquisitionsgelegenheiten – entschlossen zu nutzen.

Der ROCE, der Free-Cash Flow, das Working Capital und die Eigenkapitalquote werden jeweils zu den Quartalsabschlüssen detaillierter analysiert. Aufgrund möglicher kurzfristiger Verschiebungen, die – wie beschrieben – im Cash Flow oder im Working Capital auftreten können, werden für diese zusätzlichen Indikatoren keine exakten Plangrößen angegeben. Aufgrund ihrer Bedeutung werden diese Kennzahlen jedoch im Kapitel „Resultate“ diskutiert.

Ziel: Möglichst stabile oder sogar steigende Dividende

CEWE hat das erklärte Ziel, seinen Aktionärinnen und Aktionären eine mindestens konstante oder möglichst leicht steigende Dividende zu bieten, wenn es die wirtschaftliche Situation des Unternehmens erlaubt. Die Ausschüttungsquote ist dabei explizit keine Steuergröße, sondern das Residuum dieser Dividendenpolitik.

Unternehmensfunktionen

Forschung und Entwicklung



Die steigende Nutzung von Smartphones hat bei CEWE natürlich auch bei Forschung und Entwicklung zu noch mehr Konzentration auf diese Geräte geführt. Dies betrifft die Nutzung sowohl als Kamera, welche immer dabei ist, als auch als Gerät, mit dem man sich auf den Webseiten über Fotoprodukte und Bestellwege informiert. Eine erste App mit einem mobile only Produkt zum Bestellen wurde schon 2010 auf der photokina vorgestellt und seither wurden viele zusätzliche Apps entwickelt und im Bereich Usability und Produktvielfalt kontinuierlich verbessert. Neben der Bestellmöglichkeit des CEWE-Portfolios mittels Apps und mobil optimierter Editoren wurden auch spezielle Apps für den mobilen Nutzer entwickelt: CEWE POSTCARD, CEWE FOTOS und CEWE KALENDER sind Beispiele solcher Anwendungen. Mit dem CEWE FOTOBUCH Pure hat CEWE im Berichtsjahr eine neue mobile only App mit einem mobile only Produkt für diese Kundengruppe entwickelt.

Smartphones generieren nach wie vor mehr Bilder als klassische digitale Kameras pro Gerät und Nutzer; deshalb hat CEWE die Funktion des Assistenten in der CEWE FOTOWELT in der aktuellen Version nochmals verbessert. Es werden mit den Smartphones auch mehr Videos (kleine Sequenzen) gefilmt. Videos können schon seit längerem mittels eines QR-Codes in ein CEWE FOTOBUCH integriert werden. Durch einen proaktiven Hinweis haben wir es den Konsumenten nochmals einfacher gemacht, Videos zu integrieren und noch bessere Geschichten mit dem Produkt erzählen zu können.

Natürlich hält die Smartphone-Fotografie aber auch weiter Einzug in unsere klassischen Bestellsysteme. Ob über unsere Online-Applikationen oder rechnerbasierten Bestellsysteme: Bilder, die von Smartphones in der Cloud gespeichert sind, lassen sich einfach in CEWE-Produkte

integrieren, ohne dazu die CEWE-Bestellapplikationen verlassen zu müssen. Neben unserer eigenen Lösung CEWE MYPHOTOS, wo die Bilder und Videos in Deutschland gespeichert sind, bieten wir auch die Möglichkeit, Bilder von den wichtigsten Plattformen, auf denen Konsumenten Bilder speichern, in unsere gedruckten Produkte zu integrieren. In der Hochsaison waren 40 % aller in den Betrieben gedruckter Bilder von Smartphones aufgenommen. Besonders viele Bilder finden sich im CEWE KALENDER und im CEWE FOTOBUCH, Schnappschüsse von Smartphones gehören einfach zum Erzählen einer attraktiven und vollständigen Geschichte.

Viele Patente für Maschinen und Vorrichtungen in der Produktion haben CEWE schon zu Filmzeiten geholfen, Technologie- und Innovationsführerschaft in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Auch heute entwickelt CEWE eigene Geräte, um die Produktivität und die Qualität in der Druckweiterverarbeitung, beim automatisierten Verpacken und auch im Versand zu erhöhen. Auch bei SAXOPRINT werden nun eigenentwickelte Geräte aus Forschung und Entwicklung eingesetzt. Wichtige Errungenschaften und Prozesse sind in diesem Jahr ebenfalls patentiert worden.

Seit 2017 befasst sich CEWE auch verstärkt mit dem Einsatz von KI(künstliche Intelligenz)-basierten Anwendungen, um die Bildauswahl und das Designen von CEWE-Produkten noch einfacher, intuitiver und besser zu machen. Hier arbeiten wir wieder eng mit Hochschulen, aber auch mit Industriepartnern zusammen. Einsatzmöglichkeiten in anderen Bereichen des Unternehmens wie im Kundendienst oder zur Produktionssteuerung oder -optimierung werden intensiv untersucht.

Meine CEWE FOTOWELT mobile und weitere Apps

Seit der Einführung der CEWE FOTOWELT mobile zur photokina 2012 wird diese Software konstant weiterentwickelt. Dies betrifft die Verfügbarkeit von Produkten in der App, aber auch insbesondere die Benutzerfreundlichkeit bei der Bedienung. Hierzu analysiert CEWE kontinuierlich das Feedback der Konsumenten, aber auch die Ergebnisse mehrerer Usabilitytests, und implementiert die gewonnenen Erkenntnisse mehrfach im Jahr mit neuen Versionen in den App Stores. Die Anzahl der Downloads und Installationen sowie das überwiegend sehr positive Kundenfeedback in den relevanten App Stores bescherte uns sehr gute Platzierungen und damit Sichtbarkeit vor allem zu Weihnachten.

Meine CEWE FOTOWELT

Die CEWE FOTOWELT hat 2017 auf den Startseiten und in der Produktauswahl ein neues Gesicht erhalten. Viele neue Produkte wurden eingepflegt, Veredelungen des CEWE FOTOBUCHs und die CEWE CARDS nochmals erweitert und neue Papierqualitäten angeboten. Dies hat eine Überarbeitung der Darstellung der Angebote erfordert, die dann mit neuen optimierten und vereinfachten Auswahlmöglichkeiten unterstützt wurde. Rechtzeitig zu Weihnachten wurde die Software in Deutschland eingeführt. Nicht nur auf Smartphones gibt es sehr viele unterschiedliche Bildschirmformate und Auflösungen, auch bei den aktuellen Rechnern und Monitoren unterscheiden sich diese. Deshalb ist die neue Software auf diese unterschiedlichen Auflösungen besser optimiert und bietet damit ein noch attraktiveres Gesamtbild.

Ein CEWE FOTOBUCH wird in der Regel von unseren Konsumenten mit der Software „Meine CEWE FOTOWELT“ erstellt, die für Windows, iOS und Linux verfügbar ist. Diese Software wird von Neukunden genauso gerne genutzt wie von Bestandskunden, die oft Dutzende Produkte pro Jahr bestellen. Mit der Software ist es über den CEWE FOTOBUCH-Assistenten möglich, einen sehr schönen Vorschlag zu erhalten und den dann ggf. zu bearbeiten oder mit den vielen Gestaltungsmöglichkeiten Seite für Seite individuell zu gestalten. Außerdem können Kunden ein CEWE FOTOBUCH über eine Online-Software erstellen.

Die vielen Fans dieser Bestellsoftware tauschen sich auch auf CEWE-eigenen Plattformen aus; aus dem CEWE FOTOBUCH FORUM, über Facebook, von Ausstellungen und Messen sowie von unserem Kundendienst kommen wertvolle Tipps für die Weiterentwicklung. Das Thema Crowdsourcing, also das Einholen von Feedback, Wünschen und Vorschlägen von den Nutzern, spielt bei der Entwicklung nach wie vor eine wichtige Rolle.

COPS, das CEWE ONLINE PRINTING SYSTEM

Das Umstellen auf mobile-optimiertes bzw. responsives, d. h. auf verschiedene Bildschirmgrößen optimiertes Design hat die Onlineplattform noch weiter vorangebracht. Viele Kunden informieren sich mit ihren tragbaren Geräten über das Produktangebot auf den von CEWE betriebenen Webseiten unserer Handelspartner und bestellen dann direkt oder aber auch erst später über die CEWE FOTOWELT Software. Die CEWE-Websites haben aber auch ein Vielzahl neuer Produkte und Services zum Bestellen zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wurden Inhalte, die nicht direkt zu einer Bestellung führen, ebenfalls mobil optimiert. Kunden, die sich über unsere Produkte mittels mobiler Endgeräte über die CEWE-Produkte informieren, müssen dieselben Inhalte zur Verfügung gestellt bekommen wie die, welche sich über den größeren Bildschirm eines Rechners informieren.

Fast jeder zweite Zugriff auf die Webseiten kommt bereits von mobilen Endgeräten. Auch deshalb wurden die Produktseiten nochmals verbessert, um der Emotionalität der Produkte und den vom Marketing erarbeiteten neuen Markenelementen für CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und CEWE KALENDER sowie den neu gestalteten Themenwelten noch mehr Raum geben zu können.

CEWE MYPHOTOS

CEWE MYPHOTOS findet bei unseren Bestandskunden erfreuliches Feedback. Diese Dienstleistung ermöglicht es aber in erster Linie, digitale Bilder und Videos in der Cloud sicher zu speichern, zu teilen, zu organisieren, zu bearbeiten und zu bestellen – und das immer, überall und mit jedem Gerät. CEWE liefert damit ein offenes ECO-System, bei dem Bilder über alle rechner- und mobilbasierten Betriebssysteme ausgetauscht werden können. Als unabhängiger Dienstleister bietet CEWE damit den Kunden einen Nutzen, den kein Hard- oder Softwarehersteller mit geschlossenen Systemen bieten will. Neu und gut für unsere Bestandskunden ist die Möglichkeit, Projekte (CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER ...) in CEWE MYPHOTOS zu speichern; das sichert wichtige Erinnerungen, macht das Nachbestellen auch aus der Cloud einfacher und ermöglicht es, Projekte einfach von einem Rechner auf den anderen zu kopieren. Eine sichere Speicherung in Deutschland nach deutschem Datenschutzgesetz ist für uns selbstverständlich. Die wichtigen Services sind die gleichen geblieben:

- CEWE MYPHOTOS ist ein Service zur Sicherung und Organisation von Fotos. Dieser Service ermöglicht es, einfach und sicher die Bilder von allen Geräten in eines der CEWE-Rechenzentren in Deutschland zu laden (das volle Handy z. B. zu entleeren).
- CEWE MYPHOTOS ist der Spezialist für Ordnung, Bearbeitung und Bestellung von Fotos und Fotoprodukten.
- Die bei CEWE MYPHOTOS gesicherten Fotos sind immer und überall, auf allen Endgeräten verfügbar (PCs und Notebooks, Smartphones, Tablets, Smart-TVs, CEWE FOTOSTATIONEN).
- CEWE MYPHOTOS unterstützt plattformübergreifend Geräte mit allen gängigen Betriebssystemen (Windows, MacOS, Linux / Android, iOS, Windows Phone). Dazu kann CEWE MYPHOTOS per Desktop-Software, Browser und App genutzt werden.
- CEWE MYPHOTOS ist die Klammer über alle CEWE-Bestellwege. Im neuen Gruppenmodus können Bilder aus verschiedenen Quellen und von verschiedenen Nutzern in ein Album kopiert werden, und von dort kann dann das Produkt mit allen Bildern (gemeinsam) erstellt werden.
- CEWE MYPHOTOS erlaubt das sichere Teilen von Bildern an vom Besitzer der Bilder eingeladene Personen. Die Einladung kann befristet und falls gewünscht mit einem Passwort versehen werden. Stehen im EXIF Header der Bilddatei Daten, die man nicht teilen will, können diese vorher entfernt werden; dies entspricht nochmals dem erhöhten Wunsch nach Kontrolle über die eigenen Daten.

Diese neue Dienstleistung ist in Deutschland, Österreich und England bei vielen Handelspartnern ausgerollt. In Norwegen wurden die Bilder erfolgreich von einer externen Plattform in CEWE MYPHOTOS importiert.

Leistungsstarkes Backend weiter optimiert und flexibilisiert

Wie in jedem Jahr war die Anzahl der Aufträge in der Spitzenwoche zu Weihnachten nochmals höher als im Vorjahr. Alle beschriebenen Applikationen und die Bestellungen in den Betrieben über die CEWE FOTOSTATION liefern die erstellten Aufträge auf dem CEWE-Backend ab. Das Backend ist nach wie vor auf zwei unabhängige und redundante Rechenzentren verteilt. Die Möglichkeiten der Verteilung der Aufträge und der darin enthaltenen Produkte zwischen den Betrieben – vor allem zu Weihnachten – wurden im Backend nochmals flexibilisiert. Um diese Datenmengen schnell von den zentralen Rechenzentren in die Betriebe zu leiten, wurden die dazu notwendigen zusätzlichen Server rechtzeitig vor der Saison weiter optimiert (virtualisiert) bzw. neu installiert. Auch das Thema Nachhaltigkeit wurde weiter – speziell auch in den Betriebsstätten – optimiert. Durch die weitere Virtualisierung und durch neue Server und Speicher konnte der Strombedarf erneut gesenkt werden. In unserem Rechenzentrum auf dem Gelände in Oldenburg setzen wir zur Verringerung des Energiebedarfes auf neue Kühltechniken.

Marketing und Vertrieb

Die Bereiche Marketing und Vertrieb konzipieren und steuern alle Aktivitäten im Rahmen einer kundenzentrierten Vermarktung. Beim Vertrieb seiner Produkte setzt CEWE auf ganzheitliche Multi-Channel-Konzepte.

Marketing hat in den vergangenen Jahren bei CEWE immer weiter an Bedeutung gewonnen. Die nationale und internationale Einführung der Marke CEWE FOTOBUCH im Jahr 2005 sowie weiterer Marken im Fotofinishing im Jahr 2013 haben es CEWE ermöglicht, sich deutlich vom Wettbewerb zu differenzieren. Starke Handelspartner in Deutschland und vielen weiteren Ländern führen die CEWE-Marken, profitieren einerseits von diesen Marken und tragen andererseits auch zu deren Erfolg bei. Die Entwicklung vom reinen White-Label-Zulieferer zum Markenanbieter hat CEWE eindrucksvoll gemeistert. Gleichzeitig ist diese Entwicklung Garant und Grund für den nachhaltigen Erfolg von CEWE. Zusätzlich bestellen Endkunden – wie bei vielen Markenherstellern üblich – in einigen Situationen auch direkt bei CEWE, online und auch in den Ladengeschäften des CEWE Einzelhandels.

Vollumfassender Marketing-Ansatz

Marketing steht bei CEWE für einen vollumfassenden Ansatz, der den Endkunden und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt rückt. Einerseits definiert das Produktmarketing in Abstimmung mit allen Bereichen des Unternehmens das Produktsortiment in Breite und Tiefe. Andererseits plant das Vermarktungsteam im Rahmen einer 360°-Kommunikationsstrategie integrierte Vermarktungskonzepte, die entsprechend reichweitenstark oder zielgruppenspezifisch ausgesteuert werden. Durch konsistente Kommunikation wird die Customer Journey optimal berücksichtigt.

CEWE setzt beim Verkauf seiner Produkte auf ganzheitliche Multi-Channel-Konzepte. Dabei nutzt CEWE verschiedene Vertriebskanäle und arbeitet sowohl mit stationären Handelspartnern (Lebensmittel-einzelhandel, Drogerie-, Elektronik- und Fotofachmärkten) als auch mit Online-Händlern zusammen. CEWE-Kunden haben die Möglichkeit, sich ihre Bestellung nach Hause liefern zu lassen oder in der nächstgelegenen Filiale des ausgewählten Handelspartners abzuholen. In Zusammenarbeit mit dem Marketing werden vom Vertrieb die Handelspartner von CEWE vollumfänglich betreut, Verkaufspunkte markenadäquat ausgerüstet und gepflegt sowie Kampagnen ausgesteuert.

Die strategischen Schwerpunkte aus Marketing- und Vertriebsicht für CEWE liegen dabei in den folgenden Bereichen:

- **Hohe Produkt- und Servicequalität:** Das CEWE FOTOBUCH hat sich seit seiner Markteinführung zum beliebtesten Fotobuch Europas entwickelt. Millionen von Kunden vertrauen auf die mehrfach ausgezeichnete Qualität des Bestsellers. Gleiches gilt auch für die anderen Markenprodukte von CEWE. Produkte aller Marken konnten auch im Jahr 2017 wieder zahlreiche Testsiege von unabhängigen Organisationen erringen. Großen Wert legt CEWE darüber hinaus auf den Bereich Kundenservice: Die 100 %-Zufriedenheitsgarantie und eine Erreichbarkeit des Kundenservices an sieben Tagen die Woche (in Großbritannien mittlerweile sogar 24 / 7) gehören schon lange zu den Standards bei CEWE.

 www.cewe-fotobuch.de
www.cewe.de

 [www.cewe-fotobuch.de/
kundenbeispiele/](http://www.cewe-fotobuch.de/kundenbeispiele/)

- **Innovationen auf Produkt- und Vermarktungsebene:** Innovationsführer zu sein, liegt in der DNA von CEWE. Dies betrifft das Marketing genauso wie die Produktion oder Forschung & Entwicklung. Alljährlich Produktinnovationen zu identifizieren, sie zur Marktreife zu bringen und schlussendlich zu vermarkten ist ein wichtiges Ziel des Marketings bei CEWE. Dabei ist auch in der Vermarktung sich verändernden Gewohnheiten und Nutzungsverhalten von Konsumenten Rechnung zu tragen. Insbesondere die Kanäle Internet und Mobile haben auch 2017 weiter an Bedeutung gewonnen, während sie sich gleichzeitig und kontinuierlich massiv wandeln. Konsequenterweise verfolgt CEWE auch hier die Strategie, über innovative Vermarktungsansätze besonders nah an Wünschen und Gewohnheiten der Konsumenten zu sein.
- **Kundenorientierung:** Bei CEWE steht der Kunde im Mittelpunkt – sowohl der Neukunde als auch der Bestandskunde. Der Erfolg dieser Ausrichtung wird durch eine hohe Kundenzufriedenheit bei den Käufern der CEWE-Produkte deutlich. Sowohl Produktinnovationen als auch Vermarktungskampagnen orientieren sich immer eng an den Bedürfnissen der CEWE-Kunden. Daher wurde diese Ausrichtung auch zum zentralen Thema der Vermarktung: Kunden berichten authentisch und überzeugend von ihrer Erfahrung mit dem CEWE FOTOBUCH; zu Weihnachten war CEWE bei der Bescherung der Kundin Vanessa Teich sogar live dabei. Auch die gemeinsame Arbeit mit den Handelspartnern stellt diesen Aspekt in den Mittelpunkt. Insgesamt führt CEWE einen intensiven Kundendialog über verschiedenste Kontaktpunkte, um jederzeit auf Konsumentenwünsche angemessen reagieren zu können.
- **Weiterentwicklung der Premium-Markenstrategie:** Der Erfolg von CEWE in den letzten Jahren basiert stark auf dem Aufbau von starken und wertigen Marken. Die Bekanntheit der CEWE-Marken steigt und die Wahrnehmung dieser Marken in den Augen der CEWE-Kunden ist sehr positiv. Der Weiterentwicklung dieser beiden Aspekte sehen sich Marketing und Vertrieb bei CEWE verpflichtet. Dabei erfüllt auch das CEWE-Fotokultur-Marketing eine wichtige Aufgabe, indem es das Medium Fotografie in seinen unterschiedlichen Facetten erlebbar präsentiert. Hierzu zählen das Sponsoring namhafter Fotofestivals wie z. B. „Fotogipfel Oberstdorf“ genauso wie die Kooperationspartnerschaften mit führenden Häusern der kulturellen Fotoszene wie z. B. dem „Deutschen Fotomuseum“ in Leipzig, wo 2017 auch die Prämierung des weltgrößten offenen Fotowettbewerbs von CEWE „Our world is beautiful“ stattfand.
- **Konsequente internationale Anwendung der in Deutschland erfolgreichen Marken- und Marketingstrategie:** CEWE ist seit vielen Jahren nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen weiteren Märkten Europas klarer Marktführer im Fotofinishing. Diese Position gilt es weiter auszubauen bzw. zu festigen. Hierbei gelten – marktadäquat adaptiert – die gleichen strategischen Schwerpunkte wie im wichtigen deutschen Markt.

Produktion

Mit zwölf industriellen Fotofinishing-Betrieben und einer Online-Off-setdruckerei beliefert CEWE täglich in 24 europäischen Ländern seine Kunden mit Foto- und Druckprodukten.

Verbesserung der Produktionseffizienz im Fotofinishing

Im Jahr 2017 standen die effiziente Nutzung der installierten Geräte, die Vermeidung von Ausschuss und die weitere Reduktion der Durchlaufzeit im Vordergrund. Insgesamt wurde der Maschinenpark in allen Betrieben kontinuierlich modernisiert und Prozesse wurden weiter optimiert. Insbesondere wurden jetzt in allen nationalen Betrieben moderne Versandanlagen installiert, die Fehlsortierungen weitgehend unmöglich machen. So konnte die Zustellqualität nochmals weiter erhöht werden. Neben Maßnahmen, die der Qualitätsverbesserung dienen, wurden in den Betrieben die Grundlagen geschaffen, die Durchlaufzeiten bei Kernprodukten wie dem CEWE FOTOBUCH weiter zu reduzieren.

Zusätzlich hat die Produktion die Kapazitäten für das Produkt CEWE FOTOBUCH auf Fotopapier nochmals erweitert, um die steigende Nachfrage im In- und Ausland bedienen zu können. Das CEWE FOTOBUCH Pure war eine weitere Produktinnovation. Ein weiteres Highlight war die Ausweitung der Produktion von veredelten Einbänden mit modernster digitaler Produktionstechnologie. Die Produktpalette für CEWE KALENDER wurde ebenfalls durch viele neue Produktvarianten ergänzt. Auch Schokoadventskalender in verschiedenen Formaten wurden 2017 zum ersten Mal eigengefertigt.

Alle Produktionsstandorte für fotobasierte Produkte sind komplett mit einheitlicher digitaler Produktionsstruktur ausgestattet und arbeiten mit derselben IT-Infrastruktur, deren Leistungsstärke 2017 nochmals erhöht wurde. Dies ist die Basis, um Konsumenten und Handel auf einem hohen, identischen Qualitätsniveau und mit kürzesten Lieferzeiten mit digitalen Foto-Dienstleistungen zu versorgen. Fast 70 hochwertige Digitaldruckmaschinen der führenden Hersteller sorgen in Verbindung mit effizienten Prozessen in den Betrieben dafür, dass die CEWE FOTOBÜCHER, CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER und CEWE CARDS in bester Qualität und mit hoher Liefertreue produziert werden können. Mit dieser hohen Anzahl an Maschinen – einmalig in Europa – hat CEWE auch ausreichend Kapazitäten, um die ausgeprägte Saison-Spitze in der Weihnachtszeit flexibel zu bewältigen. Kombiniert mit einer noch effektiveren Einarbeitung der Saisonkräfte in allen Betrieben sowie dem erfolgreichen Einsatz neuer Produktionsmethoden wie dem Lean Management und 5S haben die CEWE-Betriebe 2017 eine hervorragende Lieferleistung für die Konsumenten und Handelspartner erzielt.

So verlief trotz der im Vorjahresvergleich noch einmal deutlich höheren Produktionsmengen und der langen Bestellmöglichkeit für die Kunden das Weihnachtsgeschäft im Jahr 2017 vollkommen planmäßig.

Expansion im Kommerziellen Online-Druck

2017 hat CEWE am Standort Dresden weiter den Fokus auf kürzere Durchlaufzeiten und höhere Produktionseffizienz gelegt. Zusätzliche Kapazitäten wurden nicht geschaffen. Die Kunden sind wie gewohnt pünktlich und in hoher Qualität beliefert worden. Die Optimierung der Wertschöpfungskette beim Drucken von Broschüren und Schneidprodukten stand im Fokus der Aktivitäten am Offset-Standort Dresden. So werden Broschüren großenteils über Rollenquerschneider zugeschnitten und in der Linie gedruckt. Die LED-Trocknung lässt eine schnelle Weiterverarbeitung zu, wodurch die Qualität der Druckprodukte insgesamt noch weiter verbessert und die Durchlaufzeit reduziert werden konnte. Das Unternehmen am Standort Dresden verfügt über fünf Großformat-Druckmaschinen. Die fortschreitende Automatisierung der Weiterverarbeitungsprozesse sowie des Versandes wurden weiter vorangetrieben. Die Plattenfertigung wurde vollständig auf Thermalplatten umgestellt.

Auch das Leistungsspektrum im Kommerziellen Online-Druck hat CEWE ausgeweitet. Das Produktportfolio in bestehenden Produktkategorien wurde weiter ausgebaut. Neben der Neueinführung von 14.000 Werbeartikeln wurden Verpackungsprodukte bis zur Auflage eins eingeführt. Die Breite des vorhandenen Portfolios wuchs ebenfalls, zum Beispiel durch weitere Kalendervarianten und Werbetechnikprodukte. Spezialitäten wie Sonderfarben oder Produkte mit Gold- und Silberfolie runden das Produktspektrum der Online-Druck-Portale SAXOPRINT, CEWE-PRINT.de und viaprinto ab. Von CEWE-PRINT.de werden jetzt auch selbst gestaltbare Visitenkarten und von SAXOPRINT, in den Abmessungen variabel zu gestaltende Faltschachteln unterschiedlichster Grundmodelle angeboten. Über den Einsatz von FSC®-zertifiziertem Papier und die Option, klimaneutral zu drucken, leistet CEWE auch im Offsetdruck einen weiteren wichtigen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit.

Personal

Der Bereich Personalmanagement trägt zum Wachstum und zur Wertschöpfung des Unternehmens bei, indem hier hoch qualifizierte, motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter und Führungskräfte für CEWE gewonnen und entwickelt werden, die dem Unternehmen treu bleiben. Die vorrangige Rolle des Personalbereichs ist die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit sowie die Entwicklung einer Belegschaft und Organisation, um die Ziele eines innovativen Unternehmens wie CEWE zu erreichen und zu sichern. Das Personalmanagement ist Dienstleister im Unternehmen. Aus der intensiven Zusammenarbeit und regelmäßigen Abstimmung mit Mitarbeitern und Führungskräften werden aktuelle wie zukünftige Bedarfe erkannt, um so eine lebensphasenorientierte Beschäftigung zu ermöglichen. Dabei ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretungen eine Selbstverständlichkeit.

Personalstand

Im Jahresdurchschnitt 2017 waren 3.589 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 122 Auszubildende, bei der CEWE-Gruppe beschäftigt (Vorjahr: 3.496).

Davon arbeiteten 2.445 Mitarbeiter und damit rund 68 % (Vorjahr: 2.392 bzw. 68 %) in den inländischen und 1.144 Mitarbeiter und damit rund 32 % (Vorjahr: 1.104 bzw. 32 %) in den ausländischen Betrieben der CEWE-Gruppe.

Tarifpolitische Veränderungen

Der derzeit gültige Entgelttarifvertrag endete fristgemäß zum 31. Mai 2017, so dass 2017 wieder Tarifverhandlungen stattgefunden haben und ein neuer Tarifvertrag abgeschlossen wurde. Der neue Tarifvertrag hat eine Laufzeit von zwei Jahren. Erstmals wurde im ersten Jahr statt einer prozentualen Erhöhung eine nominale Erhöhung verhandelt. Des Weiteren wurden die Ausbildungsvergütungen und das Urlaubsgeld erhöht. Mit diesem Tarifabschluss ist eine Einigung erzielt worden, die auch unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Situation der Unternehmen der Fotofinisherbranche und der gesamt-tarifpolitischen Entwicklung ein deutliches Zeichen der Anerkennung der Leistung aller CEWE Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger und fester Bestandteil des Arbeitsalltags in der CEWE-Gruppe. Wie in den Vorjahren zeichnete sich CEWE durch einen niedrigen Krankenstand aus. Er betrug in den deutschen Produktionsstätten 2017 4,5 % (2016: 4,1%), in den ausländischen Werken lag der Wert bei 4,3 % (2016: 2,4 %). Im Jahr 2017 waren 40 meldepflichtige Unfälle und 15 Wegeunfälle zu registrieren.

Diverse Vorsorgeuntersuchungen und Schulungen sowie der jährliche Gesundheitstag wurden mit dem Ziel durchgeführt, die Aufmerksamkeit und Sensibilität der Mitarbeiter zu erhöhen.

Ausbildungsquote kontinuierlich hoch

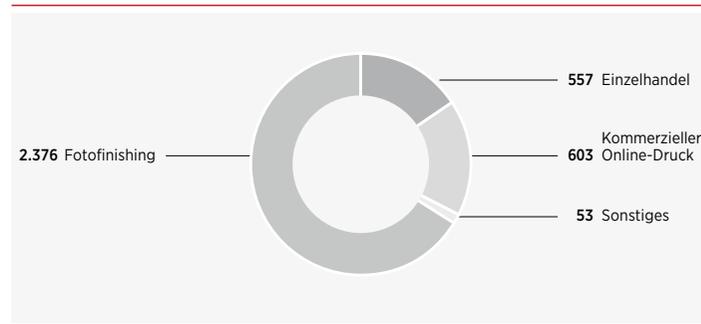
2017 bildete CEWE 125 Jugendliche (2016: 122) in Deutschland in 19 unterschiedlichen Berufen aus – zum Industriekaufmann bzw. zur Industriekauffrau, Fachkraft für Lagerlogistik, Fotograf, Elektroniker für Geräte und Systeme, Mechatroniker, Industriemechaniker, Fotomedienfachmann, Fachinformatiker für Systemintegration, Kaufmann für Büromanagement, Kaufmann für Dialogmarketing, Kaufmann für Marketingkommunikation, Medientechnologie Druckverarbeitung, Medientechnologie Druck sowie Mediengestalter Digital und Print. Darüber hinaus werden drei duale Studiengänge durchgeführt: Wirt-

schaftsinformatik, Betriebswirtschaft und Mediendesign. Bei den Ausbildungsberufen wird seit 2016 ebenfalls ein neuer Beruf in der Produktion angeboten: der Maschinen- und Anlagenführer. Insgesamt entspricht die Anzahl weiterhin einer hohen Ausbildungsquote.

Gute Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und der in den Betrieben vertretenen Gewerkschaft IG BCE war auch im Geschäftsjahr 2017 vertrauensvoll und konstruktiv. Besonderer Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren engagierten und loyalen Einsatz.

Personalstand CEWE-Gruppe im Jahresdurchschnitt 2017 Anzahl Mitarbeiter



Auszubildende in Deutschland zum Stichtag

	2017	2016
Duales Studium Betriebswirtschaft	2	1
Duales Studium Fachinformatiker	15	13
Duales Studium Mediendesign	1	0
Duales Studium Medieninformatik	0	1
Elektroniker für Geräte und Systeme	4	6
Fachinformatiker für Systemintegration	12	10
Fachkraft für Lagerlogistik	2	4
Fotograf	3	3
Fotomedienfachmann	4	6
Industriekaufmann	16	18
Industriemechaniker	1	0
Kaufmann für Büromanagement	5	2
Kaufmann für Dialogmarketing	7	7
Kaufmann für Marketingkommunikation	1	2
Maschinen- und Anlagenführer	2	1
Mechatroniker	7	7
Mediengestalter Digital & Print	13	11
Medientechnologie Druck	10	11
Medientechnologie Druckverarbeitung	20	19
Auszubildende in Deutschland gesamt	125	122

Einkauf und Materialwirtschaft

Der Zentraleinkauf ist für alle CEWE-Geschäftseinheiten zentraler Ansprechpartner bei Kosten-, Prozess-, Qualitäts- und Innovations-themen. Die Aufgaben beschränken sich nicht allein auf klassische Themen wie Planung, Disposition, Sourcing und Lagerhaltung/Produktionsversorgung mit Produktionsmaterial, sondern umfassen auch die Bereiche „Nichtproduktionsmaterial/Sonstige Kosten“ aller Fachbereiche, die organisatorisch und inhaltlich unterstützt werden. Die Lagerwirtschaft trägt mit kontinuierlicher Verbesserung zur Leistungsfähigkeit der Produktionsbetriebe bei.

Zentraleinkauf sichert Ausbau der Kosten-/Qualitätsführerschaft

Die kontinuierliche Erweiterung des Produktportfolios und Herausforderungen über alle Stufen der Supply Chain hinweg bedingen eine ständige Optimierung der Lieferantenbasis. CEWE verfolgt das Ziel, mit starken innovativen Partnern gemeinsam eine Verbesserung der Kostensituation und die nachhaltige Sicherstellung der Produkt- und Servicequalität zu erreichen. Hierbei entwickelt CEWE starke Lieferantenpartnerschaften. CEWE ist seinen Lieferanten ein verlässlicher, aber auch anspruchsvoller Partner.

Der Zentraleinkauf bei CEWE steht dabei unverändert nicht nur für eine preisorientierte Beschaffung zum Ausbau der Kostenführerschaft, sondern auch für ein integriertes Qualitätsmanagement.

Systematische Bearbeitung von Einkaufspotenzialen und -risiken

Durch eine noch einheitlichere IT-Basis in allen Geschäftsteilen ist CEWE in der Lage, allumfassend – pro Einzelkategorie – Potenziale wie auch etwaige Risiken im Portfolio zu erkennen. Durch spezifische Projektierungen konnten 2017 erneut Einkaufspotenziale realisiert und -risiken minimiert werden.

Auch im vergangenen Jahr wurden zusätzliche Lieferanten in die Lieferkette integriert, um das Risiko von Produktions- oder Serviceausfällen zu verringern. Insbesondere für lieferkritisches Produktionsmaterial wurde die Zwei-Lieferanten-Strategie (dual-source) zur Risikominimierung ausgebaut.

Zentraleinkauf verstärkt Innovationskraft von CEWE

Der Zentraleinkauf von CEWE ist integraler Bestandteil des Innovationsprozesses.

2017 konnten durch gemeinsame Projekte mit innovativen Partnern erfolgreiche Neuentwicklungen initiiert und gestaltet werden, um die Innovation und die Zukunft von CEWE aktiv mitzugestalten. Neben dem Einsatz von neuen Materialien und Produkten konnten auch Produktions- und Prozessoptimierungen mit bestehenden und neuen Lieferanten umgesetzt werden. Im Bereich der Produktveredelung konnten neue Digitaldruckpapiere und Produktionstechnologien zur Erweiterung des Produktsortiments und zur Qualitätsverbesserung implementiert werden.



Auch zukünftig werden im Zentraleinkauf Lieferantenpartner nicht ausschließlich nach Kosten-, sondern nach umfassenden Auswahlkriterien (wie Innovationsfähigkeit) bewertet und ausgewählt.

Prozessoptimierung und Transparenz

Die zentralisierte elektronische Vertragsdatenbank wurde deutlich ausgebaut. Verträge sind nun online verfügbar und werden somit zentral statt lokal nachgehalten. In vielen Bereichen wurde die gute Zusammenarbeit mit Lieferanten durch neue oder erweiterte Verträge auf ein solideres Fundament gestellt.

Nachhaltigkeit im Einkauf

Auch 2017 wurden erneut eigene Lieferantenaudits mit den Themenbereichen Qualität, Produktsicherheit und Social Compliance (Verbot der Kinderarbeit, hohe Arbeitssicherheit/aktiver Gesundheitsschutz) bei Lieferanten in Fernost für importierte Materialgruppen durchgeführt. CEWE konnte sich auch in diesen Audits davon überzeugen, dass über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg die Nachhaltigkeitsanforderungen eingehalten werden.

Verbesserung der Materialversorgung durch moderne Logistikprozesse

Die innerbetriebliche Logistik ist nun in allen relevanten Teilbereichen auf neue Logistikkonzepte (Pull-Prinzip, Kanban-Versorgung) umgestellt. Mit diesen Verfahren werden die Produktionsumlaufbestände reduziert. Zugleich wird durch eine höhere Anlieferfrequenz die Versorgungssicherheit der Produktion erhöht. An drei Standorten in Deutschland hat CEWE mit der Einführung eines Warehouse-Management-Systems zusätzliche Möglichkeiten der elektronischen Erfassung und Steuerung dieser Logistikprozesse geschaffen.

WIRTSCHAFTSBERICHT

Märkte

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Weltwirtschaft wächst stärker als erwartet – Deutschland mit robustem Wachstum

Nach Einschätzung des Internationalen Währungsfonds (IWF) ist die Weltwirtschaft im Jahr 2017 mit einem Plus von 3,7% stärker gewachsen als noch im Herbst erwartet. Damit hat sich das Wachstum gegenüber dem Vorjahr (+ 3,2%) nochmals beschleunigt¹, vor allem aufgrund eines Zuwachses des Handels, der Industrieproduktion und einer Erhöhung der Investitionen, die von einem weiterhin günstigen Finanzmarktumfeld profitierten.² Als überraschend stark erwies sich dabei das Wachstum in Europa und Asien.³ Die Schwellen- und Entwicklungsländer verzeichneten 2017 insgesamt ein Plus von 4,7% (2016: + 4,4%), dabei entwickelten sich aber vor allem die Länder in Lateinamerika und Afrika uneinheitlich.⁴

Die entwickelten Länder legten um 0,5 Prozentpunkte auf + 2,3% zu (2016: + 1,7%). Im Euroraum, der insgesamt um 2,4% expandierte, wurde das Wachstum vor allem von Spanien und Deutschland getragen. Während sich das Wachstum in Spanien im Jahr 2017 auf + 3,1% leicht abschwächte (2016: + 3,3%), wuchs die Wirtschaft in Deutschland mit 2,5% im Jahr 2017 deutlich dynamischer als im Vorjahr (2016: + 1,9%).⁵ Das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg im Euroraum um 2,4%.⁶

Verbunden mit dem Wirtschaftswachstum in Deutschland verringerte sich die Arbeitslosenquote 2017 im vierten Jahr in Folge (– 0,4 Prozentpunkte) und betrug 5,7%.⁷ Mit 44,27 Mio. Erwerbstätigen erreichte die Erwerbstätigkeit ihren höchsten Stand seit der Wiedervereinigung. Die Bruttolöhne und -gehälter verzeichneten ein Plus von 4,4% (2016: 4,0%).⁸

Inflation weiterhin unter der Zielmarke

Trotz einer deutlichen Erhöhung der Rohölpreise aufgrund von Wetterereignissen in den USA, der Beschränkung der Fördermengen durch die OPEC und geopolitischer Spannungen im Mittleren Osten⁹ blieb die Inflation in den meisten entwickelten Ländern unter der angestrebten Zielmarke.¹⁰ Für Europa geht die Europäische Zentralbank in ihrem Ende 2017 erschienenen Wirtschaftsbericht deshalb davon aus, dass nach wie vor umfangreiche geldpolitische Impulse notwendig sein werden, damit sich die Inflation der gewünschten Zielmarke von 2% annähert.¹¹ 2017 betrug die jährliche, am harmonisierten Verbraucherindex (HVPI) gemessene Inflation im Euroraum 1,5%. Der Anstieg erklärt sich im Wesentlichen durch kräftige Preissteigerungen bei Energie und leicht höhere Nahrungsmittelpreise¹², während andere Messgrößen nach Einschätzung der EZB weiterhin keine überzeugenden Anzeichen für einen nachhaltigen Aufwärtstrend der Inflation liefern.¹³ Der EZB-Rat beließ daher den Leitzins unverändert und setzt das Kaufprogramm für Staatsanleihen und andere Vermögenswerte fort – ab Januar 2018 bis zunächst September 2018 in einem Umfang von bis zu 30 Mrd. Euro monatlich.

In Deutschland lag nach Angaben des Statistischen Bundesamtes im Jahresdurchschnitt die Inflation mit 1,8% nicht nur höher als im Euroraum insgesamt, sondern um mehr als das Dreifache höher als im Vorjahr (+ 0,5%). Dabei stiegen vor allem die Preise für Energie (+ 3,1%) sowie Nahrungsmittel (+ 3%). Der Verbraucherpreisindex legte im Jahresdurchschnitt 2017 um 1,9 Prozentpunkte auf einen Indexwert von 109,3 zu (2016: 107,4).¹⁴

Euro legt deutlich zu

Der nominale effektive Wechselkurs des Euro gegenüber den 19 wichtigsten Handelspartnern stieg im Verlauf des Jahres 2017 um 4,8 Prozentpunkte auf einen Indexwert von 98,6 im 3. Quartal, bzw. 98,5 im November (1. Quartal 1999: 100 %).¹⁵

Gegenüber den für CEWE wichtigsten Währungen außerhalb des Euroraumes verlor der Euro im Jahresverlauf bis Ende Dezember 2017 gegenüber dem polnischen Zloty um 3,7 %, im Jahresdurchschnitt 2017 gegenüber dem Vorjahr betrug der Verlust 2,4 %. Gegenüber den anderen für CEWE wichtigen Länderwährungen hingegen legte der Euro teilweise deutlich zu: gegenüber der Schwedischen Krone bis Jahresende um 4,5 % (Jahresdurchschnitt + 1,7 %) und dem Britischen Pfund um 2,5 % (Jahresdurchschnitt + 6,9 %). Den höchsten Zuwachs verzeichnete der Euro gegenüber der Norwegischen Krone mit 9,4 % (Jahresdurchschnitt jedoch nur + 0,4) und dem Schweizer Franken mit

9,1% (auch hier Jahresdurchschnitt mit + 1,8 % deutlich geringer).¹⁶ CEWE erwirtschaftet in diesen Ländern Umsätze in der jeweiligen Landeswährung, deshalb belastete der gestiegene Wechselkurs des Euro die Ertragslage. Die Wechselkursschwankungen bewegen sich zusammenfassend jedoch im üblichen, antizipierten Rahmen.

Insgesamt entwickelt CEWE sich stabil positiv weitgehend unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Eine relevante Konjunktursensitivität ist nicht erkennbar. Diese Einschätzung hat sich auch in den Jahren der Finanzkrise so bestätigt. Die Bewahrung von Erinnerungen ist offenbar wegen der hohen emotionalen Bedeutung eher ein Grundbedarf – zumal die Preispunkte der meisten Fotoprodukte niedrig sind. Im kommerziellen Online-Druck ist ein wichtiger USP der Preisvorteil gegenüber klassischen Druckereien. Dieser wäre vermutlich gerade in wirtschaftlich schwierigen Lagen gesucht, so dass auch hier eine Konjunkturabschwächung nicht negativ wirken sollte.

1 International Monetary Fund: World Economic Outlook Update, 22. Januar 2018, S. 1 u. S. 8 Tabelle

2 International Monetary Fund: World Economic Outlook, Oktober 2017, S. 19

3 International Monetary Fund: World Economic Outlook Update, 22. Januar 2018, S. 1

4 Ebd., S. 8, Tabelle

5 Ebd., S. 8, Tabelle

6 Europäische Zentralbank: Wirtschaftsbericht 8 / 2017 (28.12.2017), S. 5

7 Bundesagentur für Arbeit: Jahresrückblick 2017, Presseinformation vom 3.1.2018

8 Statistisches Bundesamt: Fachserie 18, Reihe 1.1 Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung, Erste Jahresergebnisse, S. 21

9 International Monetary Fund: World Economic Outlook Update, 22. Januar 2018, S. 2

10 International Monetary Fund: World Economic Outlook, Oktober 2017, S. 15

11 Europäische Zentralbank: Wirtschaftsbericht 8 / 2017 (28.12.2017), S. 2

12 Ebd., S. 26

13 Ebd., S. 27

14 Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 16.01.2018

15 Europäische Zentralbank: Wirtschaftsbericht 8 / 2017 (28.12.2017), S. 117

16 Deutsche Bundesbank Devisenkursstatistik, Stand 29.12.2017

Fotofinishing-Markt

Schnelle Smartphone-Fotografie immer beliebter

Schon seit mehreren Jahren lassen sich zwei Tendenzen im Fotomarkt erkennen, die sich verstärken und wechselseitig bedingen. Auf der einen Seite werden mehr mobile Endgeräte verkauft und genutzt. 2017 hatten 81% der über 14-Jährigen in Deutschland ein Smartphone in der Nutzung – Tendenz weiter steigend. Im Jahr 2013 waren dies noch 41% (Quelle: Bitkom Research August 2017). Auch die Fotografie via Smartphone wird immer wichtiger. Im Jahr 2017 nutzten 90% der Smartphone-Nutzer die Foto-/ Videokamera-Funktion (Quelle: Bitkom Research).

Demgegenüber steht eine seit 2013 rückläufige Absatzentwicklung von Digitalkameras in Europa. Der Digitalkamera-Absatz von CIPA-Unternehmen belief sich in Europa auf rund 7,9 Millionen Stück im Jahr 2017 (Quelle: CIPA, 2018).

Beide Trends scheinen auf den ersten Blick gegensätzlich zu sein, doch tatsächlich basieren sie auf der gleichen Entwicklung: Die zunehmende Verbreitung von mobilen Endgeräten führt zu einem veränderten Fotografierverhalten. Die Zahl der Aufnahmen steigt durch mobile Endgeräte und auch das Interesse und die Begeisterung für Fotos wachsen. Jeder Smartphone-Nutzer hat heute eine (immer hochwertigere) Kamera dabei. Und wer sich intensiver mit dem Thema Fotografie beschäftigt, entscheidet sich eher für höherwertige Digitalkameras, die weiter einen echten Qualitätsunterschied zu Smartphones bieten.

Vielfältigkeit und hohe Qualität – Möglichkeiten der Bildpräsentation

In den vergangenen Jahren wurden mehr Fotos als jemals zuvor gemacht. Die Zahl der Aufnahmen steigt durch mobile Endgeräte deutlich an. Auch das Interesse und die Begeisterung für Fotos wachsen. Wurden 2013 weltweit noch 660 Mrd. Fotos aufgenommen, stieg dieser Wert 2017 auf 1.200 Mrd. Fotos an (Quelle: Bitkom Research).

Die Freude am Fotografieren lässt sich u. a. auf die vielfältigen Möglichkeiten der Präsentation zurückführen. Auf der einen Seite steht dabei das digitale Teilen. 60% der Smartphone-Nutzer nutzen die Möglichkeit, ihre Aufnahmen über die sozialen Netzwerke anderen zur Verfügung zu stellen (Quelle: European Commission Juni 2016). Klassische Fotoprodukte stellen die zweite Säule der Präsentationsoptionen dar. Fotobücher, -kalender und -grußkarten beleben den Markt ebenso wie Leinwände, Handyhüllen und die klassischen Fotoabzüge.

Der Fotofinishing-Markt wird dieser Entwicklung u. a. durch Produktvarianten und verbesserte mobile Bestellapplikationen gerecht.

Konnektivität und Online-Speicher-Technologie – die Trendthemen im Bereich Mobile Imaging

Stets und überall online zu sein, Inhalte und Bilder teilen zu können – das sind Herausforderungen, denen auch die Imaging-Branche begegnen muss. Zudem erlauben viele neue Apps komfortable und spannende Anwendungsmöglichkeiten für die mobile Fotogestaltung und -bestellung. Ein weiterer kontinuierlich wachsender Bereich ist die Online-Speicher-Technologie. Sie ermöglicht beispielsweise schon heute, Videos in Fotobücher zu integrieren. In den kommenden Jahren wird sie weiter ausgebaut werden, so dass Nutzer systemübergreifend auf all ihre Inhalte wie Filme und Fotos zugreifen können.

Online Druck-Markt

Geschäftsklima stützt Wandel zum Online-Druck

Das Jahr 2017 endete in der Druck- und Medienbranche mit einer insgesamt positiven Geschäftsstimmung. Der entsprechende saisonbereinigte Index verbesserte sich leicht auf den Jahresendstand von 106,4 Zählern. Die Mehrheit der befragten Druck- und Medienunternehmen profitierte zum Jahresende von einer guten Nachfragesituation (Quelle: BVDM-Konjunkturtelegramm Dezember 2017).

Bei vielen Anbietern ist weiterhin eine Diversifizierung in den Bereich sogenannter drucknaher Produkte zu beobachten. Hintergrund ist regelmäßig, dass die jeweilige Kundenbeziehung intensiviert bzw. ausgebaut und damit einhergehend weiteres Wachstumspotenzial erschlossen werden soll.

Im Laufe des Geschäftsjahres 2017 kam es zu keinen erkennbaren Engpässen an den relevanten Rohstoffmärkten. Insbesondere war die Verfügbarkeit von Druckpapieren und Druckplatten zu keiner Zeit gefährdet. Die Preisentwicklung im Bereich des Waren- und Leistungsbezuges kann als stabil eingeschätzt werden.

Online Druck-Markt: hohe Markteintrittsbarrieren

Die Entwicklung eines neuen Marktteilnehmers mit eigener Fertigung hin zu einem relevanten Wettbewerber als „Online-Drucker“ war 2017 nicht zu verzeichnen. CEWE konnte mit ihren Marken „CEWE-PRINT.de“, „SAXOPRINT“ und „viaprinto“ ihren Marktanteil im relevanten Online Druck-Markt weiter ausbauen.

Die Barrieren für den Markteintritt in den Online-Druck, wie z.B. notwendige Investitionen und Werbeaufwendungen sowie das mittlerweile übliche kompetitive Preisniveau und damit der Druck zur Nutzung von Größenvorteilen, stellen weiterhin wirksame Hemmnisse für neue Marktteilnehmer dar.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden von relevanten Marktteilnehmern Preissenkungen vorgenommen. Es ist weiterhin davon auszugehen, dass Preisbewegungen im Markt zu verzeichnen sind. Insbesondere besteht hierfür in den Auslandsmärkten noch einiges Potenzial aufgrund des teilweise höheren Preisniveaus.

Einzelhandelsmarkt

Die Einzelhandelsumsätze in Europa profitieren von der rückläufigen Arbeitslosigkeit und von steigenden Nettoeinkommen. Das durchschnittliche Einzelhandelsvolumen für das Jahr 2017 nahm gegenüber 2016 sowohl im Euroraum als auch in der EU28 um 2,6 % zu (Quelle: Eurostat). Die größten und am meisten entwickelten Volkswirtschaften Europas bieten gute Bedingungen für den Handel, sind aber gleichzeitig äußerst wettbewerbsintensiv und in einigen Fällen nahezu gesättigt. Mittelgroße Volkswirtschaften bieten größere Wachstumschancen im stationären Einzelhandelsumsatz (Quelle: GfK).

Die Verzahnung von stationärem Handel und Online-Handel nimmt weiter zu, sei es durch den Aufbau physischer Ladengeschäfte durch ehemals reine Onlinehändler oder durch den Ausbau von Omnichannel-Geschäftsmodellen traditioneller Händler. Online-Käufe werden insbesondere von der jüngeren Generation gerne auch über das Smartphone getätigt, worauf sich Händler durch mobil optimierte Webangebote einstellen müssen. Trotz rückläufiger Kundenfrequenz in einigen Segmenten des stationären Handels wird die Möglichkeit, dort Waren anfassen und an- /ausprobieren zu können, sehr geschätzt. Das Ladengeschäft nimmt in Zeiten der Digitalisierung immer öfter die Funktion als Erlebnisort und Showroom für Information und Inspiration wahr, während die Bedeutung als reiner Point-of-Sale in den Hintergrund rückt. Der stationäre Einzelhandel lebt von der lokalen Frequenz und muss diese durch eine aktive Sortimentspolitik, mit der er Kundenbedürfnisse abdeckt und Kaufideen vermittelt, ausschöpfen und ankurbeln.

Der Kameramarkt ist gekennzeichnet durch steigende Durchschnittspreise, da insbesondere höherwertige Modelle gefragt sind. Dabei liegen nach ausgelieferten Stückzahlen betrachtet die Kameras mit fest eingebautem Objektiv (Kompakte/Bridge etc.) immer noch vorn, gefolgt von den digitalen Spiegelreflexkameras (DSLR) und spiegellosen Systemkameras, wobei letztere das größte Wachstum aufweisen. Diese Entwicklung kommt insbesondere dem spezialisierten Foto-Fachhandel zugute, der für diese Modelle Beratungskompetenz aufweist.

Resultate

Geschäftsfeld Fotofinishing

Entwicklungen Fotofinishing

Die CEWE Mehrwertprodukte sorgten im Jahr 2017 wiederholt für ein gutes Umsatzwachstum. CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und Handyhüllen konnten u. a. durch ein starkes Weihnachtsgeschäft ein signifikantes Umsatzwachstum erzielen. Auch das CEWE FOTOBUCH realisierte eine Umsatzsteigerung auf Basis des Brutto-Verkaufspreises. Auch stieg lt. Nielsen die ungestützte Markenbekanntheit im Januar 2017 in Deutschland bei dem CEWE-Bestseller um 7 % auf 51 % (gestützte Markenbekanntheit 70 %).

Innovation und Service

CEWE ist der Marktführer mit langjähriger und großer Foto-Expertise. Der Anspruch des Foto-Dienstleisters ist es, eine qualitativ hochwertige und umfangreiche Produktauswahl mit kontinuierlich neuen Gestaltungsvarianten (Cliparts, Hintergründen, Passepartouts etc.) anzubieten. Innovation im Allgemeinen und Produktinnovationen im Speziellen spielten 2017 eine sehr große Rolle. Das Highlight im Jahr 2017 war das stark ausgebauten Angebot im Bereich CEWE FOTOBUCH-Veredelung mit Gold-, Silber- und Effektlack. Der Einband wird mit erhabenen (und damit auch fühlbaren) Texten, Cliparts, Rahmen und Designs veredelt und wirkt besonders edel. Weiterhin wurden die sich positiv entwickelnden Adventskalender und Handyhüllen um diverse Größen, Materialien und Modelle erweitert.

CEWE verfolgt seit vielen Jahren eine nachhaltige Klimaschutzstrategie, die unter anderem den klimaneutralen Versand beinhaltet. Jetzt hat CEWE die Strategie deutlich erweitert. Das CEWE FOTOBUCH und alle anderen CEWE-Markenprodukte werden klimaneutral hergestellt, und das nachweislich und ohne Mehrkosten für den Kunden. CEWE übernimmt damit volle Klimaverantwortung und schützt die Umwelt. Die Kompensation von CO₂-Emissionen erfolgt durch den Schutz bestehender Wälder in Kenia mit dem Projekt Kasigau Wildlife Corridor.

Zum Qualitätsanspruch von CEWE zählt auch eine hohe Service- und Kundenorientierung. Dazu gehören ein umfangreicher Kundenservice, die Zufriedenheitsgarantie für alle CEWE-Marken sowie vielfältige Bestellungs- und Abholungsmöglichkeiten für die Fotoprodukte.

Ein wichtiger Bestandteil des Markenversprechens ist der Kundenservice von CEWE. Ein Team von Experten steht täglich von 8 bis 22 Uhr (zur Weihnachtszeit sogar bis 24 Uhr) für Fragen zu den Produkten, zur CEWE-Bestellsoftware oder für Hilfe bei der Erstellung von CEWE-Fotoprodukten zur Verfügung. Der Kundendienst ist direkt an den Produktionsstandorten ansässig, wird regelmäßig geschult und kann somit bei Kundenanfragen kompetent und schnell handeln.

Werden wiederkehrende Themen identifiziert, werden diese direkt an die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Marketing weitergeleitet. So werden Anregungen und Probleme direkt bei der Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen berücksichtigt. Dieser Rückkopplungsprozess findet laufend statt. Facebook ist ebenfalls ein stetig zunehmend genutzter Servicekanal, der im Kundendialog gleichwertig zu anderen Kommunikationskanälen angenommen wird. Zusätzlich wird regelmäßig nach dem direkten Kontakt der Kunde per E-Mail befragt, ob er mit der Bearbeitung seiner Anfrage zufrieden war oder ob noch Themen offengeblieben sind. Auch diese Feedbacks werden direkt genutzt, um die CEWE-Produkte, die Software und die Kundendienstleistung stetig zu optimieren.

CEWE nutzt seinen kontinuierlichen Kundendialog, quantitative und qualitative Marktforschung sowie umfassende Wettbewerbsbetrachtungen intensiv für die Weiterentwicklung seiner Produkte und Prozesse.

Diese Aktivitäten wurden auch im Jahr 2017 durch Testsiege von renommierten Fachzeitschriften honoriert. In Summe wurden 2017 die CEWE-Produkte über 25 Mal von nationalen und internationalen Testern ausgezeichnet.

Eine feste Größe: Das CEWE FOTOBUCH

Das CEWE FOTOBUCH ist das beliebteste Fotobuch Europas. Um den hohen Erwartungen der Kunden gerecht zu werden, wird das Markenprodukt stetig weiterentwickelt und sichert so die Marktführerschaft nachhaltig. Das CEWE FOTOBUCH bietet mit über 50 Varianten die breiteste Produktauswahl, ist mit bis zu 178 Seiten erhältlich und lässt sich vielfältig zusammenstellen. Verschiedene Papierqualitäten, Einbände und Formate bieten für jeden Geschmack und jedes Projekt die richtige Basis. Das CEWE FOTOBUCH zeichnet sich durch seine bedienungsfreundliche, für die Betriebssysteme Windows, Mac und Linux verfügbare Bestellsoftware aus. Mehr als 6.000 Designs und Cliparts sowie eine Vielzahl an Passepartouts, Hintergründen und Layouts unterstützen bei der Gestaltung und steigern die Wertigkeit nachhaltig.

Auch 2017 wurde CEWE seiner Rolle als Innovationsführer in der Foto-finishing-Branche gerecht. Das CEWE FOTOBUCH-Fotopapier Premium-Matt bietet höchste Bild- und Produktqualität für ganz besondere Ansprüche. Einzigartig ist die Möglichkeit, das CEWE FOTOBUCH-Cover zu veredeln. Die Einbände erhalten durch Texte und Designs mit Gold-, Silber- sowie erhabenem Effektlack eine einzigartige Anmutung und Optik.

2017 wurde eine neue kleine charmante CEWE FOTOBUCH-Variante eingeführt – CEWE FOTOBUCH Pure. 22 matte Seiten im kompakten quadratischen Format, edles Hardcover, eleganter Schuber: Das CEWE FOTOBUCH Pure verleiht den Lieblingsmotiven eine besonders moderne und puristische Anmutung – und sorgt für einzigartige Erinnerungen an Ihre schönsten Geschichten. CEWE FOTOBUCH Pure ist per App via Smartphone oder Tablet oder per CEWE FOTOSTATION bestellbar.

Gute Entwicklung: Die weiteren Marken

Die Marken CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE KALENDER haben sich bereits gut im Markt etabliert und erzielen Jahr für Jahr ein hohes Umsatzwachstum. Wichtig hierbei ist die klare Positionierung und Kommunikation des Nutzens für den Konsumenten.

Die CEWE WANDBILDER geben den großen Momenten einen perfekten Rahmen und verleihen den Räumlichkeiten eine persönliche Atmosphäre. Durch eine millimetergenaue Größenauswahl und eine exzellente Qualität kommt diese Kategorie sehr gut bei den Kunden an. Diese positive Entwicklung wurde zusätzlich durch vielfältige Innovationen gestärkt. Hier wurden unter anderem die Leinwand- und Poster-Collagen umfassend erweitert.

Mit den CEWE CARDS lassen sich Freude und Wertschätzung zu besonderen Anlässen zum Ausdruck bringen. Neben Produktqualität und einem breiten Portfolio sind wertige Designs entscheidend für den Erfolg dieser Kategorie. Über 1.900 Designs zu verschiedensten Anlässen wie Weihnachten, Hochzeit, Baby, Geburtstag etc. lassen beim Konsumenten bei der Gestaltung keine Wünsche offen. Im Jahr 2017 wurden Hunderte neuer Designs auf Basis der aktuellen Trends eingeführt. Der Schwerpunkt lag hier auf der Erweiterung der Designs mit Gold-/Silberveredlung sowie Effektlack. Diese verleihen den wunderschönen CEWE CARDS einen sichtbaren und fühlbaren 3D-Effekt. Als Portfolioergänzung wurde die Karte XL eingeführt. Besonders für Einladungen bietet sich diese moderne Variante an.

Der CEWE KALENDER bietet den passenden Rahmen dafür, ganz persönliche Momente festzuhalten, Monat für Monat wiederzuerleben oder an die Liebsten zu verschenken. Das breiteste Produktportfolio, die Wertigkeit und höchste Liefertreue auch in der Hochsaison vor Weihnachten führten zu einer sehr positiven Entwicklung im Jahr 2017. Der Wandkalender Premium-Matt in den Größen A4 und A3 ist in seiner edelmatten Anmutung ein besonders hochwertiges Weihnachtsgeschenk. Der Wandkalender im außergewöhnlich großen A2-Format bietet ausreichend Platz für die wirklich großen Momente des Jahres. Ein kompakter Begleiter für das ganze Jahr ist der Wandkalender A5. Er rundet das Wandkalenderportfolio mit einem attraktiven Einstiegspreis von unter zehn Euro ab.

Hochwertig und im Trend:

Die neuen Fotogeschenke und Fotos

Durch die individuellen Fotos der Kunden erhalten die Fotogeschenke eine einzigartige Persönlichkeit. Das umfangreiche Angebot (von der Zaubertasse bis zum Puzzle, von dem Smartphone Case bis zum Adventskalender und vor allem die Vielzahl an Handyhüllen) lässt keine Wünsche offen. Die Fotogeschenke wurden auch 2017 gezielt um wertige und trendige Produkte erweitert.

In der Produktgruppe der individuellen Handyhüllen (Smartphone Cases) wurden die bestehenden Materialien (Hard Case, Silicon Case, Tough Case, Sideflip-, Downflip- und Sleeve-Tasche) um die Leder-, Holz Hard- und Holz Kevlar-Case erweitert. Die Auswahl von über 200 verschiedenen Modellen wird permanent aktualisiert und ausgebaut. Somit bietet CEWE das umfangreichste aktuelle Handyhüllen-Portfolio im Markt an.

Adventskalender liegen im Trend. Das Produktportfolio wurde im Jahr 2017 um selbstbefüllbare Adventskalender erweitert. Dieses Neuprodukt erfreute sich einer sehr hohen Beliebtheit bei den Endkunden.

Mit den modernen Art Prints können sie ihre Lieblingsmotive kreativ inszenieren. Diese besonders gestalteten Fotos werden in einer hochwertigen Schmuckverpackung geliefert und sind vor allem bei den jüngeren Kunden beliebt. Die trendige Kategorie wurde um die Retro Prints mit Effektlack erweitert.

CEWE in der mobilen Welt

CEWE bietet zahlreiche Apps für die Betriebssysteme Android sowie iOS an. Sie werden ständig optimiert und über alle Kommunikationskanäle vermarktet: Websites, Online / Mobile Marketing, Social Media, Newsletter, Print, PoS, Kooperationen und PR.

Herzstück der mobilen Anwendungen ist die CEWE FOTOWELT App. Einmal auf dem Smartphone oder Tablet installiert, können Fotoprodukte von unterwegs oder zu Hause auf dem Sofa gestaltet und bestellt werden. 2017 fand ein umfassendes Software-Update der App statt. Seitdem können auch flache Karten mit der CEWE FOTOWELT erstellt und bestellt werden. In einem Vergleichstest des DigitalPHOTO Magazins (Ausgabe 08 / 2017) wurde die CEWE FOTOWELT App als beste Fotobuch-App ausgezeichnet.

Weitere Applikationen von CEWE sind beispielsweise die CEWE POSTCARD App oder die CEWE OPTIMIZE App. Die CEWE POSTCARD App ist eine kleine und selbständige App, die für den Versand der Postkarten gedacht ist. Mit der CEWE OPTIMIZE App können Fotos mit wenigen Klicks bearbeitet und optimiert werden.

Vermarktungsaktivitäten von CEWE im In- und Ausland

Im Sinne einer konsistenten Kommunikation fanden 2017 rund um die Markenfamilie mit dem Zugpferd CEWE FOTOBUCH Vermarktungsaktivitäten über alle Kanäle statt. Diese wurden für die internationalen Märkte unter Berücksichtigung der länderspezifischen Gegebenheiten angepasst und ergänzt.

Seit 2015 besucht CEWE echte Kunden zu Hause und interviewt sie zu ihren persönlichen Erlebnissen und Emotionen, die sie in ihren CEWE FOTOBUCH-Exemplaren festgehalten haben. Diese Kampagne wurde auch 2017 mit weiteren Anlässen und Zielgruppen ergänzt sowie international ausgebaut. So findet diese Kampagne mittlerweile konsistent in 14 Ländern zu verschiedensten Anlässen statt und wird im Internet über die CEWE-Markenwebsites sowie die Seiten der CEWE-Handelspartner verlängert. Darüber hinaus wird die Kampagne an sämtlichen Touchpoints (u. a. Social Media, Print, Newsletter, POS) eingesetzt und erhöht dadurch die Wiedererkennbarkeit der Marke. Natürlich ist CEWE in allen gängigen Suchmaschinen sowohl durch Optimierung der eigenen Webseiten (SEO) als auch im Anzeigenbereich (SEA/Google Shopping) präsent. Zusätzlich werden die Medien Kundenbedürfnis-spezifisch ausgesteuert, so dass z. B. im CRM sowie Content-Marketing ein besonderes Augenmerk auf Tipps und Tricks rund um die Gestaltung von persönlichen Fotoprodukten gelegt wird. Weiterhin wurden auch 2017 reichweitenstarke Out-of-Home-Platzierungen an Flughäfen sowie städtischen Transportmitteln in Märkten wie z. B. Deutschland, Tschechien und Ungarn genutzt.

Eine Besonderheit beinhaltete 2017 die Weihnachtskampagne in Deutschland: Weihnachten 2016 begleitete CEWE in Deutschland die Kundin Vanessa Teich, wie sie ihrem Großonkel Jakob ein CEWE FOTOBUCH schenkte, und konnte so die Emotionen live festhalten und in einer mitreißenden Kampagne zu Weihnachten 2017 zeigen. Im TV und allen weiteren Kanälen fand die Kampagne zweistufig aufeinander aufbauend statt und konnte eindrucksvoll die Emotionalität des CEWE FOTOBUCHs zeigen.

Auch wurden in vielen Betriebsstätten Kunden und Journalisten eingeladen, live an einem Rundgang durch die Labore teilzunehmen und selbst vor Ort zu erleben, wie ihre ganz persönlichen Geschenke produziert werden.

2017 war CEWE in allen Ländern wieder auf vielen thematisch passenden Messen präsent. Von Fachmessen im Bereich Foto über Reise-, Hochzeits- und Buchmessen bis hin zu Verbrauchermessen hat CEWE die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten seiner Produkte gezeigt und ist in den Dialog mit Konsumenten getreten. Inhaltliche Aufhänger waren die Vielfältigkeit sowie der hohe Individualisierungsgrad der CEWE-Produkte, indem auf Shows wie dem „Salon de la Photo“ in Paris den Kunden viele Inspirationsquellen in Bezug auf die Nutzung der CEWE-Produkte gegeben wurden – einerseits durch ausgestellte Beispiele, andererseits durch die persönliche Beratung durch CEWE-Mitarbeiter sowie durch viele Tipps und Tricks rund um das Thema Foto in lokalisierten CEWE-Magazinen.

CEWE Fotowettbewerbe als zusätzlicher Kommunikationskanal

Jedes CEWE FOTOBUCH ist ein zeitgenössisches Dokument und bildet die Begeisterung der Menschen für das Medium Foto ab. Mit zahlreichen Wettbewerben zu Fotografie und rund um das CEWE FOTOBUCH bietet CEWE dieser Begeisterung in allen europäischen Märkten eine Plattform. Mit dem Wettbewerb „Our world is beautiful“ hat CEWE 2017 den weltgrößten offenen Fotowettbewerb präsentiert: Über 22.000 Teilnehmer aus der ganzen Welt reichten mehr als 183.000 Fotos ein. Unter dieser Vielzahl an einzigartigen Motiven setzte sich der Finne Janne Kahila mit seinem Foto von den Färöer-Inseln durch und gewann damit den CEWE Photo Award.

CEWE fördert das Kulturgut Fotografie

Die Förderung und Bewahrung des Kulturguts Fotografie liegt CEWE sehr am Herzen. Der Foto-Dienstleister pflegt Partnerschaften mit zahlreichen Institutionen aus der Fotoszene, die das Medium Fotografie in seinen unterschiedlichen Facetten erlebbar machen. Dazu gehören das Deutsche Fotomuseum in Leipzig, das NRW Forum in Düsseldorf, die Hauptsponsorenschaft der „Fürstfelder Naturfototage“, die Premiumpartnerschaft mit der „Erlebniswelt Fotografie Zingst“ sowie die Partnerschaft mit dem „Oberstdorfer Fotogipfel“, auf welchem CEWE die höchste Fotoausstellung Europas auf dem Nebelhorn realisiert hat.

Auch Fotofestivals wie die „Mundologia“ in Freiburg, die „Wunderwelten“ in Friedrichshafen sowie die „Stapelfelder Fototage“ hat CEWE in partnerschaftlicher Kooperation unterstützt.

Ebenso macht die Zusammenarbeit mit dem NABU in Form gemeinsamer Fotowettbewerbe und Fotoausstellungen das Engagement von CEWE im Bereich Naturfotografie und Naturschutz deutlich.

In Österreich gehört ebenfalls die Partnerschaft mit dem „Trierenberg Super Circuit“ seit einiger Zeit zu den wichtigsten Projekten im Rahmen des Kulturgutes Fotografie.

Resultate Fotofinishing

Grundsätzlich ist der Absatz der CEWE-Fotoprodukte weiterhin von zwei anhaltenden Konsumtrends geprägt: dem Trend zu höherwertigen Produkten und der Nachfrageverschiebung v. a. in das vierte Quartal.

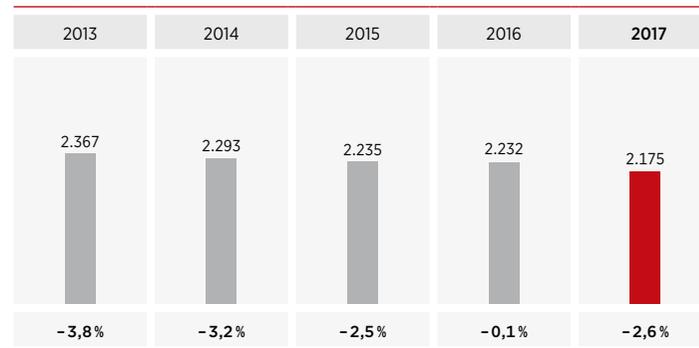
Saisonverschiebung noch weiter leicht spürbar

Der Absatz-, stärker noch der Umsatz- und vor allem der Ertragschwerpunkt der Digitalprodukte liegen im vierten Quartal. Viele Konsumenten schätzen das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER sowie weitere Foto-Geschenkartikel als Weihnachtsgeschenke. Daher hat sich das saisonale Profil des CEWE-Geschäfts sehr deutlich zum Jahresende hin verschoben. Wie der Grafik auf S. 68 zu entnehmen ist, hält diese Verschiebung weiter an. Darüber hinaus wird deutlich, dass das bestellfreundliche Wetter ebenso das 1. Quartal stärkt; so wirkt die Saisonverschiebung aus dem 2. und 3. Quartal positiv auf das 4. und 1. Quartal.

Anteil der Mehrwertprodukte wächst

Konsumenten werden selektiver und verlangen höherwertige Fotoprodukte. Einzelne „einfache“ im Labor gefertigte Fotoabzüge sind rückläufig – selbstverständlich auf analoger Basis, aber auch von digitalen Daten. Stärker nachgefragte Mehrwertprodukte mit hoher Wertigkeit kompensieren einen Teil dieses Rückgangs. So verändert sich der Produktmix von CEWE zunehmend zugunsten dieser Mehrwertprodukte: Der Anteil der Markenprodukte CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE CARDS oder CEWE WANDBILDER wird stetig größer. Auch die Fotos, die von Kunden an der CEWE FOTOSTATION direkt im Ladengeschäft der CEWE-Handelspartner ausgedruckt und gekauft werden, legen seit Jahren zu. Da CEWE mit Mehrwertprodukten einen tendenziell höheren Umsatz und ein höheres Ergebnis pro Bild erzielt, ist die Saisonverschiebung im Umsatz und vor allem im Ertrag noch ausgeprägter als im Volumen und setzt sich potenziell auch noch weiter leicht fort: Der Trend von „Masse“ (viele einzelne Labor-Fotos mit geringerer Wertigkeit) zu „Klasse“ (weniger hochwertige Fotoprodukte in absoluter Zahl, jedoch mit höherer Wertigkeit pro Foto) stützt die Ergebnisentwicklung im Geschäftsfeld Fotofinishing.

Fotos gesamt in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

Absatz Fotofinishing

- Gesamt-Fotovolumen liegt mit 2,18 Mrd. Fotos innerhalb der erwarteten Bandbreite
- 6,0 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHs trotz Umsatzsteuererhöhung abgesetzt
- CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und weitere Foto-Geschenke legen zu und stärken Trend zu höherwertigen Produkten
- Fotos zu 97,8 % digital
- 64,5 % aller Fotos werden in Ladengeschäften abgeholt

Fotovolumen klar innerhalb der erwarteten Bandbreite

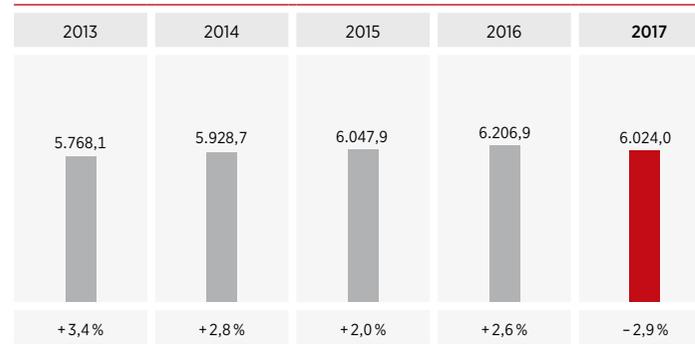
Als Folge des Trends „Von Masse zu Klasse“ hatte CEWE für das Jahr 2017 einen Rückgang des Fotovolumens auf 2,12 Mrd. Fotos bis 2,23 Mrd. Fotos erwartet (- 5 % bis +/- 0 % zum Vorjahr 2016); in dieser Fotozählung sind neben den einzelnen Fotoabzügen auch die Bilder in anderen Fotoprodukten – also z. B. dem CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDERN, CEWE WANDBILDERN, CEWE CARDS und weiteren Fotogeschenken – enthalten. Mit 2,18 Mrd. produzierten Fotos (- 2,6 % zum Vorjahr 2016) hat CEWE die geplante Bandbreite sicher erreicht.

Dabei hat das vierte Quartal erneut seinen Volumenanteil am Gesamtjahresvolumen leicht erhöht. Nachdem in den ersten drei Quartalen das Fotovolumen gemäß der Saisonverschiebung noch um - 4,1 % rückläufig war (1,39 Mrd. Fotos), legte das Volumen im vierten Quartal mit + 0,3 % auf 782 Mio. Fotos sogar leicht zu (Q4 2016: 780 Mio. Fotos). Damit setzt sich der langfristige Trend der Saisonverschiebung mit einem steigenden Volumenanteil im vierten Quartal auf jetzt 35,9 % fort (2013: 33,0 %, 2014: 33,3 %, 2015: 34,7 %, 2016: 34,9 %). Wie in der Grafik auf S. 68 zu sehen ist, hat sich das Volumen im 1. Quartal stabilisiert.

CEWE FOTOBUCH-Absatz zieht im dritten und vierten Quartal wieder leicht an

Erfreulich entwickelte sich das Volumen des CEWE FOTOBUCHs im dritten und vierten Quartal 2017: Hatte CEWE für die ersten beiden Quartale 2017 noch einen durch Basiseffekte (Einstellung der Belieferung eines Handelspartners, Verkauf der CEWE-Internetaktivität in den USA) sowie durch die Umsatzsteuererhöhung getriebenen Absatzrückgang beim CEWE FOTOBUCH vermelden müssen, so legten die Verkaufszahlen des CEWE FOTOBUCHs mit 1,361 Mio. Exemplaren im dritten Quartal (Q3 2016: 1,357 Mio. Exemplare) und 2,384 Mio. Exemplaren im vierten Quartal 2017 (Q4 2016: 2,375 Mio. Exemplare) wieder leicht zu.

Anzahl CEWE FOTOBUCH Exemplare gesamt in Tsd. Stück



Veränderung zum Vorjahr

Damit konnten trotz der Umsatzsteuererhöhung v. a. in Deutschland im Jahr 2017 insgesamt 6,0 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHS abgesetzt werden.

CEWE FOTOBUCH bei Kunden trotz Umsatzsteuererhöhung zunehmend beliebt

Trotz der seit 01.01.2017 um 12 Prozentpunkte erhöhten Umsatzsteuer auf Fotobücher in Deutschland ist das CEWE FOTOBUCH bei Kunden ungebremst und zunehmend beliebt. So ging zwar im Gesamtjahr 2017 die von CEWE abgesetzte Menge an Exemplaren des CEWE FOTOBUCHS insgesamt leicht zurück, gleichzeitig stieg aber auch der Umsatz resultierend aus den von Kunden bezahlten Verkaufspreisen in Deutschland um mehr als die erfolgte Steuererhöhung: Das CEWE FOTOBUCH ist von Kunden zunehmend geschätzt.

Ungebrochen hält auch der Trend zum höherwertigen CEWE FOTOBUCH an: Seitenstärkere und großformatigere Exemplare und Aufwertungen der Bücher wie z. B. durch glänzende oder matte Oberflächenveredelungen, erhabene Schriften in Gold- oder Silberdruck oder auch die Möglichkeit, Videos mit einem QR-Code in das CEWE FOTOBUCH einzubinden, werden zunehmend nachgefragt.

Alle CEWE-Marken legen weiter zu

Auch der Absatz der übrigen Mehrwertprodukte wächst weiter dynamisch. Im Gesamtjahr 2017 legten die Produktgruppen CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und weitere Foto-Geschenke mit teilweise zweistelligen Wachstumsraten zu.

Fotos zu 97,8% digital

Mit dem Erfolg des CEWE FOTOBUCHS und der weiteren CEWE-Marken nähert sich die Digitalisierung immer mehr der 100 %-Marke. Nach 97,5 % im Jahr 2016 waren im Berichtsjahr bereits 97,8 % aller Fotos digitalen Ursprungs. Im vierten Quartal betrug der Digital-Anteil der Fotos sogar 98,7 % (Q4 2016: 98,5 %).

Kombination aus „Internet-Bestellung mit Ladengeschäft-Abholung“ bleibt ein Erfolgsfaktor

Die Quote der über das Internet bestellten Digitalfotos entwickelte sich von 71,8 % im Vorjahr 2016 auf 71,0 % (1.510 Mio. Fotos) im Berichtsjahr. Dabei resultiert der leichte Rückgang des Anteils der über das Internet bestellten Digitalfotos aus dem Wachstum der an den CEWE FOTOSTATIONEN direkt im Ladengeschäft der CEWE-Handelspartner ausgedruckten CEWE SOFORTFOTOS. Von den per Internet bestellten Fotos wurden 48,8 % als Fertigprodukte in den Ladengeschäften der von CEWE belieferten Händler abgeholt. 51,2 % wählten die Zustellung per Post nach Hause. Damit haben die Kunden insgesamt rund 64,5 % aller Fotos (analoge und digitale, bestellt über das Internet und im Ladengeschäft inklusive der in Ladengeschäften an der CEWE FOTOSTATION ausgedruckten Fotos) in den Ladengeschäften der CEWE-Handelspartner abgeholt. Dies bestätigt die Stärke der CEWE-Positionierung „clicks and bricks“, nämlich die strategische Verbindung zwischen stationären Geschäften und Internet: CEWE ermöglicht einerseits den Einkauf in Ladengeschäften und andererseits – bei Online-Käufen – neben dem Postversand zum Kunden die Abholung von Fotos im Laden.

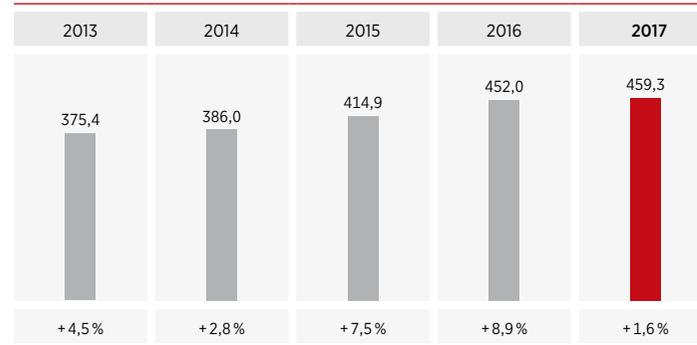
Umsatz Fotofinishing

- CEWE-Markenprodukte wachsen weiter und stärken Fotofinishing-Umsatz
- Umsatz je Foto steigt weiter: + 4,3 % auf 21,12 Eurocent pro Foto
- 459,3 Mio. Euro Fotofinishing-Umsatz 2017: + 1,6 % zum Vorjahr
- Umsatz im vierten Quartal legt um 2,8 % auf 195,4 Mio. Euro zu

Mehrwertprodukte stärken Fotofinishing-Umsatz weiter

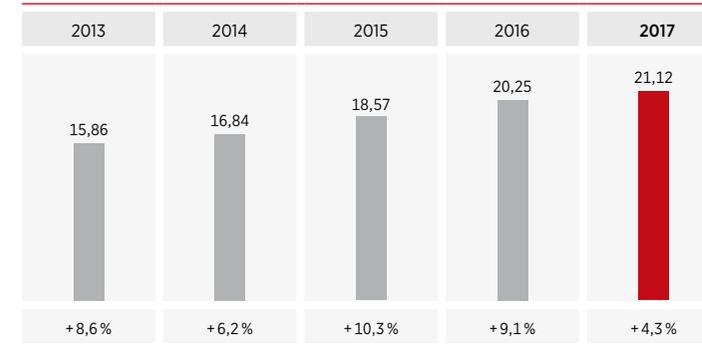
Auch im Jahr 2017 stieg der Anteil der CEWE-Marken- bzw. Mehrwertprodukte am Gesamtumsatz. Damit stärkt der Trend zu höherwertigen Fotoprodukten weiterhin die Umsatzentwicklung. So ist der Umsatz pro Foto 2017 erneut gestiegen: von 20,25 Eurocent pro Foto im Jahr 2016 um 4,3 % auf 21,12 Eurocent pro Foto im Berichtsjahr. Gerade das vierte Quartal 2017 bekräftigte diesen positiven Trend: Auch im wichtigen Weihnachtsquartal stieg der Umsatz pro Foto, und zwar von 24,38 Eurocent im Vorjahresquartal um 2,5 % auf 25,00 Eurocent.

Umsatz Fotofinishing (Q1 - 4) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Fotofinishing-Umsatz pro Foto in Eurocent



Veränderung zum Vorjahr

Umsatz im Fotofinishing klar innerhalb der erwarteten Bandbreite

Die positive Entwicklung des Umsatzes pro Foto durch höherwertige Produkte ließ den Fotofinishing-Umsatz im Jahr 2017 auf 459,3 Mio. Euro ansteigen (2016: 452,0 Mio. Euro, +1,6%). Als Zielsetzung für 2017 war CEWE von einem Umsatz zwischen 443 Mio. Euro und 473 Mio. Euro ausgegangen. Der realisierte Fotofinishing-Umsatz von 459,3 Mio. Euro liegt damit klar innerhalb dieser Bandbreite.

Durch den gestiegenen Mengenanteil des vierten Quartals insgesamt hat das Weihnachtsgeschäft auch im Jahr 2017 weiter an Bedeutung gewonnen. So stieg der Umsatz des wichtigen vierten Quartals von 190,0 Mio. Euro im Vorjahresquartal um 2,8% auf nunmehr 195,4 Mio. Euro.

Absatzziele

in Mrd. Stück	Ziel	Ist	Abweichung*
Digitalfotos	2,08–2,18	2,13	–0,1%
Fotos vom Film	0,040–0,045	0,047	+10,6%
Fotos gesamt	2,12–2,23	2,18	+0,0%
CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stück	6,00–6,25	6,0	–1,6%

* Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Ergebnis Q4

in Mio. Stück	2016	2017	Veränderung
Fotos gesamt	779,5	781,6	+0,3%
davon Digitalfotos	768,0	771,7	+0,5%
davon Fotos vom Film	11,5	9,9	–13,9%
CEWE FOTOBUCH	2,4	2,4	+0,4%

Ergebnis Fotofinishing

- Fotofinishing-EBIT steigt 2017 auf 53,9 Mio. Euro (2016: 52,0 Mio. Euro, + 3,7 %)
- Operative Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2017 weiter auf jetzt 11,9 % (2016: 11,7 %)
- Viertes Quartal liefert 89 % des Gesamtjahres-EBIT im Fotofinishing

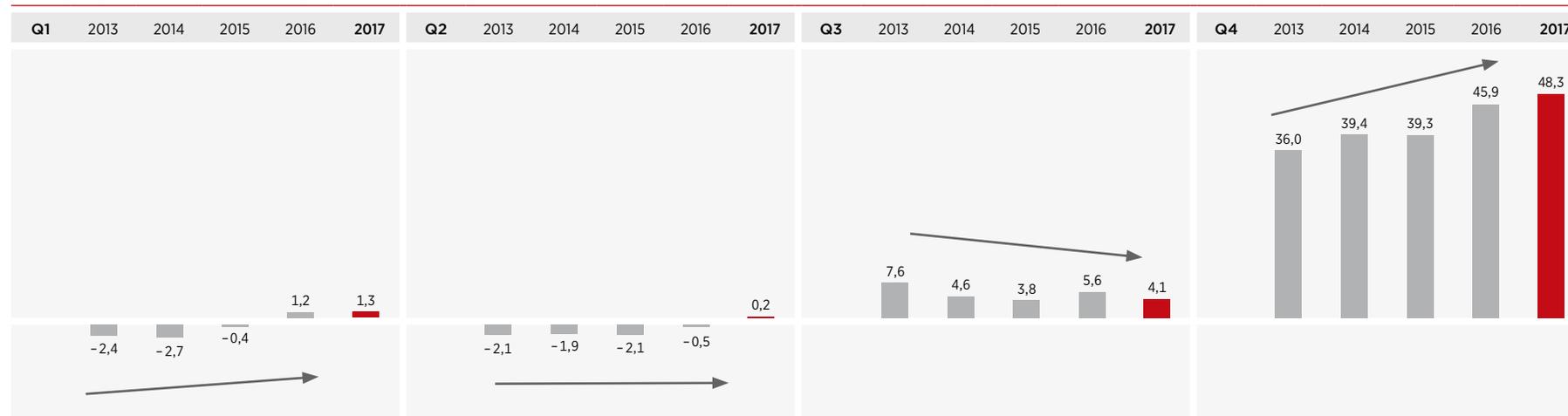
CEWE erwirtschaftete den größten Anteil des Jahresgewinns vor allem im Weihnachtsquartal (viertes Kalenderquartal): Während früher das dritte Quartal mit den Fotos des Sommerurlaubs das klare Hauptquartal war, hat sich die Nachfragespitze seit Jahren zunehmend in das vierte Quartal verschoben, in dem das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und weitere Foto-Geschenke vor allem als Weihnachtsgeschenke bestellt werden.

Fotofinishing-EBIT steigt 2017 auf 53,9 Mio. Euro stärker als erwartet

Der Geschäftsbereich Fotofinishing konnte mit einem EBIT von 53,9 Mio. Euro seine Ertragsstärke nach einem Vorjahres-EBIT von 52,0 Mio. Euro erneut um +1,9 Mio. Euro weiter ausbauen. Damit übertraf das Geschäftsfeld Fotofinishing sogar den für 2017 geplanten Zielkorridor von 45,2 Mio. Euro bis 51,2 Mio. Euro um 2,7 Mio. Euro.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2017 sind dabei insgesamt rund -0,6 Mio. Euro Sondereffekte angefallen: Abschreibungen aus der Kaufpreisallokation von DeinDesign in Höhe von -0,4 Mio. Euro, Mehraufwendungen im Rahmen des durchgeführten Belegschaftsaktienprogramms von -0,6 Mio. Euro sowie der im zweiten Quartal gebuchte Verkaufserlös für ein Grundstück in Dänemark in Höhe von 0,5 Mio. Euro.

Entwicklung der EBIT-Saisonverteilung vor Restrukturierung in Mio. Euro



Im Vorjahr 2016 waren als Sonderaufwendungen im Geschäftsfeld Fotofinishing – 0,8 Mio. Euro gebucht worden: Goodwill-Abschreibungen auf zwei Fotofinishing-Konzerngesellschaften in Höhe von zusammen – 3,0 Mio. Euro, Effekte aus der Kaufpreisallokation von DeinDesign von – 0,4 Mio. Euro und Restrukturierungskosten für eine Standortzusammenführung von – 0,2 Mio. Euro. Als Sondererträge resultierten aus der Erstausstattung mit Fotofinishing-Produkten und -Geräten bei existierenden sowie neuen Geschäftspartnern nicht wiederkehrende Ergebnisbeiträge von + 2,1 Mio. Euro sowie ferner aus den Verkäufen der US-Internetaktivität „Smilebooks“ + 0,4 Mio. Euro und der ehemaligen Betriebsstätte in Graudenz (Polen) + 0,3 Mio. Euro.

Bereinigt um diese Sondereffekte fiel das operative EBIT des Geschäftsfelds Fotofinishing 2017 mit 54,5 Mio. Euro um rund 1,7 Mio. Euro besser aus als im Vorjahr (bereinigtes operatives EBIT 2016: 52,8 Mio. Euro).

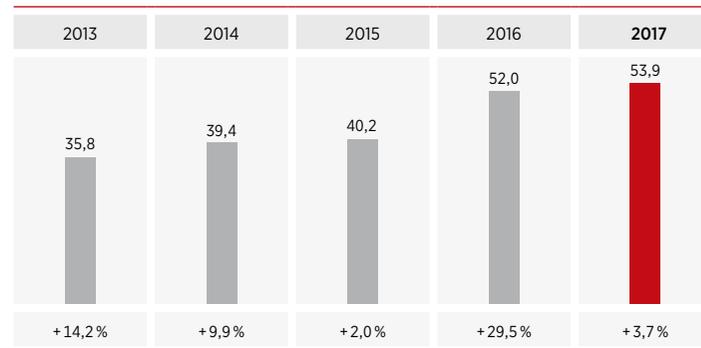
Operative Fotofinishing-EBIT-Marge legt weiter zu

Hauptsächlich der im Fotofinishing seit Jahren anhaltende Produktmixwandel – der Austausch von einzelnen Fotoabzügen durch Foto-Mehrwertprodukte wie das CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER oder CEWE CARDS sowie weitere Foto-Geschenkartikel – führte auch 2017 zu einer weiter steigenden operativen EBIT-Marge (vor oben beschriebenen Sonderaufwendungen): 11,9 % nach 11,7 % im Vorjahr.

EBIT im vierten Quartal erneut gesteigert

Entsprechend dem zunehmenden Nachfrageschwerpunkt im vierten Quartal sowie unter dem Einfluss des oben beschriebenen anhaltenden Produktmixwandels von „einfachen“ Fotoabzügen hin zu Mehrwertprodukten hat sich auch der Ertrag des Hauptgeschäftsfelds „Fotofinishing“ im Weihnachtsquartal nochmals gesteigert. Das EBIT stieg im vierten Quartal um 2,4 Mio. Euro auf 48,3 Mio. Euro (Q4 2016: 45,9 Mio. Euro). Auf der Ergebnisebene zeigt sich – getrieben durch den im Weihnachtsgeschäft zunehmenden Absatz höhermargiger Mehrwertprodukte – die Nachfrageverschiebung am kräftigsten – wie die Grafik zur Saisonverteilung des Fotofinishing-EBITs auf dieser Seite deutlich macht.

EBIT Fotofinishing (Q1 – 4) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

1.000 Flyer

ab
19,90 €*



* Preise inkl. Druck, Weiterverarbeitung, Versand und gesetzlicher MwSt. Anbieter: CEWE Stiftung & Co. KGaA, Meerweg 30 - 32, 26133 Oldenburg

[cewe-print.de](https://www.cewe-print.de)

Ihr Online Druckpartner

Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck

Entwicklungen Kommerzieller Online-Druck

CEWE mit dem Kommerziellen Online-Druck bereits in zehn Ländern aktiv

Mit den Marken CEWE-PRINT.de, SAXOPRINT und viaprinto ist CEWE im Kommerziellen Online-Druck mittlerweile in neun Ländern aktiv: Neben Online-Shops in Deutschland, England, Frankreich, Spanien, Italien, der Schweiz und Österreich bietet CEWE aktuell auch in den Niederlanden und Belgien Geschäftsdrucksachen an. Darüber hinaus ist die Expansion in weitere Länder Europas geplant.

CEWE mit den Marken CEWE-PRINT.de, viaprinto und SAXOPRINT bestens positioniert

CEWE ist mit den Online-Druck-Marken CEWE-PRINT.de, viaprinto und SAXOPRINT bestens im europäischen Markt für online bestellte Werbe- und Geschäftsdrucksachen aufgestellt: CEWE-PRINT.de nutzt für seinen Marktauftritt in Deutschland die hohe Markenbekanntheit des CEWE FOTOBUCHs, viaprinto ist als Anbieter hochwertiger Druckprodukte in kleinen Auflagen im Digitaldruck hervorragend positioniert und SAXOPRINT bedient Kunden im Online-Offsetdruck sowohl im Inland als auch in allen anderen internationalen Märkten.

Zielgruppenorientierte B2B-Vermarktung

Die Werbung im Umfeld der Fußball-Bundesliga wurde auch 2017 weiter ergänzt durch die zielgruppengenaue Vermarktung in Fachmagazinen sowie Kooperationen mit dem Fokus auf dem Mittelstand. Die hohe Reichweite nutzte CEWE auch 2017, um die Marke CEWE-PRINT.de weiter bekannt zu machen. Darüber hinaus stehen gezielte Ansprachen von Neukunden mittels Online-Werbung, aber auch die Bestandskundenpflege per Newsletter und Mailing auf der Marketing-Agenda.

CEWE wächst weiter im Kommerziellen Online-Druck und übernimmt die Druckerei Laserline

Mit Wirkung zum 02.01.2018 hat CEWE die Online-Druckerei Laserline übernommen – ein Unternehmen, das in Berlin ein Druckzentrum betreibt und über 160 Mitarbeiter beschäftigt. Für 2017 hatte die Akquisition aufgrund des Vollzugstages der Transaktion im Januar 2018 keine Auswirkungen. Laserline verfügt über einen ausgezeichneten Kundenbestand, ein umfangreiches Produktprogramm, eine technisch hochwertige Ausstattung und hervorragende Mitarbeiter. Die Übernahme lässt CEWE und Laserline gemeinsam wachsen und bessere Einkaufsbedingungen und weitere Größenvorteile erzielen.

Resultate Kommerzieller Online-Druck

- Geschäftsentwicklung 2017 durch Brexit in Großbritannien und Preisdruck in Deutschland gekennzeichnet
- Umsatz liegt 2017 konstant bei 84,0 Mio. Euro (2016: 84,0 Mio. Euro)
- EBIT ebenfalls konstant zum Vorjahr bei 1,6 Mio. Euro

Umsatz 2017 stabil auf Vorjahresniveau: 84 Mio. Euro

Im Geschäftsjahr 2017 lag der Umsatz des Geschäftsfeldes Kommerzieller Online-Druck konstant auf dem Niveau des Vorjahres von 84,0 Mio. Euro. Die Geschäftsentwicklung im Kommerziellen Online-Druck stand 2017 unter dem Einfluss von zwei ganz wesentlichen Entwicklungen: Zum einen wurde das Wachstum im Kommerziellen Online-Druck vor allem durch die Entwicklung im britischen Markt gedämpft. Trotz der Brexit-Jährung im Juli 2017 kennzeichnen v. a. Währungs-, aber auch Nachfrageverluste weiterhin das UK-Geschäft. Unterstellt man ein nur gleichbleibendes UK-Geschäft wie im Vorjahr, so würde das gesamte Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck im Berichtsjahr 2017 ein Wachstum von gut 1,5% ausweisen. Wäre das Wachstum in Großbritannien auf Höhe der Jahre vor dem Brexit, so wäre das Wachstum noch mal deutlich höher. Zum anderen wirkte in Deutschland bis zum Jahresende 2017 ein nicht unerheblicher Preisdruck im Markt, der das Wachstum im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck zusätzlich hemmte. Für CEWE steht stets profitables

Wachstum im Vordergrund. Eine eigene Preisreaktion auf dieses Wettbewerbersverhalten kam daher nicht infrage.

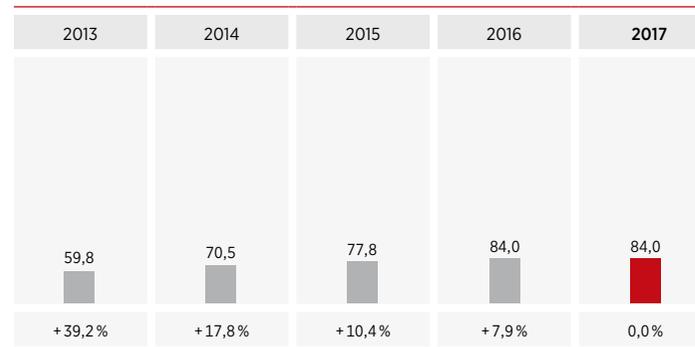
Viertes Quartal steigert Umsatzbeitrag leicht auf 23,3 Mio. Euro

Mit einem leichten Zuwachs von 0,7% konnte das vierte Quartal 2017 seinen Umsatzbeitrag auf 23,3 Mio. Euro steigern (Q4 2016: 23,1 Mio. Euro). Auch im Kommerziellen Online-Druck liegt der umsatzstärkste Monat im vierten Quartal: Im November bereiten sich viele Geschäftskunden ihrerseits auf das Weihnachtsgeschäft vor und ordern verstärkt Werbedrucksachen. Das Umsatzwachstum stand dabei ebenso unter dem Einfluss der bereits oben beschriebenen rückläufigen Entwicklung des britischen Marktes als auch des Preisdrucks im Inland.

Kommerzieller Online-Druck trägt erneut positiv zum Gruppenergebnis bei

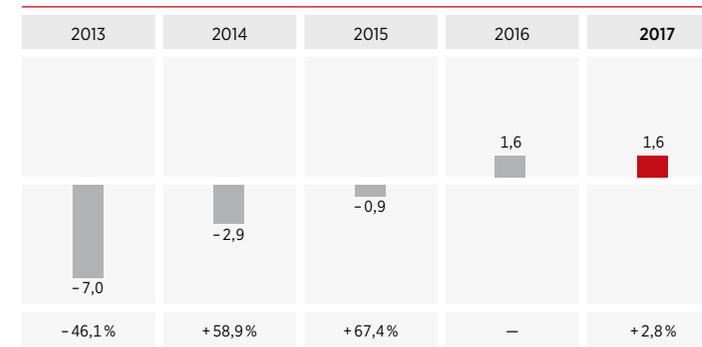
Die für den Markenaufbau notwendigen Wachstumsinvestitionen haben gerade in den Anfangsjahren die Gewinn- und Verlustrechnung des Kommerziellen Online-Drucks stark geprägt. Denn CEWE nutzte die Ertragskraft des etablierten Kerngeschäftsfeldes Fotofinishing, um das neue Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck durch intensives Marketing auszubauen. Dieses Vorgehen führte bis 2015 noch zu einem insgesamt negativen EBIT-Beitrag dieses Geschäftsfeldes.

Umsatz Kommerzieller Online-Druck (Q1-4) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

EBIT Kommerzieller Online-Druck (Q1-4) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Nach 2016 konnte der Kommerzielle Online-Druck 2017 nun zum zweiten Mal in Folge positiv zum Gruppenergebnis beitragen.

EBIT 2017 im Kommerziellen Online-Druck erneut bei 1,6 Mio. Euro

Mit einem EBIT von 1,6 Mio. Euro wiederholt der Kommerzielle Online-Druck das Vorjahresergebnis (2016: 1,6 Mio. Euro) und bestätigt damit die Jahreszielsetzung eines „positiven Ergebnisbeitrags (inkl. der Effekte aus der Kaufpreisallokation von SAXOPRINT) des Geschäftsfeldes zum Gruppenergebnis“.

Auch im Jahr 2017 trug das Ergebnis noch nicht operative Belastungen aus der Kaufpreisallokation der SAXOPRINT-Gruppe. Dies sind v. a. die regelmäßigen Abschreibungen auf identifizierte immaterielle Vermögenswerte. Im Gesamtjahr 2017 fielen hierfür – 0,6 Mio. Euro an (2016: – 1,7 Mio. Euro). Bereinigt um diesen nicht operativen Effekt aus der Kaufpreisallokation der SAXOPRINT-Übernahme liegt das EBIT des Kommerziellen Online-Drucks im Berichtsjahr bei gerundet 2,3 Mio. Euro (um diesen Sachverhalt bereinigtes EBIT im Vorjahr 2016: 3,3 Mio. Euro). Die Umsatzentwicklung mit leichten Rohmargen-einbußen, eine etwas gestiegene Personalkostenquote sowie leicht höhere Marketingkosten führten im Gesamtjahr zu dieser Ergebnisentwicklung. Entsprechende gegensteuernde Maßnahmen wurden ergriffen und führten bereits im vierten Quartal des Berichtsjahres zu einer Ergebnisverbesserung gegenüber dem Vorjahresquartal.

Viertes Quartal liefert 1,4 Mio. Euro Ergebnis

Wie bereits oben beschrieben, liegt auch im Kommerziellen Online-Druck die Saisonspitze mit hocheffizient ausgelasteter Produktion im vierten Quartal. Mit einem EBIT von 1,4 Mio. Euro (2016: 1,1 Mio. Euro) erzielte der Geschäftsbereich Kommerzieller Online-Druck ein besseres Ergebnis als im Vorjahresquartal. Vor nicht operativen Effekten aus der Kaufpreisallokation von SAXOPRINT in Höhe von – 0,1 Mio. Euro (Q4 2016: – 0,4 Mio. Euro) erreichte das Geschäftsfeld im vierten Quartal ein operatives EBIT von 1,6 Mio. Euro und damit eine EBIT-Marge von 6,8% (Q4 2016: 1,5 Mio. Euro, 6,6%).

Geschäftsfeld Einzelhandel

Entwicklungen Einzelhandel

CEWE RETAIL mit stationären Ladengeschäften und Online-Shops

CEWE betreibt in Polen, Tschechien, der Slowakei sowie Norwegen und Schweden Multi-Channel-Retailing in Form von stationären Läden und Online-Shops. Der CEWE RETAIL bietet seinen Kunden eine attraktive Auswahl an Kameras, Objektiven und Zubehör, Dienstleistungen sowie das gesamte CEWE-Fotofinishing-Sortiment – nicht nur in attraktiven Innenstadt- und Shoppingcenterlagen, sondern auch im Internet. Der zugehörige Umsatz- und Ergebnisbeitrag des Fotofinishing-Sortiments wird im Geschäftsfeld Fotofinishing ausgewiesen.

CEWE RETAIL: Mit Fokus auf Foto-Hobbyisten im relevanten Markt gut behauptet

Der CEWE RETAIL konnte auch 2017 seine starke Marktstellung in Norwegen, Tschechien und der Slowakei behaupten oder ausbauen, weil er mit seinem hervorragenden Produktsortiment weiterhin die bevorzugte Anlaufstelle für Foto-Hobbyisten ist. Im Berichtsjahr nutzte der CEWE RETAIL erneut seine Vorteile aus der Kombination von attraktiven Einzelhandelsgeschäften und jahrelang etabliertem Internetgeschäft und setzte statt auf Expansion weiter auf die Optimierung bestehender Filialen. So gelingt es zunehmend, neben den Bestandskunden auch neue fotoaffine Kundengruppen anzusprechen.

Resultate Einzelhandel

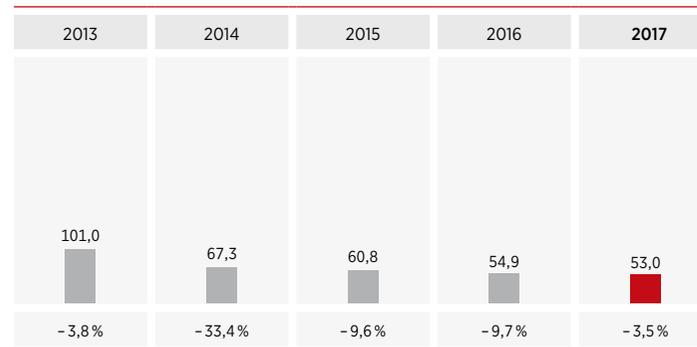
- **Margenfokussierung und schwierige Marktlage für hochwertige Spiegelreflexkameras senkt Umsatz 2017 um 3,5%: 53,0 Mio. Euro (2016: 54,9 Mio. Euro)**
- **EBIT nach Neu-Positionierung des Geschäfts erneut positiv: 0,3 Mio. Euro (2016: 0,6 Mio. Euro)**

CEWE RETAIL erzielt 53,0 Mio. Euro Umsatz im Jahr 2017

Das große und attraktive Sortiment sowie die hohe Kundenorientierung des CEWE RETAIL sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Zudem hatte CEWE vor allem in Polen das Einzelhandelsgeschäft im vergangenen Jahr neu positioniert, den Verkauf von Fotofinishing-Produkten (die im Geschäftsfeld Fotofinishing ausgewiesen werden) stärker in den Fokus gerückt sowie eine optimierte Preisstrategie zur Margenstärkung für Foto-Hardware umgesetzt.

Das Geschäft mit Spiegelreflexkameras zeigt sich weiter schwierig. Zudem war es maßgeblich der bewusste Verzicht auf margenschwache Umsätze, der den Umsatz des Geschäftsfelds Einzelhandel in den vergangenen Quartalen immer wieder reduziert hatte. Zwar scheint diese Entwicklung mit leicht steigenden Umsätzen im dritten und vierten Quartal 2017 nun langsam ihren Boden zu finden, für das Jahr 2017 insgesamt verzeichnete der CEWE Retail mit -3,5% dennoch einen leichten Umsatzrückgang auf 53,0 Mio. Euro (2016: 54,9 Mio. Euro).

Umsatz Einzelhandel (Q1-4) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Q4-Umsatz legt um 2,0% auf 15,0 Mio. Euro zu

Nachdem schon das dritte Quartal 2017 einen leichten Umsatzzuwachs verzeichnete, konnte der CEWE Retail auch im vierten Quartal mit einem Plus von 2,0% und 15,0 Mio. Euro erneut leicht im Umsatz zulegen (Q4 2016: 14,7 Mio. Euro). Wie in den anderen Geschäftsfeldern, ist auch im Einzelhandel das Weihnachtsgeschäft und damit das vierte Quartal entscheidend für die Geschäftsentwicklung im Gesamtjahr.

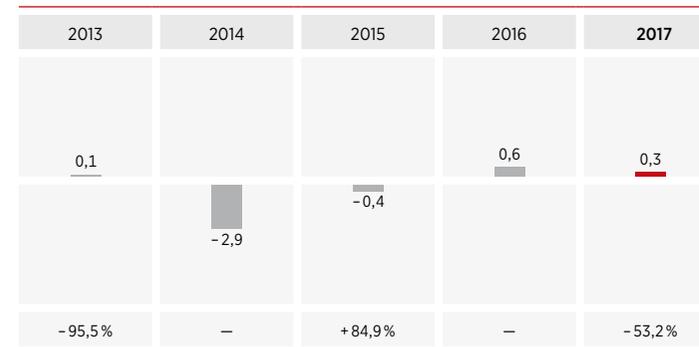
EBIT im Einzelhandel 2017 weiter positiv: 0,3 Mio. Euro

Trotz des Umsatzrückgangs bewegt sich das Geschäftsfeld Einzelhandel im Jahr 2017 im EBIT weiter auf dem (zu den Jahren davor) verbesserten Vorjahresniveau und erzielte ein EBIT in Höhe von 0,3 Mio. Euro (2016: 0,6 Mio. Euro). Im Vergleich zu den Verlustjahren 2014 und 2015 wirken die Kosteneinsparungen durch die im letzten Jahr durchgeführten Filialschließungen und die Anpassung des Geschäftsmodells weiter nachhaltig. Zudem trug die Fokussierung auf eine margenstärkere Preispolitik seitdem positiv zur Ergebnissituation bei.

Viertes Quartal liefert 0,7 Mio. Euro Ergebnis

Mit einem v. a. im Weihnachtsgeschäft erzielten EBIT von 0,7 Mio. Euro war das vierte Quartal 2017 nur leicht schwächer als das Vorjahresquartal (Q4 2016: 1,0 Mio. Euro). Der CEWE Retail verzeichnete im vierten Quartal unter anderem eine im Vorjahresvergleich etwas gestiegene Personal- und Marketingkostenquote vom Umsatz.

EBIT Einzelhandel (Q1-4) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Geschäftsfeld Sonstiges

Struktur- und Gesellschaftskosten, Immobilien und Beteiligungen im Geschäftsfeld Sonstiges zusammengefasst

CEWE führt seine Struktur- und Gesellschaftskosten sowie das Ergebnis aus Immobilienbesitz und Beteiligungen im Geschäftsfeld Sonstiges. Als Struktur- und Gesellschaftskosten fallen im Wesentlichen Gremienkosten sowie Hauptversammlungskosten und Kosten aus der Investor-Relations-Tätigkeit geschäftsfeldübergreifend an. Ferner werden die Ergebnisse der Konzerngesellschaft futalis in diesem Geschäftsfeld ausgewiesen, da sich die geschäftliche Tätigkeit nicht den anderen Geschäftsfeldern zuordnen lässt. futalis erzeugt und vermarktet online über www.futalis.de als Premiummarke hochindividuell und veterinärmedizinisch auf die speziellen Bedürfnisse eines Tieres abgestimmtes Tierfutter.

Im Jahr 2017 hat CEWE im Geschäftsfeld Sonstiges Umsätze in Höhe von 3,0 Mio. Euro erzielt (2016: 2,2 Mio. Euro). Diese Umsätze sind vollständig der Gesellschaft futalis zuzuordnen.

Der operative EBIT-Beitrag zum Konzernergebnis aus den Aufwandspositionen der Struktur- und Gesellschaftskosten sowie dem Ergebnis aus Immobilienbesitz und Beteiligungen betrug im Berichtsjahr – 2,6 Mio. Euro (2016: – 2,8 Mio. Euro). Zusätzlich ergab sich im aktuellen Berichtsjahr aus der planmäßigen Abschreibung von immateriellen Vermögenswerten im Rahmen der Kaufpreisallokation von futalis ein EBIT-Effekt von – 0,5 Mio. Euro (2016: – 0,5 Mio. Euro). Zudem hat CEWE auf Basis eines aktuellen Impairment-Tests den noch abzuschreibenden Restbetrag aus dieser Kaufpreisallokation in Höhe von – 3,5 Mio. Euro, der eigentlich planmäßig über die nächsten drei Jahre abgeschrieben worden wäre, vorgezogen und bereits vollständig im aktuellen Berichtsjahr als Aufwand gebucht. Im Vorjahr 2016 waren im Rahmen des jährlichen Impairment-Tests Goodwill-Abschreibungen auf die Gesellschaft futalis in Höhe von – 3,9 Mio. Euro angefallen.

In Summe beträgt das ausgewiesene EBIT des Geschäftsfelds Sonstiges damit – 6,6 Mio. Euro (2016: – 7,2 Mio. Euro).

EBIT nach Geschäftsfeldern

in Mio. Euro	Q1-4 2013	Q1-4 2014	Q1-4 2015	Q1-4 2016	Q1-4 2017
Fotofinishing	35,8	39,4	40,2	52,0	53,9
Einzelhandel	0,1	-2,9	-0,4	0,6	0,3
Kommerzieller Online-Druck	-7,0	-2,9	-0,9	1,6	1,6
Sonstiges	0,0	-1,0	-2,4	-7,2	-6,6
Konzern	28,9	32,6	36,4	47,0	49,2

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

- Konzernumsatz wächst auf 599,4 Mio. Euro (2016: 593,1 Mio. Euro)
- Alle Unternehmensziele für 2017 erreicht oder übertroffen: Konzern-EBIT 49,2 Mio. Euro
- Gutes viertes Quartal mit einem Ergebnis (EBIT) von 46,1 Mio. Euro (Q4 2016: 42,9 Mio. Euro, + 7,2 %)
- EBIT-Marge verbessert sich im Konzern von 7,9 % (2016) auf 8,2 % (2017)
- Konzern-Steuerquote bei 31,3 %
- Ergebnis je Aktie steigt auf 4,70 Euro (2016: 4,25 Euro / Aktie)

Konzernumsatz erreicht 599,4 Mio. Euro im Jahr 2017

Maßgeblich der Umsatzzuwachs im Geschäftsfeld Fotofinishing führte im Jahr 2017 zu einem Konzern-Umsatzwachstum **1** von 1,1% im Vergleich zum Vorjahr: Der Konzernumsatz stieg von 593,1 Mio. Euro im Jahr 2016 auf 599,4 Mio. Euro im Berichtsjahr.

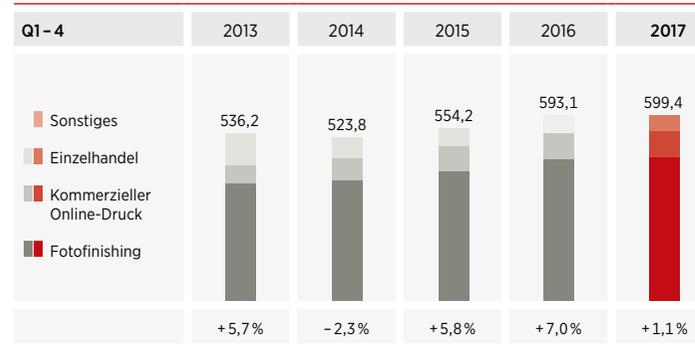
Auch der Konzernumsatz im vierten Quartal 2017 lag mit 234,5 Mio. Euro klar über dem Vorjahreswert: ein Plus von 2,6 % (Q4 2016: 228,5 Mio. Euro), nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen Saisonverschiebung.

Gesamtjahr 2017

in Mio. Euro	Ziel	Ist	Abweichung*
EBIT	45 - 51	49,2	+ 2,5 %
EBT	44,5 - 50,5	48,9	+ 2,9 %
Nachsteuerergebnis	30 - 34	33,6	+ 4,9 %
Ergebnis je Aktie Euro / Stück	4,23 - 4,81	4,70	+ 3,9 %

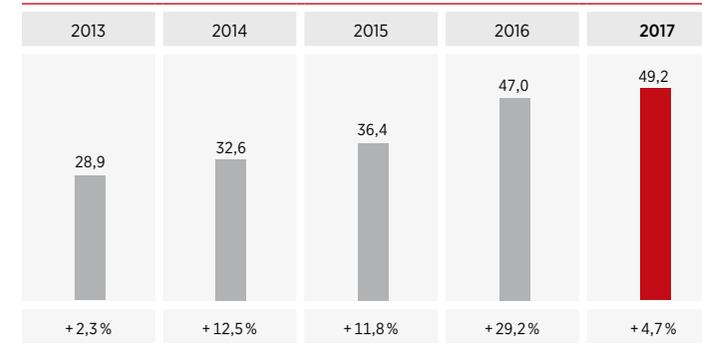
* Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Umsatz in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Operatives Ergebnis (EBIT) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

EBIT-Zielkorridor für 2017 klar erreicht

CEWE konnte nicht nur auf der Umsatzebene mit 599,4 Mio. Euro die eigene Zielvorstellung von 585 bis 615 Mio. Euro klar erfüllen. Auch mit dem erreichten Konzern-EBIT von 49,2 Mio. Euro liegt CEWE in der oberen Hälfte des Zielkorridors von 45 bis 51 Mio. Euro (ein Plus von 2,2 Mio. Euro zum Vorjahr).

Vor den in den Abschnitten zu den Geschäftsfeldern bereits ausgeführten Sondereffekten (Sondereffekte 2017: Verkaufserlös Grundstück Dänemark 0,5 Mio. Euro, Effekte aus Kaufpreisallokationen –1,5 Mio. Euro, Impairment-Abschreibungen auf PPA-Assets –3,5 Mio. Euro, Mehraufwendungen für Belegschaftsaktien –0,7 Mio. Euro) lag das operative Konzern-EBIT nach 53,9 Mio. Euro im Vorjahr bei 54,5 Mio. Euro im Berichtsjahr (Sondereffekte 2016: Goodwill-Abschreibungen –6,9 Mio. Euro, Effekte aus Kaufpreisallokationen –2,6 Mio. Euro, Restrukturierungen –0,2 Mio. Euro, nicht wiederkehrendes Geschäft durch Erstausstattungen von Handelspartnern +2,1 Mio. Euro, Verkaufserlös US-Internetaktivität Smilebooks +0,4 Mio. Euro, Verkaufserlös ehemaliger Standort in Graudenz +0,3 Mio. Euro). Auch hier eine Steigerung.

Viertes Quartal liefert erneut gestiegenen Ergebnisbeitrag

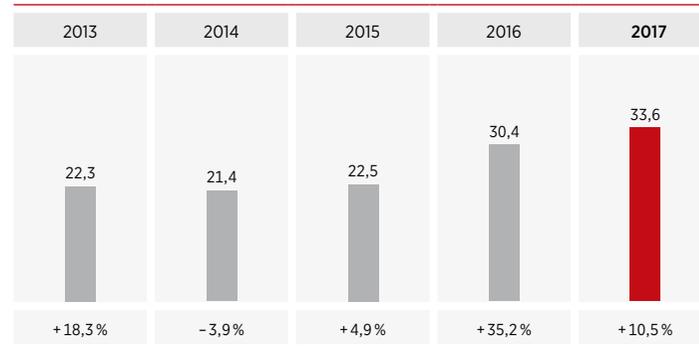
Das vierte Quartal hat für das Jahres-EBIT aufgrund der ausgeprägten Fotofinishing-Saisonspitze eine große Bedeutung. So stieg im Berichtsquartal das ausgewiesene Konzern-EBIT um 3,1 Mio. Euro auf 46,1 Mio. Euro (Q4 2016: 42,9 Mio. Euro).

Das operative EBIT vor den im vierten Quartal gebuchten Sondereffekten (Q4 Sondereffekte 2017: Effekte aus Kaufpreisallokationen –0,4 Mio. Euro, Impairment-Abschreibungen auf PPA-Assets –3,5 Mio. Euro, Mehraufwendungen für Belegschaftsaktien –0,7 Mio. Euro) betrug nach 49,6 Mio. Euro im Vorjahresquartal nun 50,7 Mio. Euro im aktuellen Berichtsquartal (Q4 Sondereffekte 2016: Goodwill-Abschreibungen –6,0 Mio. Euro, Effekte aus Kaufpreisallokationen –0,7 Mio. Euro). Ebenso wie im Jahr, ist auch hier eine Steigerung zu erkennen.

Konzern-EBIT-Marge von 7,9 % auf 8,2 % verbessert

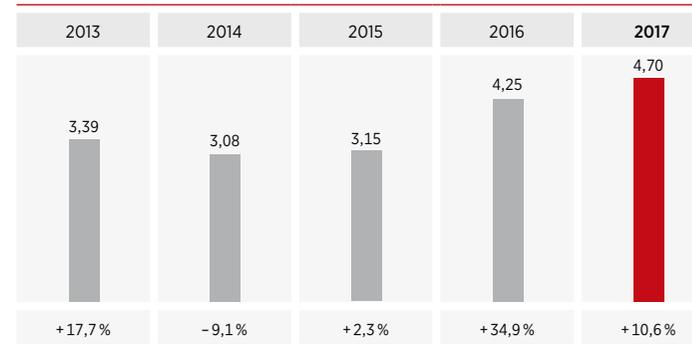
Die Ergebnisverbesserung hat insgesamt auch zu einer Verbesserung der EBIT-Marge im Konzern geführt: 8,2 % nach 7,9 % im Vorjahr 2016.

Ergebnis nach Steuern in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Ergebnis je Aktie in Euro



Veränderung zum Vorjahr

Unterschiedliche Dynamik der Geschäftsfelder beeinflusst GuV-Struktur

Der Beitrag der verschiedenen Geschäftsfelder zur Gewinn- und Verlustrechnung hat jeweils eine andere Struktur: Im Fotofinishing bewirkt der Trend zu Mehrwertprodukten tendenziell eine Reduktion des Materialeinsatzes, während der Personaleinsatz und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen zulegen. Im Vergleich zum Fotofinishing ist der Kommerzielle Online-Druck tendenziell durch einen höheren Materialaufwand und etwas geringere Personal- und sonstige betriebliche Aufwendungen gekennzeichnet. Dagegen weist der Einzelhandel im Vergleich zu den beiden anderen Geschäftsfeldern deutlich höhere Materialaufwendungen, aber geringere Personal- und sonstige betriebliche Aufwendungen auf. Die planmäßigen Abschreibungen liegen aufgrund der Investitionstätigkeit auf einem stabilen Niveau. In der folgenden Diskussion der Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung werden diese Effekte an den wesentlichen Positionen erläutert.

Veränderungen einzelner GuV-Positionen folgen 2017 maßgeblich der Geschäftsentwicklung

Die sonstigen betrieblichen Erträge **2** sind im Vorjahresvergleich um knapp 2,4 Mio. Euro erhöht. Zum einen konnte CEWE hier unregelmäßige und periodenfremde Erträge aus dem Verkauf eines Grundstücks in Dänemark realisieren. Darüber hinaus fielen im Berichtsjahr mehr Lieferantenboni für die im Materialaufwand gebuchten Handelswarenlieferungen an. Ferner musste im Anlagevermögen eine Maschine im Geschäftsfeld Fotofinishing aufgewertet werden. Der Materialaufwand **3** ist leicht unterproportional zum Umsatz gestiegen, so dass die Materialaufwandsquote auf 28,1% um 0,3 Prozentpunkte zurückgeht. Dies liegt am rückläufigen Einzelhandelsumsatz, der grundsätzlich eine höhere Wareneinsatzquote trägt als der Zuwachs in den Geschäftsfeldern Fotofinishing und Kommerzieller Online-druck, die eine niedrigere Materialaufwandsquote tragen. Dadurch sinkt die Wareneinsatzquote im Konzern insgesamt. Zudem wird im

Fotofinishing durch die verstärkte Nachfrage nach gedruckten Foto-Produkten und weniger im Silber-Halogenid-Verfahren produzierten Fotos die Materialeinsatzquote tendenziell verringert. Der absolut gestiegene Personalaufwand **4** führt zu einer Personalkostenquote vom Umsatz in Höhe von 26,7% (2016: 25,9%). Die Erhöhung resultiert zum einen aus Neueinstellungen in den Geschäftsfeldern Fotofinishing und (zum kleineren Teil) Kommerzieller Online-Druck sowie aus der Entwicklung der Beteiligung DeinDesign. Zum anderen erhöhen Tarifanpassungen in allen drei Geschäftsfeldern die Personalkosten im Vorjahresvergleich. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen **5** erhöhen sich in Prozent vom Umsatz leicht auf 34,3% (2016: 34,0%). Absolut stieg diese Position um rund 3,6 Mio. Euro im Berichtsjahr an. Grund hierfür waren v. a. ein Anstieg bei den Marketingausgaben sowie eine Erhöhung bei den IT- und Vertriebskosten. Die gesunkenen Abschreibungen **6** ergeben sich ganz maßgeblich aus den im Vorjahr 2016 gebuchten Goodwill-Abschreibungen, die sich im Berichtsjahr nicht wiederholten, sowie aus den zum Teil gesunkenen Abschreibungen aus Kaufpreisallokationen. Die Belastungen aus dem Finanzergebnis **7** liegen mit -0,3 Mio. Euro erneut auf einem - nochmals reduzierten - niedrigen Niveau (2016: -0,8 Mio. Euro).

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

in Mio. Euro	Q1-4 2016	% vom Umsatz	Q1-4 2017	% vom Umsatz	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Umsatzerlöse	593,1	100 %	599,4	100 %	+ 1,1 %	+ 6,3 ①
Bestandsveränderung	- 0,5	- 0,1 %	0,1	0,0 %	—	+ 0,6
Andere aktivierte Eigenleistungen	0,8	0,1 %	0,9	0,1 %	+ 11,4 %	+ 0,1
Sonstige betriebliche Erträge	20,8	3,5 %	23,2	3,9 %	+ 11,5 %	+ 2,4
Materialaufwand	- 168,6	- 28,4 %	- 168,4	- 28,1 %	+ 0,1 %	+ 0,1
Rohergebnis	445,6	75,1 %	455,1	75,9 %	+ 2,1 %	+ 9,5
Personalaufwand	- 153,4	- 25,9 %	- 160,3	- 26,7 %	- 4,5 %	- 6,9
Sonstige betriebliche Aufwendungen	- 201,9	- 34,0 %	- 205,5	- 34,3 %	- 1,8 %	- 3,6
EBITDA	90,3	15,2 %	89,3	14,9 %	- 1,1 %	- 1,0
Abschreibungen	- 43,3	- 7,3 %	- 40,1	- 6,7 %	+ 7,4 %	+ 3,2
EBIT	47,0	7,9 %	49,2	8,2 %	+ 4,7 %	+ 2,2
Finanzerträge	0,9	0,1 %	0,5	0,1 %	- 48,4 %	- 0,4
Finanzaufwendungen	- 1,7	- 0,3 %	- 0,8	- 0,1 %	+ 53,6 %	+ 0,9
EBT	46,2	7,8 %	48,9	8,2 %	+ 5,8 %	+ 2,7
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	- 15,8	- 2,7 %	- 15,3	- 2,6 %	+ 3,3 %	+ 0,5
Ergebnis nach Steuern	30,4	5,1 %	33,6	5,6 %	+ 10,5 %	+ 3,2 ⑧

Normalisierte Konzernsteuerquote von 32,4 % auf 30,7 % reduziert

Bei der Betrachtung der Konzernsteuerposition ⑧ ist für das abgelaufene Geschäftsjahr 2017 zu beachten, dass insbesondere das noch negative Ergebnis eines Unternehmens, an dem CEWE beteiligt ist, die Steuerquote steigen lässt, da sich die Ausnutzung entsprechender Verlustvorträge erst in späteren Jahren positiv auf die Steuerquote auswirken wird. Bereinigt um diesen bilanziellen Sondereffekt ergibt sich eine normalisierte Steuerquote von 30,7 % (2016: 32,4 %).

Die Konzernsteuerquote auf das ausgewiesene EBT inkl. aller Sonderbuchungen beträgt 31,3 % für das Geschäftsjahr 2017 (Vorjahr: 34,27 %).

Nachsteuerergebnis von 33,6 Mio. Euro führt zu 4,70 Euro Ertrag je Aktie

CEWE erzielte für das Geschäftsjahr 2017 ein Nachsteuerergebnis am oberen Ende des geplanten Zielkorridors von 30 bis 34 Mio. Euro in Höhe von 33,6 Mio. Euro (2016: 30,4 Mio. Euro). Entsprechend lag auch das unverwässerte Ergebnis je Aktie im geplanten Zielkorridor von 4,23 bis 4,81 Euro auf 4,70 Euro (2016: 4,25 Euro).

Ergebnisse des Q4

in Mio. Euro	2016	2017	Veränderung
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit (EBIT)	42,9	46,1	+ 7,2 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	41,7	45,5	+ 9,1 %
Ergebnis nach Steuern	25,5	31,4	+ 23,1 %

Bilanz und Finanzierung

- **Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf 56,0 %**
- **Operatives Netto-Working Capital mit 39,0 Mio. Euro stabil**
- **Solide Finanzierung: Netto-Cash-Position bei 37,2 Mio. Euro – 31. Dezember wie immer mit Jahreshöchstwert**

Die Kommentierung der Bilanz und der Finanzierung von CEWE bezieht sich im Wesentlichen auf die Entwicklung der Managementbilanz innerhalb des vergangenen Geschäftsjahres. Soweit es dem tieferen Verständnis dient, wird zusätzlich der Vergleich zum 30. September 2017 kommentiert. Vorangestellt wird ein Abschnitt zu den generellen Entwicklungslinien der Konzernbilanz im Vergleich zum 31. Dezember 2016.

Immobilien erwerben lassen Bilanzsumme steigen

Seit dem 31. Dezember 2016 nahmen die langfristigen Vermögenswerte – getrieben von Investitionen im Immobilienbestand – um 33,0 Mio. Euro auf 221,5 Mio. Euro zu. Zum Ende des dritten Quartals wurde das Dresdner Betriebsgrundstück – der Sitz von SAXOPRINT – zu einem Preis von 27,6 Mio. Euro erworben. Da der Voreigentümer

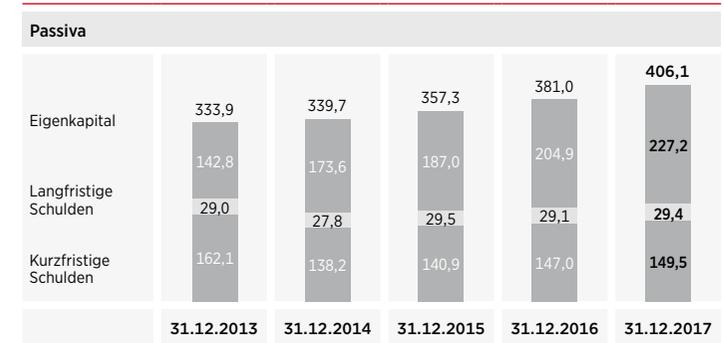
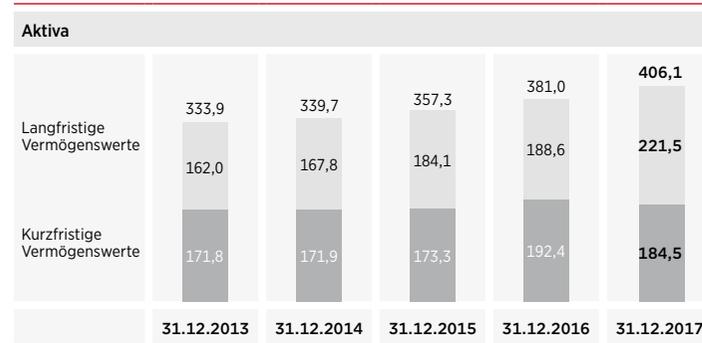
Absichten zum Verkauf an einen Immobilienfonds hatte, hat CEWE das Vorkaufsrecht geltend gemacht, um den Standort zu sichern und sich nicht dem Risiko einer Vertragskündigung oder Mieterhöhung durch einen neuen Vermieter auszusetzen. Gleichzeitig wird die Kostensituation deutlich verbessert, da mittelfristig mit einem jährlichen niedrigen einstelligen positiven Ergebniseffekt zu rechnen ist. Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen liquiditätsbedingt um 7,9 Mio. Euro auf 184,5 Mio. Euro ab.

Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf 56,0 %

Im Vergleich zum 31. Dezember 2016 erhöhte sich das Eigenkapital vor allem durch das positive Gesamtergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres von 32,8 Mio. Euro um insgesamt 22,3 Mio. Euro auf 227,2 Mio. Euro. Die Eigenkapitalquote stieg um 2,2 Prozentpunkte auf 56,0 %.

Die Konzernverschuldung ist im selben Zeitraum lediglich um 2,8 Mio. Euro auf 178,9 Mio. Euro gestiegen und betraf mit 2,5 Mio. Euro Anstieg den Kurzfristbereich.

Bilanzdaten in Mio. Euro



△ 56,0%
EK-Quote

Management-Bilanz in Mio. Euro

Capital Employed					
Langfristige Vermögenswerte	197,9	203,0	221,3	234,2	258,2
Liquide Mittel	162,0	167,8	184,1	188,6	221,5
Netto-Working Capital	14,0 21,8	27,7 7,6	21,7 15,6	48,6	38,8
			-2,9	-2,1	
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017

Capital Employed steigt investitionsbedingt um 23,9 Mio. Euro

Das Capital Employed lag am 31. Dezember 2017 bei 258,2 Mio. Euro und damit um 23,9 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Wie in den folgenden Absätzen erläutert wird, sind die darin enthaltenen langfristigen Vermögenswerte ¹ hauptsächlich investitionsbedingt um 33,0 Mio. Euro auf 221,5 Mio. Euro gestiegen. Das Netto-Working Capital ² lag im Berichtsjahr nahezu unverändert bei -2,1 Mio. Euro. Die liquiden Mittel ³ wurden um 9,8 Mio. Euro auf 38,8 Mio. Euro zurückgeführt.

Capital Employed

in Mio. Euro	31.12.2016	% v. CE	31.12.2017	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Langfristige Vermögenswerte	188,6	80,5 %	221,5	85,8 %	+ 17,5 %	+ 33,0 ¹
+ Netto-Working Capital	-2,9	-1,2 %	-2,1	-0,8 %	-26,0 %	+ 0,8 ²
+ Liquide Mittel	48,6	20,7 %	38,8	15,0 %	-20,2 %	-9,8 ³
Capital Employed	234,2	100 %	258,2	100 %	+10,2 %	+23,9

Langfristige Vermögenswerte

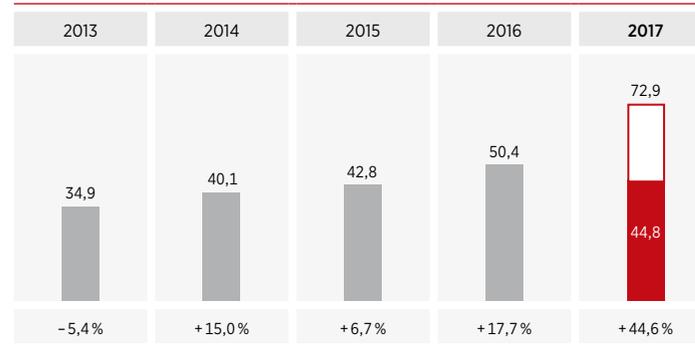
in Mio. Euro	31.12.2016	% v. CE	31.12.2017	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Sachanlagen	124,5	53,2%	148,1	57,4%	+ 18,9%	+ 23,6 ⁵
Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	4,9	2,1%	17,9	6,9%	+ 263%	+ 12,9 ⁶
Geschäfts- oder Firmenwert	25,8	11,0%	25,8	10,0%	+ 0,0%	+ 0,0
Immaterielle Vermögenswerte	19,2	8,2%	14,1	5,5%	- 26,8%	- 5,2 ⁷
Finanzanlagen	6,2	2,6%	6,8	2,6%	+ 10,6%	+ 0,7
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	0,5	0,2%	0,4	0,2%	- 17,6%	- 0,1
Langfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte	0,6	0,3%	0,6	0,2%	- 7,6%	- 0,0
Aktive latente Steuern	6,8	2,9%	7,8	3,0%	+ 15,8%	+ 1,1
Langfristige Vermögenswerte	188,6	80,5%	221,5	85,8%	+ 17,5%	+ 33,0 ⁴

Langfristiger Vermögenseinsatz immobilienbedingt gestiegen

Im Geschäftsjahr ist das langfristige Vermögen ⁴ um 33,0 Mio. Euro gestiegen – vor allem wegen des Erwerbs des Saxoparks zu einem Kaufpreis von 27,6 Mio. Euro und der übrigen Investitionen in Sachanlagen. Von der neu erworbenen Immobilie entfallen 14,1 Mio. Euro

auf als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien ⁶, da es sich um Vermietungsflächen handelt, und 13,5 Mio. Euro auf Sachanlagen. Im Übrigen hat das Unternehmen 7,7 Mio. Euro in die Präsenz am Point of Sale, 13,4 Mio. Euro in den Digitaldruck und seine Weiterverarbeitung, 1,5 Mio. Euro in den Offsetdruck und seine Weiterverarbeitung, 3,9 Mio. Euro in die IT-Infrastruktur und 12,6 Mio. Euro in diverse Sachanlagen ⁵ investiert. Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte ⁷ betrafen mit 5,5 Mio. Euro hauptsächlich Software. In Summe wurden 2017 72,9 Mio. Euro nach 50,4 Mio. Euro im Vorjahr investiert. Die operativen Investitionen liegen bei 44,8 Mio. Euro und liegen damit unterhalb des Ziels für 2017. Hierin sind die Gebäudeerweiterungen in Oldenburg und der Erwerb des Saxoparks nicht berücksichtigt. Im Rahmen der nach den IFRS vorgeschriebenen regelmäßigen Werthaltigkeitstests des Anlagevermögens wurden immaterielle Vermögenswerte um 3,5 Mio. Euro außerplanmäßig abgeschrieben, wie im Abschnitt „Resultate“ erläutert wird.

Investitionen in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Reichweiten des Working Capitals bezogen auf Umsatz des vorangegangenen Quartals

in Tagen	31.12.16	30.09.17	31.12.17
Vorräte	19	32	19
kurzfristige Forderungen aus LuL	33	29	32
kurzfristige Verbindlichkeiten aus LuL	38	37	37
Operatives Netto-Working Capital	15	24	15

Netto-Working Capital

in Mio. Euro	31.12.2016	% v. CE	31.12.2017	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Operatives Netto-Working Capital	37,5	16,0%	39,0	15,1%	+4,1%	+1,5
- Sonstiges Netto-Working Capital	-40,4	-17,2%	-41,2	-15,9%	-1,9%	-0,8
Netto-Working Capital	-2,9	-1,2%	-2,1	-0,8%	26,0%	+0,8

Der Aufbau des Netto-Working Capital ⁸ ergibt sich aus dem Aufbau des operativen Netto-Working Capital sowie der Zunahme des sonsti-

gen Netto-Working Capital und wird in den folgenden Abschnitten im Einzelnen erläutert.

Operatives Netto-Working Capital

in Mio. Euro	31.12.2016	% v. CE	31.12.2017	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Vorräte	49,4	21,1%	50,3	19,5%	+1,9%	+0,9 ¹⁰
+ kurzfristige Forderungen aus LuL	84,2	35,9%	84,5	32,8%	+0,5%	+0,4 ¹¹
Operatives Brutto-Working Capital	133,5	57,0%	134,9	52,2%	+1,0%	+1,3
- kurzfristige Verbindlichkeiten aus LuL	96,1	41,0%	95,9	37,1%	-0,2%	-0,2 ¹²
Operatives Netto-Working Capital	37,5	16,0%	39,0	15,1%	+4,1%	+1,5 ⁹

Operatives Netto-Working Capital mit 39,0 Mio. Euro stabil

Im Vergleich zum 31. Dezember 2016 wurde das operative Netto-Working Capital ⁹ leicht um 4,1% auf 39,0 Mio. Euro aufgebaut, im Vergleich zum 30. September 2017 liegt der Aufbau bei 4,3 Mio. Euro. Aufgrund des im 4. Quartal 2017 weiter gestiegenen Geschäftsvolumens haben sich die Reichweiten, die auf Basis des Umsatzes des Vorquartals berechnet werden, dennoch kaum verändert.

Die Reichweite des operativen Netto-Working Capital lag zum 31. Dezember 2017 mit 15 Tagen genau beim Vorjahreswert. Vorratsbestand ¹⁰ und Forderungsbestand ¹¹ haben sich leicht erhöht, diese Erhöhungen entsprechen jedoch dem Geschäftsvolumen, so dass die betreffenden Reichweiten nahezu unverändert lagen und sich im 4. Quartal saisonal typisch entwickelt haben. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen ¹² wurden im Gegenzug geschäftsbedingt um 0,2 Mio. Euro auf 95,9 Mio. Euro zurückgeführt; gemessen am stärker gestiegenen Umsatz hat sich die Kreditorenlaufzeit im Vergleich zum Vorjahr von 38 Tagen auf 37 Tagen reduziert.

Sonstiges Netto-Working Capital

<i>in Mio. Euro</i>	31.12.2016	% v. CE	31.12.2017	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte	0,5	0,2%	1,4	0,5%	+ 168%	+ 0,9
+ Kurzfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen	1,3	0,6%	1,5	0,6%	+ 12,5%	+ 0,2
+ Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	3,0	1,3%	2,4	0,9%	- 20,6%	- 0,6
+ Kurzfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte	5,5	2,3%	5,6	2,2%	+ 3,1%	+ 0,2
Sonstiges Brutto-Working Capital	10,3	4,4%	10,9	4,2%	+ 5,8%	+ 0,6 ¹⁴
- Kurzfristige Steuerschulden	11,3	4,8%	3,9	1,5%	- 65,6%	- 7,4 ¹⁶
- Kurzfristige übrige Rückstellungen	3,5	1,5%	3,5	1,4%	+ 1,3%	+ 0,0
- Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	1,5	0,6%	1,3	0,5%	- 7,6%	- 0,1
- Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten	34,5	14,7%	43,3	16,8%	+ 25,6%	+ 8,8
Kurzfristige übrige Schulden	50,7	21,6%	52,1	20,2%	+ 2,7%	+ 1,4 ¹⁵
Sonstiges Netto-Working Capital	- 40,4	- 17,2%	- 41,2	- 15,9%	- 1,9%	- 0,8 ¹³

Sonstiges Netto-Working Capital trägt stärker zur Finanzierung bei

Seit Jahresbeginn ist das sonstige Netto-Working Capital ¹³ um 0,8 Mio. Euro gesunken und trägt mit - 41,2 Mio. Euro wieder stärker zur Finanzierung bei. Während das sonstige Brutto-Working Capital ¹⁴ sich vor

allem wegen einer zum Verkauf stehenden Inlandsimmobilie leicht um 0,6 Mio. Euro auf 10,9 Mio. Euro erhöhte, erhöhten sich die kurzfristigen übrigen Schulden ¹⁵ um 1,4 Mio. Euro. Hier steht ein veranlagungsbezogener Abbau von Steuerschulden einem geschäftsbezogenen Aufbau von USt-Verbindlichkeiten gegenüber ¹⁶.

Management-Bilanz in Mio. Euro

Capital Invested					
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Eigenkapital	197,9	203,0	221,3	234,2	258,2
Bruttofinanzschulden	142,8	173,6	187,0	204,9	227,2
Nicht operative Schulden	30,3	4,2	6,7	0,2	1,6
	24,8	25,2	27,7	29,1	29,4

Capital Invested: Eigenkapitalanstieg – Konzernverschuldung weiter reduziert

Das Capital Invested lag – definitionsgemäß identisch mit dem Capital Employed – zum 31. Dezember 2017 bei 258,2 Mio. Euro ¹⁷ und damit um 23,9 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Während das darin enthaltene Eigenkapital ¹⁸ um 22,3 Mio. Euro auf 227,2 Mio. Euro angestiegen ist, sind die Brutto-Finanzschulden ¹⁹ um 1,4 Mio. Euro auf 1,6 Mio. Euro gestiegen. Die nicht operativen Schulden ²⁰ sind aufgrund gegenläufiger Effekte lediglich um 0,2 Mio. Euro auf 29,4 Mio. Euro gestiegen. In Summe ist die Konzernverschuldung leicht um 1,6 Mio. Euro auf 30,9 Mio. Euro gestiegen.

Capital Invested

in Mio. Euro	31.12.2016	% v. CE	31.12.2017	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Eigenkapital	204,9	87,5 %	227,2	88,0 %	+10,9 %	+22,3 ¹⁸
Langfristige Rückstellungen für Pensionen	25,5	10,9 %	27,2	10,5 %	+6,7 %	+1,7
+ Langfristige passive latente Steuern	2,9	1,2 %	1,5	0,6 %	-47,2 %	-1,4
+ Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0,2	0,1 %	0,1	0,1 %	-40,4 %	-0,1
+ Langfristige übrige Verbindlichkeiten	0,5	0,2 %	0,5	0,2 %	-0,8 %	-0,0
Nicht operative Schulden	29,1	12,4 %	29,4	11,4 %	+0,8 %	+0,2 ²⁰
+ Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	0,2	0,1 %	1,6	0,6 %	+653 %	+1,4
Brutto-Finanzschulden	0,2	0,1 %	1,6	0,6 %	+653 %	+1,4 ¹⁹
Capital Invested	234,2	100 %	258,2	100 %	10,2 %	+23,9 ¹⁷

Netto-Cash-Position

<i>in Mio. Euro</i>	31.12.2016	% v. CE	31.12.2017	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Brutto-Finanzschulden	0,2	0,1 %	1,6	0,6 %	+ 653 %	+ 1,4 ²²
- Liquide Mittel	48,6	20,7 %	38,8	15,0 %	- 20,2 %	- 9,8 ²³
Netto-Cash-Position	- 48,3	—	- 37,2	—	+ 23,1 %	+ 11,2 ²¹

Solide Finanzierung: Netto-Cash-Position bei 37,2 Mio. Euro – 31. Dezember wie immer mit Jahreshöchstwert

CEWE weist zum 31. Dezember 2017 eine Netto-Cash-Position ²¹ von 37,2 Mio. Euro aus, eine Rückführung um 11,2 Mio. Euro durch einen Aufbau der Brutto-Finanzschulden ²² um 1,4 Mio. Euro sowie einen Abbau der liquiden Mittel ²³ um 9,8 Mio. Euro, der im Rahmen der Ausführungen zum Cash Flow näher erläutert wird. Durch die Saisonalität im Jahresverlauf liegen die Brutto-Finanzschulden zum Bilanzstichtag stets auf dem niedrigsten Niveau des Jahres bzw. die Netto-Cash-Position auf dem höchsten Stand. Durch die notwendigen Investitionen und nennenswerten – auch mit Cash-out behafteten – Fixkosten reduziert sich die Netto-Cash-Position in den ersten Monaten jedes Jahres deutlich.

Finanzielle Flexibilität gewährt strategischen Spielraum

Die bestehenden Kreditfazilitäten sichern CEWE einen erweiterten finanziellen Spielraum. Zum Jahresende lag die gesamte Kreditlinie der CEWE-Gruppe bei 94,6 Mio. Euro (Vorjahr: 106,3 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (1,6 Mio. Euro, Vorjahr: 0,2 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (38,8 Mio. Euro, Vorjahr: 48,6 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 131,8 Mio. Euro (Vorjahr: 154,7 Mio. Euro). Die Finanzierungsstruktur gewährt einen großen strategischen Spielraum. Neben gezogenen Festkrediten (1,6 Mio. Euro, Vorjahr: 0,2 Mio. Euro) bestehen langfristig bis zu drei Jahren zugesagte, revolvingende Kreditlinien sowie laufend erneuerte Einjahreslinien, die insgesamt der Finanzierung des unterjährig saisonal stark schwankenden Liqui-

ditätsbedarfs dienen; damit ist sichergestellt, dass CEWE jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Allen langfristigen Kreditzusagen unterliegen banküblichen Covenant-Vereinbarungen zu einer bereinigten Eigenkapitalquote von 22,5 % sowie einem Nettoverschuldungsgrad von 3,0 – jeweils festzustellen zum Geschäftsjahresende. Sonstige wesentliche Sicherheiten wurden nicht gewährt. Die Vereinbarung dieser Kennzahlen gewährt ebenfalls einen ausreichend großen strategischen Bewegungsspielraum. So wurden diese Bedingungen regelmäßig mit großem Abstand über- bzw. unterschritten (Eigenkapital-Covenant: 52,0 %, Vorjahr: 49,5 % und Nettoverschuldungsgrad: - 0,42, Vorjahr: - 0,54). Im Jahresverlauf folgen die Kennzahlen dem Saisonverlauf und schwanken entsprechend. Die Bedingungen für die Kredite bewegen sich auf marktüblichem Niveau. Das laufende Investitionsbudget der CEWE-Gruppe wird vollständig aus dem operativen Cash Flow finanziert, so dass die Kreditfazilitäten neben dem unterjährigen Liquiditätsausgleich für strategisch größere Schritte zur Verfügung stehen.

Goldene Bilanzregel eingehalten

Insgesamt wird die Solidität der CEWE-Bilanz erneut an dem Maßstab der klassischen goldenen Bilanzregel deutlich: Auch bei weiterhin hoher Anlagenintensität werden die langfristigen Vermögenswerte (54,6 % der Bilanzsumme, Vorjahr: 49,5 %) vollständig durch das Eigenkapital (56,0 %, Vorjahr: 53,8 %) sowie die langfristigen Schulden (7,2 %, Vorjahr: 7,6 %) gedeckt.

Cash Flow

- Working Capital und Steuerzahlungen lassen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit auf 72,4 Mio. Euro sinken
- Kauf des Saxoparks lässt Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit steigen
- Weihnachtsgeschäft lässt Free-Cash Flow des vierten Quartals um 10,4 Mio. Euro steigen

Die folgenden Erläuterungen beziehen sich zunächst auf den Cash Flow des abgelaufenen Geschäftsjahres. Am Ende dieses Abschnittes werden Angaben zum vierten Quartal gemacht.

Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit

in Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2017	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
EBITDA	90,3	89,3	-1,1%	-1,0
+ Zahlungsunwirksame Effekte	1,2	2,5	+115%	+1,4
+/- Abnahme (+) Zunahme (-) Operatives Netto-Working Capital	11,8	-2,8	—	-14,6 ²
+ Abnahme sonstiges Netto-Working Capital	0,7	8,3	>1.000%	+7,7 ⁴
- Gezahlte Steuern	-11,8	-25,2	-113%	-13,4 ³
+ Erhaltene Zinsen	0,8	0,2	-79,4%	-0,7
= Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	93,0	72,4	-22,2%	-20,6 ¹

Working Capital und Steuerzahlungen lassen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit auf 72,4 Mio. Euro sinken

Der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit ¹ lag im Geschäftsjahr 2017 mit 72,4 Mio. Euro um 20,6 Mio. Euro unter dem Vergleichswert des Vorjahreszeitraums (93,0 Mio. Euro). Vor allem das operative Netto-Working Capital ² erhöhte sich im Berichtsjahr um 2,8 Mio. Euro und reduzierte damit den Cash Flow um 14,6 Mio. Euro im Vergleich zum Vorjahr, in dem diese Position 11,8 Mio. Euro positiv zum Cash Flow beigetragen hatte. Wie im Bericht zum 31. Dezember 2016 erläutert, erfolgten im Vorjahr vorfällige Zahlungen von Handelspartnern; dies hatte einen positiven Effekt von 9,3 Mio. Euro auf den Cash Flow. Zudem waren im abgelaufenen Geschäftsjahr 13,4 Mio. Euro höhere Steuerzahlungen ³ zu leisten. Obwohl sich die Steuerquote – wie

auf S. 79 erläutert – im Vergleich zum Vorjahr weiter verbessert hat, weichen die Zeitpunkte der tatsächlichen Steuerzahlungen davon ab. Während im Vorjahr hauptsächlich Steuererstattungen in Höhe von 2,0 Mio. Euro angefallen sind, wurden im Berichtsjahr vor allem Steuervorauszahlungen, 2016 und 2017 betreffend, um 12,4 Mio. Euro heraufgesetzt. Hinzu kommen Zahlungen infolge von Betriebsprüfungen. Das sonstige Netto-Working Capital ⁴ hat im Berichtsjahr mit 8,3 Mio. Euro um 7,7 Mio. Euro mehr Cash freigesetzt als im Vorjahr. Hier zeigt sich neben dem Weihnachtsgeschäft unter anderem die Wirkung der Steuersatzänderung auf den Cash Flow: Kunden tragen mit ihren Zahlungen nicht nur die Umsätze, sondern auch die Umsatzsteuer, die CEWE im Folgemonat an die Steuerbehörden zahlen muss.

Cash Flow aus Investitionstätigkeit

<i>in Mio. Euro</i>	31.12.2016	31.12.2017	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
- Abflüsse aus Investitionen in das Anlagevermögen	-49,0	-71,0	-44,9%	-22,0 ⁶
- Abflüsse aus Investitionen in Finanzanlagen	-0,6	-0,7	-14,1%	-0,1
+ Zuflüsse aus Investitionen in langfristige Finanzinstrumente	0,0	0,1	>1.000%	0,1
+ Zuflüsse aus dem Verkauf von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	2,9	1,3	-56,1%	-1,6
= Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-46,6	-70,2	-50,7%	-23,6 ⁵

Kauf des Saxoparks lässt Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit steigen

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit ⁵ wurde 2017 im Vergleich zum Vorjahr um 23,6 Mio. Euro auf 70,2 Mio. Euro gesteigert. Dies lag vor allem an der Investition von 27,6 Mio. in den Saxopark ⁶, so dass gegenläufig die übrigen Abflüsse für Investitionen in das Anlagevermögen um 5,6 Mio. Euro zurückgegangen sind.

Free-Cash Flow geht Working Capital- und investitionsbedingt auf 2,2 Mio. Euro zurück

Als Folge des auf 72,4 Mio. Euro zurückgegangenen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit sowie der um 23,6 Mio. Euro gestiegenen Mittelabflüsse aus Investitionen ging der Free-Cash Flow um 44,3 Mio. Euro auf 2,2 Mio. Euro zurück.

Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit in Mio. Euro

2013	2014	2015	2016	2017
48,3	71,2	59,6	93,0	72,4
-6,0%	+47,5%	-16,2%	+56,0%	-22,2%

Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit in Mio. Euro

2013	2014	2015	2016	2017
-35,1	-43,1	-55,2	-46,6	-70,2
+23,4%	-22,7%	-28,1%	+15,6%	-50,7%

Free-Cash Flow in Mio. Euro

2013	2014	2015	2016	2017
13,1	28,1	4,4	46,4	2,2
+139%	+114%	-84,3%	+95,4%	-95,4%

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit

in Mio. Euro	31.12.2016	31.12.2017	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
- Gezahlte Dividenden	- 11,5	- 12,9	- 12,4%	- 1,4
- Erwerb von eigenen Anteilen	- 1,3	0,0	–	1,3
+ Einzahlungen aus Aktienoptionsplänen	0,1	0,0	–	0,0
+ Zuflüsse (+) / Abflüsse (-) aus der Veränderung der Finanzschulden	- 6,5	1,4	–	7,8 ⁸
- Gezahlte Zinsen	- 0,6	- 0,5	23,8%	0,1 ⁹
+ Sonstige Finanztransaktionen	0,0	0,3	682%	0,2
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	- 19,8	- 11,7	+ 41,0%	+ 8,1 ⁷

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit bei -11,7 Mio. Euro

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit ⁷ lag 2017 bei -11,7 Mio. Euro, 8,1 Mio. Euro weniger Cash-out als im Vorjahr. Unter Berücksichtigung der im Vorjahr erworbenen eigenen Anteile lagen die Zahlungen an die Aktionäre im Berichtsjahr bei 12,9 Mio. Euro und haben sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,1 Mio. Euro erhöht. Andererseits ergaben sich Zuflüsse aus der Aufnahme von Finanzschulden ⁸ in Höhe von 1,4 Mio. Euro, nachdem im Vorjahr noch Abflüsse aus der Tilgung von Finanzschulden in Höhe von 6,5 Mio. Euro angefallen waren. Infolge der weiter gesunkenen durchschnittlichen Zinssätze sanken die Zinszahlungen ⁹ weiter auf 0,5 Mio. Euro. Der im Rahmen der Saisonalität immer anfallende unterjährige Liquiditätsbedarf konnte jederzeit aufgrund der Finanzierungsstruktur bedient werden, wie im Abschnitt „Bilanz und Finanzierung“ (Seite 80) erläutert wird.

Weihnachtsgeschäft lässt Free-Cash Flow des vierten Quartals um 10,4 Mio. Euro steigen

Im vierten Quartal 2017 hat sich der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 8,0 Mio. Euro auf 67,6 Mio. Euro gesteigert. Dies ergibt sich vor allem aus dem um 8,0 Mio. Euro auf 19,3 Mio. Euro gestiegenen Cash Flow aus dem Netto-Working Capital, eine Folge der bereits beschriebenen Umsatzsteuerbeträge in den Kundenzahlungen.

Wie im Vorjahr hat CEWE auch im vierten Quartal 2017 in die erforderliche Kapazitätserweiterung investiert (-13,7 Mio. Euro; Vorjahr: -16,0 Mio. Euro). Der Cash Flow aus Investitionstätigkeit lag unter Berücksichtigung von Zuflüssen aus dem Verkauf von Anlagevermögen in Höhe von 0,5 Mio. Euro bei -13,3 Mio. Euro lag (2016: -15,7 Mio. Euro).

Entsprechend erreichte der ausgewiesene Free-Cash Flow des vierten Quartals 54,3 Mio. Euro (2016: 44,0 Mio. Euro).

Seite 150 | Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

Kapitalrentabilität

- Durchschnittliches Capital Employed durch den Kauf des Saxoparks auf 244,3 Mio. Euro gestiegen
- ROCE infolge des gestiegenen Capital Employed bei 20,1%

Durchschnittliches Capital Employed durch den Kauf des Saxoparks auf 244,3 Mio. Euro gestiegen

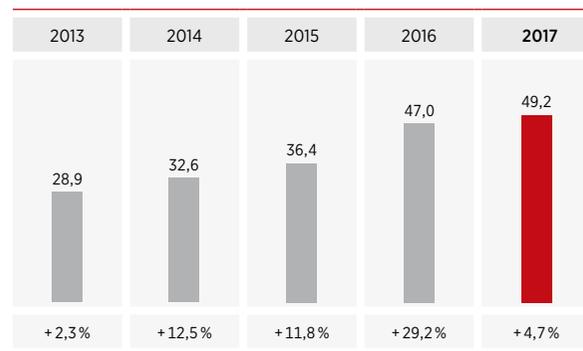
Das Capital Employed lag zum 31. Dezember 2017 wie im Bilanzkapitel erläutert bei 258,2 Mio. Euro und damit um 23,9 Mio. Euro über dem Wert zum 31. Dezember 2016. Dies resultiert vor allem aus dem Erwerb des Saxoparks in Dresden. Das auf Basis der vier Quartalsstichtage eines 12-Monats-Zeitraums ermittelte durchschnittliche Capital Employed lag zum 31. Dezember 2017 mit 244,3 Mio. Euro 23,3 Mio. Euro über dem Wert des Vorjahres und wird ebenfalls durch den Erwerb des Saxoparks dominiert.

Seite 80 | Bilanz und Finanzierung

ROCE infolge des gestiegenen Capital Employed bei 20,1%

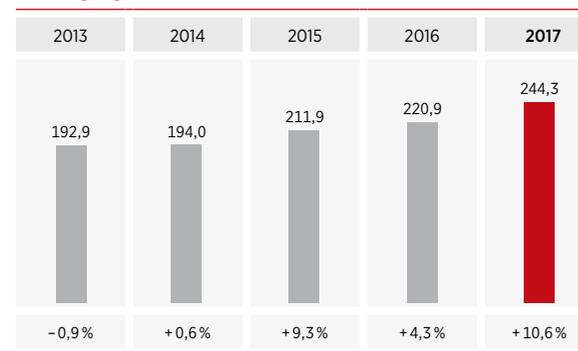
Der Return on Capital Employed (ROCE) als Kennzahl der Kapitalrentabilität hat sich seit dem 31. Dezember 2016 von 21,3% auf 20,1% leicht reduziert. Der Wert von 20,1% ergibt sich aus dem 12-Monats-EBIT von 49,2 Mio. Euro und dem durchschnittlichen Capital Employed von 244,3 Mio. Euro. Obwohl das EBIT ansteigt, geht die Rendite durch den Anstieg des Capital Employed zurück.

12-Monats-EBIT in Mio. Euro



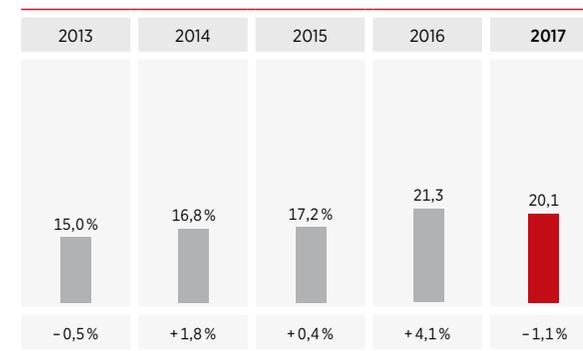
Veränderung zum Vorjahr

Durchschnittliches Capital Employed der vergangenen 4 Quartale in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

ROCE in %



Veränderung zum Vorjahr

Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

Auf Basis der Entwicklung im Geschäftsjahr 2017 beurteilt der Vorstand die wirtschaftliche Lage des Konzerns positiv.

Im Kapitel „Resultate“ werden die Entwicklungen in Umsatz und Ergebnissen nach Geschäftsfeldern, in der GuV-Struktur, in der Bilanz und Finanzierung sowie in Cash Flow und Kapitalrentabilität ausführlich diskutiert. Die Volumen-, Umsatz- und Ergebnisziele wurden erreicht oder sogar leicht übertroffen.

Im Kerngeschäft Fotofinishing setzt sich der Produktmixwandel von einfachen Fotoabzügen zu den Mehrwertprodukten CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und weiteren Fotogeschenken fort. Bei diesen Mehrwertprodukten, die zum Teil von Konsumenten auch direkt bei CEWE bezogen werden, hat CEWE eine größere Wertschöpfung und geht mit hohen Aufwendungen zur Vorbereitung des Weihnachtsgeschäfts in den ersten zehn Monaten jedes Jahres sehr stark „in Vorleistung“. Daher hat CEWE hier die Chance und Legitimation, eine leicht höhere Marge zu erzielen.

Der Einzelhandel spielt – wie in der Beschreibung des Geschäftsmodells dargestellt – nicht primär durch das Foto-Hardware-Geschäft eine wichtige Rolle. Vielmehr ist er verstärkt Vertriebskanal für Fotofinishing-Produkte und dient darüber hinaus vielen CEWE-Handelspartnern als Beispiel und Vorbild einer zeitgemäßen Vermarktung von Fotoprodukten. Diese Rollen nimmt er erfolgreich wahr, wie die mehr als 35 Mio. Euro Umsatz mit Fotofinishing-Produkten zeigen, die mittels der Webseiten bzw. in den Filialen des CEWE-Einzelhandels verkauft worden sind. Dieses Fotofinishing-Geschäft des CEWE-Einzelhandels wird im Segmentbericht im Geschäftsfeld Fotofinishing gezeigt. Insofern gibt das im Geschäftsfeld Einzelhandel ausgewiesene, allein mit Foto-Hardware (Kameras, Objektiven etc.) erwirtschaftete Ergebnis nur einen Teil der Gesamtleistung des Einzelhandels wieder.

Als drittes Geschäftsfeld hat CEWE den kommerziellen Online-Druck entwickelt. Dies ist ein wachsendes Marktsegment innerhalb des Druckmarktes, in das CEWE eine Reihe von bereits im Fotofinishing erworbenen Kompetenzen einbringt: Online-Marketing, Online-Bestellsysteme und -Auftragsannahme, Verarbeitung digitaler Aufträge, Digitaldruckproduktion, Mailorder-Versand sowie alle unterstützenden Systeme wie Online-Payments, Kundendienst auf diversen Kommunikationswegen usw. gehören im Bereich Fotofinishing seit Jahren zu den Kernkompetenzen von CEWE. Mit der Online-Druckerei von SAXOPRINT hat CEWE dieses Kompetenzprofil um den Online-Offsetdruck erweitert, um auch größere Auflagen effizient produzieren zu können. So ist der kommerzielle Online-Druck heute zu einem veritablen neuen Geschäftsfeld mit guter Zukunftsperspektive für CEWE geworden.

Die CEWE-Geschäftsentwicklung verlief auch zu Beginn des Jahres 2018 entsprechend den Erwartungen des Vorstandes. Der Vollzug der Laserline-Akquisition und die mehrheitliche Akquisition des auf Smartphone-Fotoangebote in Frankreich und Südeuropa konzentrierten Anbieters Cheerz sind weitere Schritte des dargelegten Entwicklungsweges. Dieses alles bestärkt den Vorstand in der Festlegung der im Kapitel „Prognosebericht“ genannten Ziele für das Geschäftsjahr 2018.

 Seite 57 | Resultate

 Seite 101 | Prognosebericht



Nachhaltigkeitsbericht

PDF-Download unter
<https://company.cewe.de/de/nachhaltigkeit/download.html>

Gedrucktes Exemplar anfordern:
nachhaltigkeit@cewe.de

Nachhaltigkeit

CEWE setzt auf nachhaltigen Erfolg, der durch zahlreiche Maßnahmen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Mitarbeiter und Gesellschaft kontinuierlich ausgebaut wird.

Als eines der ersten SDAX-Unternehmen hatte CEWE seine Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert und dokumentiert inzwischen seit acht Jahren jährlich die Aktivitäten. Grundlage dafür sind die aktuellen Leitlinien der Global Reporting Initiative. Ziel ist es, so Nachhaltigkeitsaspekte in allen Unternehmensebenen zu verankern und als festen Bestandteil jeglichen Handelns zu integrieren.

Ehrliches und faires Verhalten

Nachhaltigkeit und Verantwortung sind zwei eng miteinander verbundene Begriffe. Sie spielen in sämtlichen Unternehmensbereichen von CEWE eine große Rolle. Erklärtes Ziel ist es, den wirtschaftlichen Erfolg im Einklang mit ökologisch nachhaltigem Handeln zu sichern und auszubauen. Dies gelingt mithilfe der über 3.500 Mitarbeiter, die sehr respektvoll und wertschätzend für das Unternehmen und für die Kunden da sind. Verantwortungsvolles Handeln im Sinne von Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Langfristigkeit, Anstand, Integrität, Vertrauen und Fleiß sind Werte, die bei CEWE gelebt werden.

Geschäftsleitung und Aufsichtsrat haben sich den Grundsätzen einer modernen Corporate Governance verpflichtet. Die Umsetzung des Corporate-Governance-Kodex wird regelmäßig überprüft und an etwaige Aktualitäten angepasst. Bereits 2009 wurde ein externer Ombudsmann berufen, an den sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Geschäftspartner und Dritte wenden können, wenn sie vertrauliche Hinweise auf Verdachtsfälle von Korruption, Betrug, Untreue oder andere Unregelmäßigkeiten geben wollen. Erfreulicherweise sind auch 2017 keine Meldungen beim Ombudsmann eingegangen und es gab keine Verstöße gegen Gesetze oder Vorschriften.

Sicherung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit

In der Fotobranche setzt CEWE durch Innovationen rund um die Freude am Foto kontinuierlich neue Impulse. Der Erfolg dieser Ausrichtung wird unter anderem durch eine stetig steigende Markenbekanntheit und eine hohe Kundenzufriedenheit deutlich. Das CEWE FOTOBUCH hat sich längst zum beliebtesten Fotobuch Europas entwickelt: Ende September 2017 wurde das 50-millionste Exemplar produziert, und mit dem neuen CEWE FOTOBUCH Pure hat das Unternehmen nun ein Produkt auf solche Kunden zugeschnitten, die per App vom Smartphone aus schnell und einfach Fotobücher erstellen lassen möchten.

Neben den CEWE-Markenprodukten im Fotofinishing werden auch die Bereiche Kommerzieller Online-Druck und Einzelhandel kontinuierlich wachstumsstärker, digitaler und internationaler ausgerichtet. Alle drei Geschäftsfelder trugen gemeinsam zum Abschluss eines erfolgreichen Wirtschaftsjahres bei.

Umweltschutz und Ressourcenschonung

CEWE hat den Anspruch, den CO₂-Fußabdruck signifikant zu verringern und damit das Abkommen der UN-Klimakonferenz von Paris und die Verabschiedung der globalen Entwicklungsagenda aktiv mitzutragen. Seit September 2016 werden sämtliche CEWE-Markenprodukte klimaneutral hergestellt. Die CO₂-Emissionen, die bei der Herstellung entstehen, werden kompensiert. Als Kompensationsprojekt wurde nach sorgfältiger Prüfung ein Waldschutz- und Wiederaufforstungsprojekt in Kenia ausgewählt. Ein eigenes Auditoren-Team hat im Berichtsjahr sowohl die CO₂-Kompensationsberechnung nachgeprüft als auch die Projektkomponenten vor Ort begutachtet.

Auch die Produktion und die Logistikprozesse werden seit Jahren stetig umweltgerechter ausgerichtet. Viele Projekte im Bereich regenerativer Energieerzeugung (u. a. eigene Fotovoltaikanlagen, Umstellung auf Grünstrom) und Energieeffizienz (z. B. LED-Beleuchtung) sind ins Leben gerufen worden. Mit dem 2017 bezogenen Neubau am Stamm-

sitz in Oldenburg ist es gelungen, ein Gebäude zu errichten, das die benötigte Energie für die Klimatisierung durch ein Zusammenspiel aus Wärmepumpe und Fotovoltaikanlage eigenständig produziert.

Verantwortung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

CEWE ist mit zwölf hoch technisierten Produktionsstandorten und ca. 3.600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in 25 europäischen Ländern als Technologie- und Marktführer präsent. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter leisten einen großen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Ein qualifiziertes Personalmanagement sowie die intensive Förderung des fachlichen Nachwuchses unterstützen CEWE dabei, ein attraktiver und moderner Arbeitgeber zu sein. Im vergangenen Jahr wurde intensiv daran gearbeitet, das partnerschaftliche Arbeitsumfeld durch noch mehr motivierende Rahmenbedingungen auszubauen.

Ein besonderes Gewicht lag auf der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen: Das Belegschaftsaktienprogramm wurde deutlich ausgeweitet, indem es insbesondere auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern europaweit zugänglich gemacht wurde. Diese Beteiligung am Firmenerfolg sowie die Unterstützung jedes Einzelnen bei der Vermögensbildung für das Alter sind wesentliche Ziele des Programms. Mit einer Teilnahmequote von über 80 Prozent zeigten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie sehr sie dem Unternehmen verbunden sind, der Unternehmensführung vertrauen und den Erfolg aktiv mitgestalten wollen.

Gesellschaftliches Engagement

Gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln und soziales Engagement gehören ebenfalls zur Unternehmenskultur von CEWE. Es ist ein Bekenntnis zu den Standorten in Deutschland und Europa, das aus dem Selbstverständnis als aktives Mitglied der Gesellschaft und seiner Region erwächst. Thematisch lassen sich die Förderschwerpunkte von CEWE in die drei Bereiche Menschen, Umwelt und Fotokultur einteilen. Bei den unterstützten Sozialprojekten stehen insbesondere Familien und Kinder in Notsituationen im Mittelpunkt. Länderüber-

greifend angelegt ist die Sozialpartnerschaft mit den SOS-Kinderdörfern, die bereits im fünften Jahr besteht.

Mit ausgewählten Umwelt-Partnern macht CEWE sein Engagement für die Natur sichtbar. Seit 2013 gibt es eine intensive Zusammenarbeit mit lokalen NABU-Gruppen, die 2016 überregional auf Projekte mit dem gesamten NABU-Bundesverband ausgeweitet wurde.

Als Europas führender Fotodienstleister ist CEWE dem Kulturgut Fotografie traditionell verbunden. Die hohe Emotionalität, mit der Kunden fotografieren und Fotoprodukte gestalten, ist Ansporn für das Unternehmen, das „Kulturgut Fotografie“ zu bewahren und zu fördern. Es liegt CEWE am Herzen, den fotografischen Nachwuchs durch geeignete Projekte zu fördern und Talenten die Chance auf eine eigene Ausstellung zu ermöglichen. 2017 ist es mit dem Fotowettbewerb „Our world is beautiful“ gelungen, den weltgrößten Wettbewerb dieser Art durchzuführen.

Transparente Berichterstattung

CEWE hat den Anspruch, seine Nachhaltigkeitsleistung kontinuierlich zu verbessern sowie das dafür erforderliche Management dahingehend systematisch weiterzuentwickeln und zu präzisieren. Seit 2010 berichtet CEWE im Jahresrhythmus über die unternehmensweiten Fortschritte und orientiert sich dabei an den internationalen Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI), die weltweit als führendes Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Wirtschaftsunternehmen und Organisationen gelten. Für das Geschäftsjahr 2017 wurde der Bericht zusätzlich um die gesetzlich geforderte zusammengefasste nicht finanzielle Erklärung nach § 289c und § 315c HGB erweitert.

Den aktuellen Bericht in Deutsch und Englisch erhalten Sie als gedrucktes Exemplar unter der E-Mail-Adresse: nachhaltigkeit@cewe.de. Eine Downloadmöglichkeit der Berichte und des Nachhaltigkeitsfilms von CEWE finden Sie unter <https://company.cewe.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html>.

NACHTRAGSBERICHT

Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres

Die CEWE-Gruppe hat sich mit den Eigentümern der Cheerz-Gruppe (Paris) im Februar 2018 auf eine Beteiligung geeinigt. CEWE übernimmt

zunächst rund 80 % der Anteile an der Cheerz-Gruppe für 36 Mio. Euro. Die Übernahme wurde bereits vollzogen.

Weitere Ereignisse lagen nicht vor.

PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

Risikobericht

Die Geschäftspolitik der CEWE-Gruppe ist darauf ausgerichtet, den Bestand des Unternehmens zu sichern und den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen, erfordern die europaweiten Aktivitäten ein permanentes verantwortungsvolles Abwägen von Chancen und Risiken. Chancen zu ergreifen sowie die Fähigkeit, Risiken zu erfassen, zu analysieren und mit geeigneten Strategien zu reduzieren, sind wichtige Faktoren des unternehmerischen Handelns. Systematisches Chancen- und Risikomanagement ist die fortwährende Aufgabe des Vorstandes und Führungsaufgabe in jedem Verantwortungsbereich.

Gesamtbeurteilung der Chancen und Risiken durch die Unternehmensleitung

Die Einschätzung des Gesamtrisikos erfolgt auf Grundlage des Chancen- und Risikomanagementsystems in Kombination mit den eingesetzten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystemen. Die Einzelchancen und -risiken werden nach der Bruttomethode in drei Kategorien eingeteilt: geringe (kleiner 0,5 Mio. Euro), mittlere (0,5 Mio. Euro bis 2,0 Mio. Euro) und erhebliche Chancen und Risiken (über 2,0 Mio. Euro).

Einzelne Risiken – oder solche in Wechselwirkung mit anderen – sollten derzeit nicht zu einer existenzgefährdenden Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der CEWE-Gruppe führen.

Organisatorisch hat CEWE alle Voraussetzungen geschaffen, um mögliche Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.

Das Chancen- und das Risikomanagementsystem der CEWE-Gruppe sind eng miteinander verknüpft. Im Folgenden werden zunächst die im Risikomanagementsystem geführten Risikokategorien näher erläutert:

Strategische Risiken

Die Kerngeschäftsbereiche Fotofinishing und Einzelhandel, das hinzugefügte Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck wie auch der Bereich Weiterentwicklung von Optionen für zukünftige Geschäftsfelder beinhalten strategische Risiken.

Im Bereich des Kerngeschäfts setzen sich die wesentlichen strategischen Risiken aus dem Technologie- und Innovationsrisiko (mittleres Risiko), den Risiken im Bereich des Kommerziellen Online-Drucks (mittleres Risiko), den sich durch den Brexit möglicherweise ergebenden Risiken (mittleres Risiko), den mit der Marke CEWE im Zusammenhang stehenden Risiken (mittleres Risiko) sowie dem Risiko der Investition in kerngeschäftsnahen Start-ups (mittleres Risiko) zusammen. Um dem Wandel der mobilen Geräte und der wachsenden Bedeutung des Internets als Bestellweg gerecht zu werden, hat CEWE die Programmier-

und Entwicklungskapazitäten in diesem Bereich verstärkt. Durch die Konzentration der Entwicklungsaktivitäten auf eigene Mitarbeiter versucht CEWE, den Vorsprung gegenüber der Konkurrenz weiter auszubauen. Investitionen in kerngeschäftsnahen Start-ups wie DeinDesign sind weitere Maßnahmen zur mittel- und langfristigen Stützung des Kerngeschäfts und werden seitens der Geschäftsleitung sehr eng begleitet und betreut.

Wesentliches strategisches Risiko in CEWEs hinzugefügtem Geschäftsfeld ist das Online Druck-Risiko. Hier werden auf Basis permanenter Marktpreisanalysen die konsequente Nutzung von Preischancen einerseits sowie Umsatzchancen andererseits fokussiert und entsprechende Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Wachstumsziele ergriffen.

Strategisches Risiko im Bereich der Weiterentwicklung von Optionen für zukünftige Geschäftsfelder ist das entwicklungsphasentypische Risiko der Investition in Start-ups, zum Beispiel futalis. Auch diese Investitionen werden seitens der Geschäftsleitung sehr eng begleitet und betreut.

Operative Risiken

Der Markt für Filme und analoge Bilder hat nur noch einen Anteil von unter 2,0 % am Gesamtumsatz und ist weiterhin rückläufig. Der hohe Bestand an Digitalkameras führt nicht zu einer Erhöhung des Printvolumens bei einzelnen Digitalfotos, da viele Digitalfotos auf den Festplatten verbleiben und nicht auf Fotopapier ausgedruckt werden. Die CEWE-Gruppe geht mit dem Produkt CEWE FOTOBUCH und anderen Mehrwertprodukten wie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER davon aus, das Printvolumen dieser Produkte weiter zu erhöhen. Auch das Sofortprintvolumen am PoS legte zu. Im Internet konnte das Volumen von Kalendern und Grußkarten zum Jahresende nochmals gesteigert werden – trotzdem besteht grundsätzlich das Risiko von Umsatzrückgängen.

Neben der Mengenentwicklung ist das Thema Preisentwicklung entscheidend für den Unternehmenserfolg. Hier ist das Markenprodukt CEWE FOTOBUCH mit seiner herausragenden Qualität, der führenden Software durch den Bestellassistenten sowie seiner stets erweiterten Produktpalette der Schlüssel zum Erfolg. Durch Hochglanzveredelung, größere Formate und mehr Seiten pro Buch wird weiterhin an der Steigerung des Umsatzes je CEWE FOTOBUCH gearbeitet.

Ein potenzielles Risiko könnte im Geschäftsfeld Fotofinishing durch einen Preisdruck im Rahmen des vermehrten Auftretens von White-label-Anbietern und Anbietern mit nur mobilen Bestellapplikationen entstehen (hohes Risiko).

Auch im Kommerziellen Online-Druck ist CEWE mit CEWE-PRINT.de, SAXOPRINT und viaprinto gut aufgestellt. Die Produktion für den Online Druck unterliegt grundsätzlich dem Betriebsausfallrisiko; diesem Risiko wird durch organisatorische und technologische Maßnahmen entgegengewirkt.

Bei den Fotopapierlieferanten wurden die Mengen auf einen Hauptlieferanten konsolidiert und vertraglich langfristig abgesichert, alternative Lieferanten sind jedoch auf dem Markt. Bei Papier für Digitaldruck gibt es zusätzliche interessante Anbieter; so werden die Risiken auf der Beschaffungsseite als niedrig eingeschätzt.

Das Beschaffungsrisiko bei Investitionsgütern und Verbrauchsgütern konnte durch neue Lieferanten bzw. durch eine risikoorientierte Lieferantenauswahl gemindert werden. Generell wurden für strategische Artikel unter Risikogesichtspunkten Alternativlieferanten aufgebaut.

Die Bedeutung von Großkunden steigt tendenziell weiter durch die zunehmende Konzentration im Einzelhandel. Dass die fünf größten Kunden mit ihren einzelnen Vertriebslinien bei CEWE einen Umsatzanteil von weniger als 28 % ausmachen, ist im Vergleich zu anderen Unternehmen positiv hervorzuheben. Trotzdem besteht durch den Ausfall von Großkunden ein mittleres Risiko. Gegenläufig wirkt ein zunehmender Anteil von Direktgeschäft mit Konsumenten, das CEWE in einigen Ländern tätigt.

Im Bereich des Umweltrisikos, das durch regelmäßige interne Kontrollen an allen Produktionsstandorten überwacht wird, sind auch 2017 keine Verstöße gegen Umweltauflagen zu vermelden; dieses Risiko wird als niedrig eingestuft.

Die CEWE-Gruppe ist auf eine Vielzahl von IT-Systemen angewiesen. Die laufend zunehmende Integration der IT-Systeme in die Geschäftsprozesse erhöht den Stellenwert der IT. Die Abhängigkeit von Verfügbarkeit und Qualität der Daten stellt ein mittleres Risikopotenzial dar. So kann die Nichtverfügbarkeit der kommerziellen oder der technischen IT-Systeme und Anwendungen direkte Auswirkungen auf

die Produktion oder die Logistikabwicklung haben. Um diese Risiken zu minimieren, verfügt die CEWE-Gruppe anwenderspezifisch über stabile und überwiegend redundant ausgelegte IT-Systeme, Back-up-Verfahren, Viren- und Zugangsschutz, Verschlüsselungssysteme sowie integrierte, gruppenweit standardisierte IT-Infrastrukturen und Anwendungen. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden die kommerzielle und die technische IT durch externe Prüfungsgesellschaften revidiert, um die EDV-Sicherheit weiter zu verbessern und die Effizienz zu steigern.

Für die erfolgreiche Entwicklung der CEWE-Gruppe sind Kompetenz und Engagement aller Mitarbeiter von maßgeblicher Bedeutung. Es besteht das Risiko, gute Mitarbeiter zu verlieren und nicht ausreichend Fachkräfte zu bekommen. Zur Sicherung und Stärkung dieser Faktoren hat CEWE eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen ergriffen – auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Dazu gehören u. a. ein interessantes Berufsausbildungs- und Weiterbildungsangebot, gute Sozialleistungen und eine leistungsorientierte Vergütung sowie das Projekt „Vereinbarkeit Familie und Beruf“. Auch die Förderung von Frauen steht im Mittelpunkt der Personalarbeit. Insbesondere bezogen auf Schlüsselpositionen werden regelmäßig Vertretungsregelungen und Nachfolgeplanungen analysiert, um rechtzeitig neue Nachwuchsführungskräfte einzustellen.

Operative Betriebsrisiken durch den Ausfall von Maschinen werden durch Back-up-Möglichkeiten in anderen Betrieben als mittlere Risiken eingeschätzt.

Finanzrisiken

Die Berichterstattung über die Verwendung von Finanzinstrumenten wird in den allgemeinen Chancen- und Risikobericht integriert, um die Einheitlichkeit der Darstellung zu wahren.

Das Management von Liquiditäts-, Währungs-, Zinsänderungsrisiken und der Silbervermarktung erfolgt in den Zentralen Diensten der CEWE-Gruppe in enger Abstimmung mit den verantwortlichen Stellen in den Gruppenunternehmen. Das Management und die Überwachung der Forderungsausfallrisiken erfolgt in den operativen Gesellschaften; auch hier bestehen eine enge Abstimmung und ein intensiver Informationsaustausch zwischen den Zentralen Diensten und den dezentral verantwortlichen Stellen.

Liquiditätsrisiken aus der Schwankung von Zahlungsströmen werden frühzeitig im Rahmen der Liquiditätsplanung erkannt. Die Nutzung von liquiden Mitteln in der Gruppe wird durch eingerichtete Cash Pools sowie ergänzende Cash Management-Maßnahmen optimiert. Wegen der guten Bonität und der von Banken verbindlich zugesagten Kreditlinien hat CEWE Zugang zu umfangreichen liquiden Mitteln. Die Organisation des externen und des gruppeninternen Zahlungsverkehrs sowie die Struktur der Kreditfazilitäten sind auf das extrem saisongeprägte Geschäft und den entsprechenden Cash Flow zugeschnitten. Frühzeitig vor Ablauf alter Vereinbarungen verhandelt CEWE die Kreditverträge mit den Partnerbanken regelmäßig und schließt neue ab. Erreicht werden damit die Aufrechterhaltung der umfangreichen Kreditfazilitäten, langfristige, gestaffelte Laufzeiten sowie der guten Bonität entsprechende Kreditvergabebedingungen.

Bei den Währungsrisiken ist CEWE in nur sehr eingeschränktem Maße in seiner Wettbewerbsfähigkeit und seinem Ertragsverhalten durch die Veränderung der Wechselkurse beeinflusst. Der überwiegende

Teil des operativen Geschäfts wird in Euro abgewickelt. Funktionale Währungen der Gruppe, die nicht auf Euro lauten, betreffen gut ein Drittel des Geschäftsvolumens. Hier bezieht sich die überwiegende Zahl der Fremdwährungen auf lokale Produktionsstandorte, bei denen währungskongruente Cash Flows bestehen (Natural Hedge). Trotzdem besteht für CEWE hier ein mittleres Risiko.

Währungsrisiken resultieren auch aus der Umrechnung zum Stichtagskurs in die funktionale Währung der jeweiligen Auslandsgesellschaft bei Forderungen und Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstigen monetären Posten im Sinne von IAS 21. Der Umfang dieser gegebenenfalls cash-relevanten Risiken ist insgesamt von untergeordneter Natur. Weitergehende Währungsrisiken bestehen im Rahmen der Bewertung für die Konsolidierung (Translationsrisiken) und sind nicht cash-relevant. Entsprechend dieser Risikostruktur werden derivative Instrumente zur Absicherung nicht oder nur sehr selten eingesetzt.

Für CEWE können Zinsänderungsrisiken aufgrund potenzieller Änderungen des Marktzins entstehen. Grundsätzlich können sie bei allen Vermögenswerten (Wertminderungstests für Kundenbeziehungen, Technologien oder Marken sowie Goodwills) und Schuldpositionen (etwa Pensionsverpflichtungen oder variabel verzinslichen Finanzschulden) erheblich werden, bei denen zinsrelevante Bewertungs- und Ergebniseinflüsse entstehen. In den Finanzpositionen sind die Risiken entsprechend der Finanzierungsstruktur und dem saisonal stark schwankenden Verlauf der Nettofinanzschulden von sehr untergeordneter Bedeutung. Zinsschwankungen durch veränderte Kreditrisikoprämien sind durch langfristig eingegangene Festkredite, fest vereinbarte Margen sowie die

nachhaltig gute Bonität reduziert. Die solide Eigenkapitalquote sowie die saisonale Finanzierung innerhalb mittel- bis langfristig zugesagter Kreditlinien reduzieren den risikorelevanten, variabel verzinslichen Risikobereich stark. Dort wiederum wirkt der saisonal verursachte Cash-Zufluss weiter risikominimierend, weil er für etwa die Hälfte des Jahres den variablen Finanzierungsbedarf stark reduziert oder aufhebt. In Phasen, in denen also bei fest gezogenen Krediten die anwachsende Cash-Position die Finanzschulden reduziert oder gar aufhebt, erstreckt sich das Zinsrisiko also nur auf den Abstand zwischen Soll- und Haben-Zins. Im Bereich der Zinsänderungsrisiken gilt daher ebenfalls, dass wegen der vorliegenden Risikostruktur derivative Instrumente zur Absicherung nicht oder nur sehr selten eingesetzt werden.

Im Rahmen der Filmentwicklung (analoge Fotografie) sowie der Bildentwicklung auf Fotopapier (analoge und digitale Fotografie) bleiben Silberrückstände, die durch elektrolytische Verfahren zurückgewonnen werden. Das nach der Silberaufbereitung entstandene Reinsilber kann am freien Markt verkauft werden. Darüber hinaus werden keine Rohstoffhandels- und Vermarktungsgeschäfte getätigt. Durch den starken Rückgang der analogen Fotografie sowie durch veränderte Fotoprodukte ist auch das Potenzial der Silberrückgewinnung deutlich zurückgegangen. Damit verringert sich auch die Ertragsrelevanz der durch Silberverkauf gewonnenen Erlöse deutlich. Die Preisgestaltung am Markt für Reinsilber wird bestimmt durch die Wertsicherungsfunktion eines Edelmetalls sowie durch den Verbrauch als Industriematerial und Schmuck. Wegen der Kosten möglicher Sicherungsgeschäfte sowie der erklärten Vermeidung spekulativer Maßnahmen werden derivative Instrumente zur Absicherung nicht oder nur sehr selten eingesetzt.

Forderungsbestände betreffen im Bereich Lieferungen und Leistungen gewerbliche Drittkunden sowie Konsumenten; sonstige Forderungen bestehen u. a. gegenüber der öffentlichen Hand, gegenüber Mitarbeitern, Versicherungen u. a.; potenzielle Wertminderungen durch Ausfälle bestehen bei CEWE ganz überwiegend nur gegenüber gewerblichen Drittkunden. Das Risiko wird reduziert, indem in enger Abstimmung mit den marktorientierten Stellen des Unternehmens die Bonität und das Zahlungsverhalten der Kunden ständig überwacht und, wenn möglich und wesentlich, versichert werden; außerdem wird bei auffälligen Adressen das Geschäftsvolumen durch Einzelentscheidungen gesteuert. Wertminderungen bei Konsumentenforderungen werden durch ein professionelles Inkassomanagement sowie durch Systemeinstellungen zur Risikovermeidung und Informationsgewinnung minimiert. Das Risiko bei sonstigen Forderungen wird durch enge Beobachtung der einzelnen Adressen gesteuert. Gegebenenfalls auftretende Einzelrisiken wurden durch ausreichende Wertberichtigungen berücksichtigt, wenn und soweit der Eintritt des Ausfalls ausreichend wahrscheinlich ist, und sind somit nicht Gegenstand dieser Betrachtung.

Rechtliche Risiken

Wesentliche rechtliche Risiken sind mögliche Verstöße gegen gesetzliche Bestimmungen oder unternehmensinterne Richtlinien. Dolose Handlungen wie Diebstahl, Betrug, Untreue, Unterschlagung und Korruption können zu erheblichen materiellen und Image-Schäden führen. Um diesen Risiken zu begegnen, setzt CEWE verschiedene Instrumente ein. Dazu gehören das Corporate-Governance-System, das interne Kontrollsystem, die interne Revision sowie das Konzerncontrolling.

Mittlere oder gar erhebliche rechtliche Risiken aus laufenden Verfahren oder anderen Disputen sind derzeit nicht ersichtlich. Für Prozessrisiken aus dem laufenden Geschäftsverkehr ist in ausreichendem Maße Risikovorsorge durch entsprechende Rückstellung betrieben worden; sie werden hier nicht noch einmal betrachtet.

Würden Kundendaten gestohlen und damit Bestimmungen geltender Datenschutzgesetze nicht eingehalten, besteht das Risiko von zivilrechtlichen Haftungsansprüchen, Bußgeldern, Kundenverlusten sowie einer Schädigung des Unternehmensansehens. Bislang sind diesbezüglich keine Fälle aufgetreten.

Chancenbericht

Das Chancen- und das Risikomanagementsystem der CEWE-Gruppe sind eng miteinander verknüpft. Als Chancen werden mögliche zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse verstanden, die zu einer positiven Planabweichung führen können.

CEWE ist mit seinen Geschäftsfeldern Einzelhandel und vor allem Kommerzieller Online-Druck sowie Fotofinishing in dynamischen, sich schnell wandelnden Marktfeldern tätig.

Chancen in diesen Geschäftsfeldern durch Innovationen, Konsolidierung oder organisches Wachstum zu nutzen oder weitere Chancen in angrenzenden, artverwandten neuen Geschäftsfeldern zu erkennen – und dabei unnötige Risiken zu vermeiden – ist die Basis für ein nachhaltiges Wachstum der CEWE-Gruppe. Bei Chancen kann es sich um interne oder externe Potenziale handeln.

Soweit es wahrscheinlich ist, dass die Chancen eintreten, hat CEWE sie in der Unternehmensplanung und dem Ausblick für 2018 berücksichtigt. Der folgende Chancenbericht konzentriert sich deshalb auf Ereignisse, die zu einer potenziell positiven Abweichung von diesen Planzahlen führen könnten.

Chancen im Bereich Fotofinishing

Vergleichsweise geringe Chancen sieht CEWE in Mehrerträgen durch zusätzliche Umsatzsteigerungen durch neue Bestellapplikationen für mobile Endgeräte, falls diese noch stärkere Akzeptanz bei den Endverbrauchern erhalten als geplant.

Chancen im Bereich Einzelhandel

Im eigenen Einzelhandel in Norwegen, Schweden, Polen, Tschechien und in der Slowakei betreibt CEWE rund 143 eigene Läden. Den Webshop in Norwegen, Schweden und Polen hat CEWE in den vergangenen beiden Jahren auf IBM WebSphere Commerce umgestellt. Bei weiterer Optimierung dieser Applikationen und weiterer Verbreitung dieser Lösung sieht CEWE potenzielle Chancen auf weitere Umsatzsteigerungen und Erträge im Onlinebereich.

Chancen im Bereich Kommerzieller Online-Druck

Mit SAXOPRINT expandiert CEWE im Kommerziellen Online-Druck auch in benachbarte europäische Länder. Bei einem besseren Start der neuen Portale als in der Planung zugrunde gelegt könnte der Umsatz sich günstiger entwickeln als geplant.

Prognosebericht

Langfristige Unternehmensentwicklung durch drei Elemente:

(1) Markenstärkung im Kerngeschäft Fotofinishing

Im Fotofinishing setzt CEWE seine Ausrichtung fort, das im Premi-umsegment positionierte CEWE FOTOBUCH als Marke neben den Kernmärkten in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich auch in allen anderen von CEWE belieferten europäischen Ländern weiter aus-zubauen. Neben dem etablierten CEWE FOTOBUCH werden seit 2013 nun mit CEWE KALENDERN, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDERN weitere Produktmarken mit gleicher Positionierung gestellt. Ziel ist es, die positive Konsumentenhaltung und hohe Markenbekanntheit des CEWE FOTOBUCHs auch für die übrigen Produktgruppen zu nutzen. Die Differenzierungsvorteile der Leistungs- und Qualitätsversprechen, für die die Marke CEWE steht, sollen schrittweise für ein wachsendes Produktportfolio genutzt werden. Ferner steigt damit die Werbeeffizienz, und die CEWE-Produkte können bei Konsumenten „vorverkauft“ werden, auch zum Nutzen der CEWE-Handelspartner.

(2) Entwicklung im Kommerziellen Online-Druck

Um die Basis für Wachstum im Kommerziellen Online-Druck zu legen, hatte CEWE im Februar 2012 die SAXOPRINT GmbH, Dresden, übernommen. Damit verfügt CEWE zusätzlich zum Digitaldruck auch über online verfügbare Offsetdruck-Kapazitäten zur effizienten industriellen Produktion größerer Auflagen. Ergänzend wurde hierzu 2017 der Vertrag unterzeichnet, mit Jahresbeginn 2018 die Berliner Online-Druckerei Laserline zu übernehmen.

(3) Weiterentwicklung der Geschäftsfelder

Bei potenziellen Beteiligungsmöglichkeiten sucht CEWE insbesondere nach Online-Geschäftsmodellen, die – genauso wie CEWE – indivi-dualisierte, hochwertige Produkte mit hohem Kundennutzen fertigen und damit eine starke Marke aufbauen und zugleich CEWE in Zukunft unternehmerisch weiterentwickeln können. Auch durch die Beteiligung an dem von der Bundesregierung initiierten High-Tech Gründerfonds (HTGF II) erhält CEWE einen guten Überblick über Unternehmensgrün-dungen und Beteiligungsmöglichkeiten.

Weiterhin Fokus auf Europa

CEWE betreibt sein Geschäft zu nahezu 100 % in Europa und plant derzeit keine Veränderung der regionalen Präsenz. Zurzeit gilt es, das neue Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck weiterzuentwickeln und das Fotofinishing zu stärken. Dies nimmt praktisch die vollstän-dige Management-Kapazität der CEWE-Gruppe in Anspruch.

Permanente Arbeit an der Technologiebasis

Wie in der Vergangenheit wird CEWE auch in den nächsten Jahren daran arbeiten, Effektivitäts- und Effizienzpotenziale vor allem der Produktions- und Datentransfertechnologie zu heben. Anstöße dafür entstehen sowohl innerhalb des Unternehmens durch Best-Practice-Transfers zwischen den Betrieben als auch von außen, z. B. durch regel-mäßige Benchmarkings und den gezielten Einsatz von externen Beratern.

Seite 40 | Forschung & Entwicklung

Ständige Innovation umfasst auch Produkte und Dienstleistungen

Das Portfolio der von CEWE angebotenen Produkte und Dienstleistungen wird dauerhaft weiterentwickelt. Innovationen waren bereits die wesentliche Triebkraft der Analog/Digital-Transformation. CEWE strebt danach, die gewonnene Innovationsdynamik in allen Geschäftsfeldern aufrechtzuerhalten, um auf dieser Basis die marktführende Position zu erhalten und auszubauen. Dazu gehören z. B. umfassende Software-Updates, neue Apps oder diverse Produktverfeinerungen.

Weltwirtschaft: hohe Wachstumsdynamik hält an – Risiken nehmen zu

Der Internationale Währungsfonds (IWF) rechnet in den nächsten beiden Jahren mit einer weiter steigenden Wachstumsdynamik. Weltweit wird das Wachstum laut IWF sowohl 2018 als auch 2019 jeweils 3,9 % betragen (2017: 3,7 %). In den entwickelten Ländern verharret das Wachstum im Jahr 2018 zunächst bei 2,3 % (2017: 2,3 %) und soll sich 2019 um einen Prozentpunkt auf 2,2 % etwas abschwächen. In den Schwellen- und Entwicklungsländern gehen die Experten des IWF von einem sich weiter beschleunigenden Wirtschaftswachstum aus. Für 2018 werden 4,9 % Wachstum angenommen, für 2019 sogar 5 %. Risiken für eine weiterhin nachhaltig robuste Wirtschaftsentwicklung sehen die Analysten vor allem in den zunehmenden geopolitischen Spannungen, protektionistischen Tendenzen¹⁷ und politischen Unsicherheiten.

Für den Euroraum sind die Prognosen des IWF etwas gedämpfter. 2018 soll das Wachstum 2,2 % betragen, im Folgejahr nur noch 2,0 % (2017: 1,8 %). Auch für Deutschland wird der Zuwachs mit 2,3 % im

Jahr 2017 und 2,0 % im Jahr 2018 zwar weiterhin sehr stabil, aber nicht so dynamisch ausfallen wie im Vorjahr (2017: 2,5 %).¹⁸ In den entwickelten Ländern, darunter auch Deutschland, könnte die wirtschaftliche Entwicklung durch eine schneller als erwartet steigende Kerninflation und steigende Zinsen negativ beeinflusst werden.

Einschätzung des Managements von CEWE zu den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Die europäische Wirtschaft wird voraussichtlich auch in den nächsten Jahren ein robustes, moderates Wachstum zeigen. Niedrige Zinsen und eine weiterhin niedrige Kerninflation kurbeln die privaten Konsumausgaben an. Die Reallöhne sind trotz des Wirtschaftsaufschwungs bislang nur moderat gestiegen. Das Management hält nach wie vor den gesamtwirtschaftlichen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung für eher gering. Die in Deutschland weiter steigende Beschäftigungsquote könnte allerdings die Rekrutierung neuer Mitarbeiter im Rahmen des weiteren Unternehmenswachstums erschweren und zu höheren Personalkosten führen. Bislang ist CEWE als attraktiver Arbeitgeber jedoch nicht von einem Fachkräftemangel betroffen.

Die Europäische Zentralbank setzt die expansive Geldpolitik nach Beschluss des EZB-Rates zunächst fort¹⁹, so dass Unternehmen weiterhin Zugang zu attraktiven Fremdfinanzierungsoptionen haben dürften. Für CEWE ist das Finanzierungsumfeld jedoch nur im Zusammenhang mit der Akquisitionsfinanzierung relevant: Das Unternehmen kann das geplante organische Wachstum und die damit verbundenen Investitionen aufgrund der soliden Eigenkapitalausstattung und der sehr verlässlich positiven operativen Cash Flows aus eigener Kraft finanzieren.

¹⁷ International Monetary Fund: World Economic Outlook, Oktober 2017, S. 23, Update Januar 2018, S. 1 u. S. 6

¹⁸ International Monetary Fund: World Economic Outlook Update, 22. Januar 2018, S. 1 u. S. 8 Tabelle

¹⁹ Europäische Zentralbank: Wirtschaftsbericht 8 / 2017 (28.12.2017), S. 2

CEWE-Absatz entwickelt sich weitgehend unabhängig vom konjunkturellen Umfeld

Der CEWE-Absatz entwickelte sich bisher weitgehend unabhängig vom konjunkturellen Umfeld und der privaten Konsumneigung. Der Einfluss der Konjunktorentwicklung könnte theoretisch steigen, wenn der Anteil von Unternehmenskunden am Umsatz von CEWE wächst. Derzeit sieht das Management im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck allerdings sogar in konjunkturellen Schwächephasen eher Opportunitäten, da die günstige Kosten-Nutzen-Relation der Kommerziellen Online-Druck-Produkte für Geschäftskunden gegenüber den bei stationären Druckereien bezogenen Druckleistungen vor diesem Hintergrund ein noch wichtigeres Differenzierungsmerkmal sein dürfte.

Fotofinishing zukünftig weiter leicht steigend

CEWE fördert den wachsenden Marktanteil von Mehrwertprodukten, um den Rückgang von einzelnen Fotoabzügen auszugleichen bzw. überzukompensieren. Mit dem europäischen Marktführer CEWE FOTOBUCH sowie den weiteren Mehrwertprodukten und den starken Internet-Kompetenzen ist CEWE hervorragend positioniert, um diesen Wandel aktiv zu fördern und möglicherweise sogar davon zu profitieren. Im Ergebnis dürfte der Trend zu Mehrwertprodukten das Fotofinishing auch 2018 stärken und bietet die Chance für eine stabile, vielleicht leicht ansteigende Marge. Mit der Anfang Februar 2018 übernommenen Beteiligung an der Cheerz-Gruppe, Frankreich, will CEWE sein Fotogeschäft über mobile Applikationen v. a. in Südeuropa stärken. Der CEWE-Vorstand rechnet für das laufende Geschäftsjahr durch diese Beteiligung – inklusive Kaufpreisallokation und Transaktionskosten – zunächst noch mit einem belastenden EBIT-Effekt von etwa 4 Mio. Euro.

Saisonverschiebung in das vierte Quartal hält voraussichtlich weiter an

Innerhalb eines Jahres nimmt die Bedeutung des zweiten und des dritten Quartals – des ehemaligen Saisonschwerpunkts – weiter ab. Ausgeglichen wird dies durch die wachsende Bedeutung des vierten Quartals für das Jahresgeschäft, auf das sich der Absatz der margenstärkeren Mehrwertprodukte zunehmend konzentriert, sowie eine auch steigende Ergebnisbedeutung des 1. Quartals. Dieser Trend im Hauptgeschäft Fotofinishing hält seit Jahren an und bestimmt damit auch die große Linie im Gesamtkonzern. Auch der Kommerzielle Online-Druck wird dieser Entwicklung nur mäßig gegensteuern: Wenn auch weniger ausgeprägt, so bildet sich doch auch beim Kommerziellen Online-Druck ein Schwerpunkt im vierten Quartal heraus, der auf die Werbematerialien für das Weihnachtsgeschäft der Druckkunden ihrerseits zurückzuführen ist, die vor allem zu Beginn des vierten Quartals bestellt werden.

Einzelhandel setzt Fokussierung auf Ertragssteigerung fort

Der Einzelhandel hat auch 2017 wieder durch den Absatz von CEWE-Fotoprodukten einen Umsatzbeitrag von jetzt mehr als 35 Mio. Euro für das Geschäftsfeld Fotofinishing erwirtschaftet. Nach zwei Jahren mit negativer Ergebnissituation konnte der Einzelhandel diese Verlustsituation 2016 überwinden und auch 2017 positiv bestätigen.

Der CEWE-Einzelhandel hat die Aufgabe, notwendige Anpassungen aufgrund einer schwachen Marktentwicklung (z. B. durch den Rückgang des Spiegelreflexkamera-Marktes) durchzuführen. Daher arbeitet CEWE im Geschäftsfeld Einzelhandel weiterhin an zwei Flanken: Die Kosten werden weiter der Umsatzentwicklung angepasst, der Umsatz wird durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden.

Grundsätzlich geht das Management für 2018 weiterhin davon aus, die Ertragskraft des Einzelhandels steigern zu können, um diesen Absatzkanal für CEWE-Fotoprodukte zu erhalten. Diese über den eigenen Einzelhandel vertriebenen Fotofinishing-Produkte werden umsatz- und ergebnisseitig im Geschäftsfeld Fotofinishing ausgewiesen.

Entwicklung im Kommerziellen Online-Druck vermutlich unabhängig von Wirtschaftslage

Der Kommerzielle Online-Druck bei CEWE bietet eine Reihe von Vorteilen für den Besteller: Qualitätsgewinn durch hochmoderne Druck-Großanlagen, die mit ihrer konstanten Qualität niedergelassenen Druckereien typischerweise überlegen sind, zusätzlich einen Zeitgewinn durch bedienerfreundliche Internet-Bestellung, schnelle Produktion und zügige Lieferung. Wie zum CEWE Absatz bereits erläutert, ist zu erwarten, dass der Kommerzielle Online-Druck gerade in konjunkturell schwierigen Phasen Vorteile für die Kunden bietet. Daher erwartet das Management auch für 2018 im Bereich Kommerzieller Online-Druck eine von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung weitgehend unabhängige Umsatzentwicklung.

Kommerzieller Online-Druck soll weiter profitabel wachsen

Die für den Aufbau des Kommerziellen Online-Drucks notwendigen Marketingaufwendungen hatten in den Anfangsjahren die Gewinn- und Verlustrechnung dieses Geschäftsfelds maßgeblich beeinflusst und noch bis 2015 zu einem negativen Ergebnis geführt. CEWE hatte die hohe Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing genutzt, um das potenzialstarke Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck schnell und entschlossen auszubauen. Im Jahr 2016 trug die erreichte Umsatzgröße erstmals dieses Niveau an Marketingausgaben

und der Kommerzielle Online-Druck konnte das Geschäftsjahr mit einem klar positiven Ergebnis abschließen. Diese positive Entwicklung konnte 2017 fortgeführt werden. Wichtiger als das Wachstum ist nun die Profitabilität.

Anfang Januar 2018 hat CEWE den Online-Druck-Anbieter Laserline, Berlin, übernommen. Laserline soll 2018 voraussichtlich einen Umsatzbeitrag von rund 15 Mio. Euro im Segment Kommerzieller Online-Druck leisten. Während für 2018 noch nicht mit einem positiven Ergebnisbeitrag zu rechnen ist, soll Laserline ab 2019 das positive Ergebnis des Kommerziellen Online-Drucks bei CEWE weiter stärken.

Das Ergebnis des Geschäftsfelds Kommerzieller Online-Druck trägt momentan noch nicht-operative Belastungen, die gemäß IFRS-Vorschrift resultierend aus der Kaufpreisallokation der SAXOPRINT-Akquisition zu buchen sind. Der wesentliche Teil dieser Sonderbelastung ist nach fünf Jahren Abschreibungsdauer Ende 2017 weggefallen, für das Geschäftsjahr 2018 fallen insgesamt nur noch rund 0,5 Mio. Euro an.

EBIT-Ergebniszielkorridor 2018: + 3 Mio. Euro

Der Konzernumsatz soll 2018 von 599,4 Mio. Euro im Vorjahr 2017 auf 630 Mio. Euro bis 665 Mio. Euro zulegen. Dabei soll sich der Umsatz im Fotofinishing organisch etwa stabil bis leicht steigend entwickeln, ergänzt durch den Umsatz aus der Beteiligung an der Cheerz-Gruppe. Das Geschäftsfeld Einzelhandel soll eine etwa konstante bis leicht rückläufige Umsatzlinie zeigen und der Kommerzielle Online-Druck soll organisch in den meisten Märkten weiter im Umsatz zulegen; eine Ausnahme könnte weiterhin der britische Markt sein. Zusätzliches Umsatzwachstum erzielt der Kommerzielle Online-Druck aus der durchgeführten Akquisition des Online Druck-Anbieters Laserline.

Das Konzern-EBIT soll 2018 trotz des noch erwarteten negativen EBIT-Beitrags v. a. der Cheerz-Beteiligung im Korridor von 48 Mio. Euro bis 54 Mio. Euro liegen, das EBT zwischen 47,5 Mio. Euro und 53,5 Mio. Euro und das Nachsteuerergebnis zwischen 33 Mio. Euro und 37 Mio. Euro. Dies entspricht einer Anhebung des operativen EBIT-Ergebniskanals um rund 3 Mio. Euro gegenüber der Zielsetzung für 2017.

Der CEWE Vorstand geht davon aus, dass 2018 das ROCE leicht sinken wird. Der Grund liegt v. a. darin, dass das zur ROCE-Berechnung verwendete durchschnittliche Capital Employed durch die durchgeführten Akquisitionen zunehmen wird.

Die für 2018 geplanten operativen Investitionen (d. h. ohne Investitionen für Unternehmenskäufe und sonstige ungeplante Effekte aus besonderen Opportunitäten) sollen auf dem Niveau von etwa 55 Mio. Euro liegen.

CEWE gibt mit diesem Geschäftsbericht einen zusammengefassten Lagebericht für die CEWE-Gruppe als auch für die Einzelgesellschaft CEWE Stiftung & Co. KGaA ab. Daher ist – den rechtlichen Anforderungen entsprechend – für die Einzelgesellschaft CEWE Stiftung & Co. KGaA auch eine Prognose zu spezifizieren: CEWE erwartet für das Geschäftsjahr 2018 einen Umsatz der CEWE Stiftung & Co. KGaA in der Bandbreite von 305 bis 350 Mio. Euro. Dabei wird ein Ergebnis vor Steuern und Zinsen zwischen 18 und 34 Mio. Euro erwartet.

Mindestens Dividenden-Kontinuität angestrebt

CEWE verfolgt grundsätzlich das Ziel der Dividendenkontinuität. Soweit dies angesichts der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und der vorhandenen Investitionsmöglichkeiten opportun erscheint, bedeutet dies eine mindestens konstante, idealerweise steigende absolute Dividende. Die absolute Höhe der Dividende ist dabei klar im Fokus, die Ausschüttungsquote ist ein Residuum dieser Politik.

Zielsetzung für 2018 CEWE Konzern

			Veränderung zum Vorjahr
Fotos	2,12 bis 2,14	Mrd. Stck.	- 3 % bis - 2 %
CEWE FOTOBUCH	6,08 bis 6,14	Mio. Stck.	+ 1 % bis + 2 %
Investitionen*	55	Mio. Euro	—
Umsatz	630 bis 665	Mio. Euro	+ 5 % bis + 11 %
EBIT	48 bis 54	Mio. Euro	- 2 % bis + 10 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	47,5 bis 53,5	Mio. Euro	- 3 % bis + 9 %
Nachsteuerergebnis	33 bis 37	Mio. Euro	- 2 % bis + 10 %
Ergebnis je Aktie	4,55 bis 5,13	Euro / Stck.	- 3 % bis + 9 %

* Operative Investitionen ohne mögliche Investitionen in die Erweiterung des Geschäftsvolumens wie z. B. Unternehmensakquisitionen oder Kundenstamm-Zukäufe

INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Corporate-Governance-Bericht

CEWE hält hohe deutsche Standards weitgehend ein

Über die Corporate Governance bei CEWE berichten die Neumüller CEWE COLOR Stiftung (nachfolgend die „Geschäftsleitung“) und der Aufsichtsrat im Berichtsjahr gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex wie folgt:

Geschäftsleitung und Aufsichtsrat haben sich seit langem den Grundsätzen einer modernen Corporate Governance verpflichtet. Seit 2016 ist der Leiter der Rechtsabteilung, Herr Oliver Thomsen, zum Corporate-Governance-Beauftragten bestellt, der direkt im Vorstand der Geschäftsleitung und an den Aufsichtsrat berichtet.

Ziel ist es, das von den Anlegern, Finanzmärkten, Geschäftspartnern, Mitarbeitern und der Öffentlichkeit entgegengebrachte Vertrauen zu bestätigen und weiter zu verstärken. Dazu hat CEWE schon frühzeitig organisatorische Maßnahmen getroffen, die notwendig sind, um den Anforderungen zu entsprechen:

- Veröffentlichung aller kapitalmarktrelevanten Informationen im Internet
- Aktive, offene und transparente Kommunikation
- Enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsleitung und Aufsichtsrat
- Verantwortungsvolles Risikomanagement

Die Umsetzung des Corporate Governance Kodex wird regelmäßig überprüft und an etwaige Aktualitäten angepasst. Die CEWE Stiftung & Co. KGaA nimmt zu den Corporate-Governance-Grundsätzen auf ihrer Homepage <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=6000> für jedermann zugänglich Stellung.

Erneut hat die CEWE Stiftung & Co. KGaA die Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex fast vollständig eingehalten:

Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG für das Geschäftsjahr 2017

Der Vorstand der persönlich haftenden Gesellschafterin der CEWE Stiftung & Co. KGaA, die Neumüller CEWE COLOR Stiftung sowie der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 und in der Fassung vom 7. Februar 2017 ab deren Bekanntmachung am 24. April 2017 mit den nachfolgenden Ausnahmen seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Februar 2017 entsprochen wurde und zukünftig entsprochen wird:

Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat (Abweichung von Ziffer 5.4.1 Abs. 2)

Die Festlegung einer Regelzugehörigkeitsdauer und deren Berücksichtigung im Rahmen von Vorschlägen an die Hauptversammlung schränkt das gesetzliche Recht der Aktionäre und Arbeitnehmer zur Wahl ihrer jeweiligen Vertreter im Aufsichtsrat unverhältnismäßig ein. Mit einer entsprechenden Festsetzung würde zudem ein Ausscheiden gerade von solchen Mitgliedern befördert, die aufgrund ihrer langjährigen Branchen- und Unternehmenskenntnis der Gesellschaft einen besonders hohen Nutzen bringen können.

Aufsichtsratswahlen: Beifügung und Inhalt der Lebensläufe
(Abweichung von Ziffer 5.4.1 Abs. 5)

Die Erweiterung der Einladung zur Hauptversammlung im Falle von anstehenden Wahlen zum Aufsichtsrat um Lebensläufe aller Kandidaten würde dieses ohnehin schon sehr lange Dokument nur unnötig um viele zusätzliche Seiten verlängern und unübersichtlicher machen. Daher soll der Kodex-Empfehlung, dass die Lebensläufe den Kandidatenvorschlägen „beigefügt“ werden sollen, nicht gefolgt werden. Die von der Empfehlung angestrebte Verbesserung der Informationsgrundlage für die Aktionäre wird effizienter dadurch erreicht, dass die Lebensläufe aller Kandidaten auf der Internetseite der Gesellschaft abrufbar sind und auf diese Informationsmöglichkeit in der Einladung zusätzlich hingewiesen wird.

Wir sehen in diesem Zusammenhang auch von der Empfehlung ab, die „wesentlichen Tätigkeiten“ der Kandidaten im Lebenslauf aufzuführen. Die §§ 124 Abs. 3 Satz 4 und 125 Abs. 1 Satz 5 AktG enthalten abschließende und ausreichende Vorgaben für die bei Vorschlägen zur Wahl eines Aufsichtsrates beizubringenden Informationen. Hiernach müssen bereits ausgeübter Beruf und Mandate in anderen Kontrollgremien dargelegt werden; diese Angaben vermitteln einen weitgehenden Eindruck von Inhalt und Umfang anderer Tätigkeiten eines Kandidaten und seiner fachlichen Qualifikation. Weitere Angaben zu fordern, würde über den Gesetzeswortlaut hinausgehen und im Gegenteil letztlich zu mehr Rechtsunsicherheit führen, auch weil der Begriff der „wesentlichen Tätigkeiten“ zu unbestimmt ist und bei der Vielzahl unterschiedlicher Lebensentwürfe doch sehr unterschiedlich interpretiert werden kann.

Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Zusammenwirken

Der Vorstand führt als Organ der Geschäftsleitung die Gesellschaft in eigener Verantwortung. Er ist dabei alleine an das Unternehmensinteresse gebunden und orientiert sich an dem Ziel der nachhaltigen Wertschöpfung. Die vom Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung erlassene Geschäftsordnung für den Vorstand regelt die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im Vorstand. Daneben regeln die Satzung der Gesellschaft sowie die Geschäftsordnung des Aufsichtsrates die Informationspflichten des Vorstandes. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig sowie zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen, insbesondere über die Planung, die Geschäftsentwicklung, die strategische Ausrichtung des Unternehmens, die Risikolage und das Risikomanagement.

Aufsichtsrat und Kuratorium beraten und überwachen den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bei der Unternehmensführung. Vorstand, Kuratorium und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll und eng zusammen. Alle wesentlichen Geschäftsvorfälle werden mit den zuständigen Gremien gemeinsam behandelt. Die Einzelheiten der Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Kuratorium und Aufsichtsrat, auch Zustimmungsvorbehalte für die Tätigkeit des Vorstandes, sind insbesondere in den Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat geregelt. Die Geschäftsordnungen der CEWE-Gruppe entsprechen den geltenden Corporate-Governance-Vorschriften sowie Compliance-Vorgaben.

In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sind weiterhin die Aufgaben des Aufsichtsrates festgelegt. Eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrates besteht in der Erörterung der Quartalsberichte, in der Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in der Vorbereitung des Beschlusses der Hauptversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses. Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA wird nach den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes besetzt.

Die Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates legen etwaige Interessenkonflikte dem Aufsichtsrat offen.

Aktionäre und Hauptversammlung

Die Aktionäre werden regelmäßig durch einen Finanzkalender, der im Internet auf der Homepage unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=0> verfügbar ist, über wichtige Termine sowie in Quartals- und Jahresberichten über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Geschäftsentwicklung unterrichtet. Im Rahmen der Investor-Relations-Aktivitäten werden regelmäßige Treffen mit Analysten und Aktionären durchgeführt. In der Regel finden neben einer jährlichen Analystenkonferenz anlässlich der Veröffentlichung der Quartalszahlen Road Shows und Telefonkonferenzen für Analysten statt.

Die Aktionäre nehmen im Rahmen der satzungsmäßigen und nach Gesetz vorgesehenen Möglichkeiten ihre Rechte vor und in der Hauptversammlung wahr. Organisation und Durchführung der jährlichen Hauptversammlung erfolgen seit Jahren mit der Maßgabe, sämtliche Aktionäre vor und während der Versammlung zügig, umfassend und effektiv zu informieren und ihnen die Ausübung ihrer Rechte zu erleichtern. Dazu gehört auch, dass CEWE den Aktionären rund um die Hauptversammlung den gewohnten Service zur Bevollmächtigung und Stimmrechtsweisung anbietet. Die Hauptversammlung fasst Beschlüsse zu allen ihr zugewiesenen Angelegenheiten.

Die vergangene Hauptversammlung der CEWE Stiftung & Co. KGaA fand am 31. Mai 2017 statt.

Vergütungsbericht

Zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Geschäftsjahr 2017 wird auf den ausführlichen Vergütungsbericht verwiesen, der als Bestandteil des zusammengefassten Lageberichts auf den Seiten 120 ff. abgedruckt ist.

Angaben über Aktienoptionspläne

Auf Basis des Hauptversammlungsbeschlusses vom 4. Juni 2014 wurde der Aktienoptionsplan 2014 (AOP 2014) aufgelegt (Vorstandsbeschluss vom 1. September 2014, Beschluss des Aufsichtsrats vom 10. September 2014, Beschluss des Kuratoriums vom 11. September 2014); 2015 kam der Aktienoptionsplan 2015 (AOP 2015) hinzu (Vorstandsbeschluss vom 17. August 2015, Beschluss des Aufsichtsrats vom 9. September 2015, Beschluss des Kuratoriums vom 8. September 2015); 2016 kam der Aktienoptionsplan 2016 (AOP 2016) hinzu (Vorstandsbeschluss vom 23. Mai 2016, Beschluss des Aufsichtsrats vom 1. Juni 2016, Beschluss des Kuratoriums vom 16. Juni 2016). Im Berichtsjahr schließlich wurde der Aktienoptionsplan 2017 (AOP 2017) verabschiedet (Vorstandsbeschluss vom 12. Juni 2017, Umlaufbeschluss des Aufsichtsrats vom Juli 2017, Beschluss des Kuratoriums vom 14. Juni 2017). Alle Programme sind in gleicher Weise strukturiert. Die Optionen wurden der obersten Führungsebene im In- und Ausland zu einer Optionsprämie von jeweils Euro 0,50 je Option angeboten. Insgesamt wurden im Aktienoptionsplan 2017 an die Mitglieder des Vorstands 8.400 Optionen (AOP 2016: 9.600) und an die übrigen Führungskräfte 83.600 Optionen (AOP 2016: 97.100) vergeben. Nach Ablauf der vierjährigen Wartezeit dürfen die Optionen nur dann ausgeübt werden, wenn die Schlussauktionspreise der CEWE-Aktie im Xetra-Handel der Deutschen Börse AG an zehn aufeinanderfolgenden Börsenhandelstagen mindestens 120 % des Basispreises betragen haben. Die Aktienoptionspläne laufen über eine Laufzeit von jeweils fünf Jahren. Die Eckdaten der Aktienoptionspläne stellen sich wie folgt dar:

 company.cewe.de

 Seite 120 | Vergütungsbericht

Eckdaten der Aktienoptionspläne 2014, 2015, 2016 und 2017

	Beginn der Laufzeit	Ende der Wartezeit	Ende der Laufzeit	Basispreis in Euro	Erfolgsziel in Euro
AOP 2017	1. Januar 2018	31. Dezember 2021	31. Dezember 2022	74,00	92,50
AOP 2016	1. Januar 2017	31. Dezember 2020	31. Dezember 2021	74,00	92,50
AOP 2015	1. Januar 2016	31. Dezember 2019	31. Dezember 2020	52,00	62,40
AOP 2014	1. Januar 2015	31. Dezember 2018	31. Dezember 2019	53,00	63,60

Transparente Kommunikation

Um eine größtmögliche Transparenz zu gewährleisten, sollen alle Zielgruppen die gleichen Informationen zum gleichen Zeitpunkt zur Verfügung gestellt bekommen. Über das Internet können sich sowohl institutionelle Investoren als auch Privatanleger zeitnah über aktuelle Entwicklungen im Konzern informieren. Sämtliche Presse- und Ad-hoc-Mitteilungen sowie die Satzung der Gesellschaft werden auf der Homepage www.cewe.de publiziert. Alle Interessierten können ferner einen Newsletter abonnieren, der über Neuigkeiten aus dem Konzern informiert.

Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Anteilsbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder an Aktien der CEWE Stiftung & Co. KGaA betrug zum 31. Dezember 2017 insgesamt 11.634 der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. 10.992 Aktien werden von Vorstands- und 642 Aktien von Aufsichtsratsmitgliedern gehalten.

Angaben zu Directors' Dealings

Nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) müssen Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen (insbesondere Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie bestimmte Mitarbeiter mit Führungsaufgaben), sowie Personen, die mit ihnen in enger Beziehung stehen, eigene Geschäfte mit Aktien und sich darauf beziehende

Finanzinstrumente offenlegen, soweit die Gesamtsumme der von einer Person mit Führungsaufgaben und der mit dieser Person in einer engen Beziehung stehenden Personen getätigten Wertpapiergeschäfte innerhalb eines Kalenderjahres den Betrag von mindestens 5.000,00 Euro erreicht oder übersteigt. Die im Berichtsjahr 2017 und darüber hinaus bis heute getätigten meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte sind auf der Homepage www.cewe.de einsehbar.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Zum Abschlussprüfer sowie zum Prüfer für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts 2017 der CEWE Stiftung & Co. KGaA für das Geschäftsjahr ist – gestützt auf die Empfehlung des Prüfungsausschusses – die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg, bestellt. Diese unterrichtet den Aufsichtsratsvorsitzenden über etwaige Ausschluss- oder Befangenheitsgründe, die während der Prüfung auftreten, unverzüglich. Der Abschlussprüfer wird zudem über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrates wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse, die sich bei der Abschlussprüfung ergeben, unverzüglich berichten. Außerdem wird der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat informieren, wenn er im Zuge der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die mit der von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG abgegebenen Entsprechenserklärung nicht vereinbar sind.

Compliance

Die Gesellschaft misst der Compliance im Sinne von Maßnahmen zur Einhaltung von Recht, Gesetz und unternehmensinternen Richtlinien sowie deren Beachtung durch die Konzernunternehmen große Bedeutung bei. Der Vorstand der persönlich haftenden Gesellschafterin hat im Rahmen seiner diesbezüglichen Verantwortlichkeiten verschiedene Mechanismen implementiert, die die Compliance bestmöglich sicherstellen sollen.

Der für diesen Bereich bestellte Compliance-Beauftragte befasst sich ständig mit der anforderungs- und unternehmensgemäßen Pflege und Weiterentwicklung der Compliance-Organisation der Gesellschaft bzw. des Konzerns. Hierbei stehen besonders die Mitarbeiterschulung und das rechtliche Risikomanagement im Fokus. Er berichtet an den Gesamtvorstand der persönlich haftenden Gesellschafterin. Für spezifische Fragestellungen zieht der Compliance-Beauftragte die hierfür im Unternehmen jeweils ressortverantwortlichen Personen sowie bei Bedarf externen Rechtsrat bei.

In diesem Gesamtkontext führt die Gesellschaft ein Insiderverzeichnis. Hier werden sämtliche Personen, die für das Unternehmen tätig sind und bestimmungsgemäß Zugang zu Insiderinformationen haben, nach Belehrung über die sich aus dem Insiderrecht ergebenden Pflichten aufgenommen.

Es wurde ferner ein externer Rechtsanwalt als Ombudsmann beauftragt, an den sich jeder Mitarbeiter und auch Dritte wenden können, um auf mögliche Gesetzes- oder Richtlinienverstöße in Unternehmen des Konzerns hinzuweisen. Im Berichtszeitraum wurde an den Ombudsmann eine Mitteilung herangetragen, die sich aber als unbegründet erwies. Auch die hausinterne Überprüfung hat keinen Gesetzes- oder Richtlinienverstoß ergeben.

Risikomanagementsystem

Ziele und Strategie des Risikomanagementsystems

Als international agierende Unternehmensgruppe unterliegen die CEWE Stiftung & Co. KGaA und ihre Tochtergesellschaften verschiedenen Risiken, die nachteilige Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit sowie auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben könnten. CEWE hat daher in Übereinstimmung mit branchenüblichen Standards und gesetzlichen Bestimmungen ein internes Kontroll- und Risikomanagementsystem eingerichtet, um potenzielle Chancen zu erkennen, Risiken zu bewerten und erforderlichenfalls mit entsprechenden Maßnahmen gegenzusteuern. Das Kontroll- und Risikomanagement ist als integraler Bestandteil der Geschäfts-, Planungs-, Rechnungslegungs- und Kontrollprozesse in das Informations- und Kommunikationssystem der CEWE-Gruppe eingebunden und ist wesentlicher Bestandteil des Führungssystems der CEWE-Gruppe. Das Kontroll- und Risikomanagement basiert auf einem systematischen, den gesamten Konzern umfassenden Prozess der Risikoerkennung, -bewertung und -steuerung.

Organisatorischer und struktureller Aufbau des Risikomanagementsystems

Mit der Aufgabe des Kontroll- und Risikomanagements sind der Vorstand, die Leiter der regionalen Profitcenter im In- und Ausland sowie die Zentralabteilungen und Projektverantwortlichen betraut. Die federführende Verantwortung für die Gestaltung des Kontroll- und Risikomanagements liegt beim Vorstand.

Das Risikomanagementsystem erfasst die Chancen und Risiken der einzelnen Risikofelder in einer jährlichen konzernweiten Risikoinventur. Auf Grundlage der Risikoinventur wird der jährliche Chancen- und Risikobericht erstellt. Unterjährig erfolgt mindestens quartalsweise eine Überprüfung der Chancen- und Risikobewertungen. Diese werden mindestens quartalsweise an den Aufsichtsrat berichtet. Neu auftretende

Chancen und Risiken werden nach Meldung an den Risikobeauftragten in das Risikomanagementsystem aufgenommen und einem Risikoverantwortlichen zugewiesen. Soweit die Einschätzungen von Einzelrisiken zur Bildung entsprechender Rückstellungen geführt haben, werden diese im Risikobericht nicht mehr aufgeführt.

Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems

Das interne Kontrollsystem (IKS) ist integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse der CEWE-Gruppe, umfasst eine Vielzahl von Überwachungs- und Steuerungsmechanismen und beruht im Wesentlichen auf fünf Prinzipien, die im Folgenden näher erläutert werden:

- Vier-Augen-Prinzip
- Unterschriftenrichtlinien
- IT-Berechtigungskonzept
- Funktionstrennung
- Integriertes Berichtswesen

Das „Vier-Augen-Prinzip“ wird durch Regelungen wie Satzungen, Richtlinien, Geschäftsordnungen, Anweisungen und Vertretungs- sowie Zeichnungsbefugnisse gewährleistet. Einen weiteren Steuerungs- und Überwachungsmechanismus stellt das bei der CEWE-Gruppe vorliegende abgestimmte IT-Berechtigungskonzept dar, welches konkret den Zugang und die Tätigkeiten einzelner Personen und Personengruppen zu den überwiegend SAP-basierten Anwendungen und zu deren Funktionsbereichen regelt.

Um die Sicherheit von Abläufen und gleichsam die Qualität der einzelnen Prozesse zu gewährleisten, wird bei der CEWE-Gruppe eine strikte „Funktionstrennung“ von kritischen Geschäftsprozessen vorgenommen. Bestimmten Fachbereichen sind zudem zentrale Aufgabenstellungen zugewiesen, so dass auch eine gegenseitige Kontrollverantwortung implementiert ist.

Das „integrierte Berichtswesen“ umfasst ein detailliertes Planungs-, Steuerungs- und Berichtskonzept zur Lage und zum Ausblick des Konzerns. Der Planungsprozess erfolgt aus einer Kombination von Bottom-up- und Top-down-Ansatz und ist auf monatliche Planwerte ausgerichtet. Das bestehende Konzerninformationssystem wird sowohl auf Ebene der einzelnen Profitcenter als auch auf Vorstandsebene durch einen monatlichen Plan-/Ist-/Vorjahresvergleich und ergänzend durch standortübergreifende Business Reviews gewährleistet. Dort werden Entwicklungen, Chancen, Risiken sowie Maßnahmen diskutiert und entsprechend dokumentiert.

Die CEWE-Gruppe überwacht im Rahmen des Kontroll- und Risikomanagementsystems auch die Werthaltigkeit ihrer Beteiligungen an Tochterunternehmen. Die Beteiligungswerte werden regelmäßig entsprechenden „Impairment Tests“ unterzogen.

Weiterhin werden in regelmäßigen zeitlichen Abständen alle Gesellschaften und Profitcenter einer „externen Revision“ in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, IT, technische Sicherheit und Versicherungen sowie weiteren „internen Revisionen“ in den übrigen Funktionsbereichen unterzogen.

Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess

Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem ist als Teil des gesamten internen Kontrollsystems (IKS) der CEWE-Gruppe in das unternehmensweite Risikomanagementsystem eingebettet. Es dient dazu, das Risiko einer materiellen Falschaussage in der Rechnungslegung sowie in der externen Berichterstattung zu minimieren, Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen und gegensteuernde Maßnahmen zu ergreifen. Hierdurch wird gewährleistet, dass konzernrelevante Sachverhalte gesetzeskonform und normengerecht in den Einzelabschlüssen und im Konzernabschluss dargestellt werden.

Die Erstellung des Konzernabschlusses einschließlich sämtlicher Konsolidierungsschritte erfolgt durch die Einheit „Konzernbilanzen“ im Zentralbereich Finanzen. Der Abschlussprozess der CEWE-Gruppe basiert auf einer konzerneinheitlichen Bilanzierungsrichtlinie, die regelmäßig den rechtlichen Rahmenbedingungen angepasst wird. Die Richtlinienkompetenz bezüglich der Bilanzierungsrichtlinie liegt ausschließlich beim Vorstand.

Die Konzernbilanzierungsrichtlinie regelt die Rechnungslegung nach IFRS für alle Konzerngesellschaften im In- und Ausland, um für den IFRS-Konzernabschluss die Anwendung einheitlicher Ansatz-, Bewertungs- und Ausweismethoden zu gewährleisten. Für die konzerninternen Abstimmungen und übrigen Abschlussarbeiten sind verbindliche Anweisungen vorgegeben. In der Konzernrichtlinie sind auch alle wesentlichen Termine gruppenweit festgelegt.

Die lokalen Gesellschaften sind für die Einhaltung der relevanten Regelungen verantwortlich und werden hierbei vom Konzernrechnungswesen unterstützt und überwacht. Die Konsolidierung der überwiegend in SAP erstellten Einzelabschlüsse der Konzerngesellschaften wird zentral durch das Konzernrechnungswesen in einem spezifischen Konsolidierungsmodul durchgeführt.

Die im Rahmen der Rechnungslegung notwendigen Arbeitsschritte werden vielfältigen automatischen und manuellen Kontrollen und Plausibilitätsprüfungen unterzogen. Seitens der internen Revision wird zusätzlich kontinuierlich die Effektivität der rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollen überprüft. Dies erfolgt sowohl durch interne wie auch durch beauftragte externe Revisoren. Im Rahmen eines rollierenden Verfahrens ist sichergestellt, dass alle Gesellschaften des Konsolidierungskreises dem Kontrollprozess unterliegen. Die Resultate der Effektivitätsprüfungen werden regelmäßig an Vorstand und Aufsichtsrat berichtet.

Die in den Konzernabschluss einbezogenen Einzelabschlüsse werden von unterschiedlichen lokalen Abschlussprüfern geprüft. Hierbei werden die Einhaltung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie die Richtigkeit und Vollständigkeit aller anderen dezentral erstellten konzernabschlussrelevanten Dokumente sichergestellt. Die im Rahmen der Abschlussprüfungen auf Einzel- und Konzernabschlusssebene zur Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems der CEWE-Gruppe getroffenen Feststellungen werden vom externen Konzernabschlussprüfer zusammengefasst und an den Aufsichtsrat berichtet.

ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

Angaben nach § 315a Abs. 1 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen (§ 315a Abs. 1 Nr. 1 und 2 HGB).

Das gezeichnete Kapital der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, setzt sich aus folgenden Aktiengattungen zusammen:

Aktienart	ISIN	Aktienform	Anzahl der Gattung	Anteil am Gezeichneten Kapital <i>in Euro</i>	Anteil am Gezeichneten Kapital <i>in %</i>	Rechte und Pflichten
Inhaberaktien	DE 0005403901	Stückaktien	7.400.020	19.240.052,00	100,0	· die Aktien sind voll stimm- und dividendenberechtigt, soweit nicht zwingende Regelungen des Aktiengesetzes dagegen sprechen (z. B. Aktien als eigene Anteile der Gesellschaft)
			7.400.020	19.240.052,00	100,0	

Aktien, die im Rahmen von Mitarbeiteraktienprogrammen an Mitarbeiter ausgegeben wurden, unterliegen verschiedenen Haltefristen. Für insgesamt 5.508 Aktien gilt eine Haltefrist bis zum Ende des der Übertragung folgenden Jahres. Für insgesamt 11.040 Aktien gilt die

Haltefrist bis zur Vollendung des 65. Lebensjahr des Mitarbeiteraktionärs oder bis zu seinem Bezug einer gesetzlichen Rente. Darüber hinausgehende Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen im Sinne des § 315a Abs. 1 Nr. 1 HGB sind der Gesellschaft nicht bekannt.

Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital (§ 315a Abs. 1 Nr. 3 HGB)

Nach den veröffentlichten Mitteilungen und den vorliegenden Informationen gibt es an der Gesellschaft folgende direkte und indirekte

Beteiligungen, die 10 % der Stimmrechte überschreiten:

Mitteilungspflichtiger

	Art der Beteiligung	Anteil der angezeigten Stimmrechte am Gezeichneten Kapital
ACN Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG, Oldenburg (Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Neumüller, Oldenburg)	direkt	27,4 %

Inhaber von Aktien mit Sonderrechten (§ 315a Abs. 1 Nr. 4 HGB)
Aktien mit Sonderrechten bestehen nicht.

Art der Stimmrechtskontrolle im Falle von Arbeitnehmerbeteiligungen (§ 315a Abs. 1 Nr. 5 HGB)

Soweit Arbeitnehmer der CEWE-Gruppe als Aktionäre an der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, beteiligt sind, bestehen nach Kenntnis der Gesellschaft keine Besonderheiten bei der Möglichkeit der Stimmrechtsausübung. Weder sind Rechtsgemeinschaften von Arbeitnehmern an einer oder mehreren Aktien (§ 69 Absatz 1 AktG) noch Stimmbindungsvereinbarungen zwischen Arbeitnehmeraktionären bekannt.

Gesetzliche Vorschriften und Satzungsbestimmungen über die Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern und über Satzungsänderungen (§ 315a Abs. 1 Nr. 6 HGB)

Bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, liegen die Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis in der Kompetenz der persönlich haftenden Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg (§ 8 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA). Die Rechtsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und der persönlich haftenden Gesellschafterin werden, soweit sie sich nicht zwingend aus Satzung oder Gesetz ergeben, durch gesonderte Vereinbarung geregelt; dabei wird die Gesellschaft durch den Aufsichtsrat vertreten. Das Ausscheiden der persönlich haftenden Gesellschafterin wird durch § 9 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA geregelt. Danach hat die Neumüller CEWE COLOR Stiftung diese Stellung unabhängig von einer Vermögenseinlage, dass aber andererseits die zwingenden gesetzlichen Ausscheidungsgründe für die persönlich haftende Gesellschafterin unberührt bleiben (§ 9 Abs. 1 der Satzung). Im Falle des Ausscheidens hat sie keinen Anspruch auf ein Auseinandersetzungsgut haben (§ 9 Abs. 2 der Satzung). Für den Fall, dass die Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin aus der Gesellschaft ausscheidet oder dass ihr Ausscheiden absehbar ist, enthält § 9

Abs. 3 zur Vermeidung einer Auflösung der CEWE Stiftung & Co. KGaA die folgende Regelung: Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ist berechtigt und verpflichtet, unverzüglich bzw. zum Zeitpunkt des Ausscheidens eine Kapitalgesellschaft, deren sämtliche Anteile von der CEWE Stiftung & Co. KGaA gehalten werden, als neue, allein geschäftsführungsbefugte und vertretungsberechtigte persönlich haftende Gesellschafterin in die CEWE Stiftung & Co. KGaA aufzunehmen (Satz 1). Scheidet die Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin aus der Gesellschaft aus, ohne dass gleichzeitig eine solche neue persönlich haftende Gesellschafterin aufgenommen wird, soll die CEWE Stiftung & Co. KGaA übergangsweise von den Kommanditaktionären allein fortgesetzt werden (Satz 2). Der Aufsichtsrat soll in diesem Fall beim zuständigen Gericht unverzüglich die Bestellung eines Notvertreters beantragen, der die Gesellschaft bis zur Aufnahme einer neuen persönlich haftenden Gesellschafterin vertritt, insbesondere für den Fall, dass eine Kapitalgesellschaft für die Stellung als persönlich haftende Gesellschafterin von der CEWE Stiftung & Co. KGaA erst noch erworben oder gegründet werden muss (Satz 3). Der Aufsichtsrat wird ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend dem Wechsel der persönlich haftenden Gesellschafterin zu berichtigen (Satz 4).

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung wird durch ihren Vorstand gerichtlich und außergerichtlich vertreten. Damit obliegt ihm auch die Führung der Geschäfte der CEWE Stiftung & Co. KGaA. Der Vorstand der Stiftung wird durch das Kuratorium bestimmt, wobei ein Mitglied des Vorstandes – jenes, das sich um die Eigengeschäfte der Stiftung kümmert – durch die satzungsmäßigen Destinatäre der Stiftung bestimmt wird. Die Mitglieder des Vorstands werden für eine Funktionsperiode von bis zu fünf Jahren berufen. Über dienstrechtliche Fragen entscheidet das Kuratorium.

Für die Änderung der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA gelten die gesetzlichen Bestimmungen (§§ 179 ff., 285 Abs. 2 und 181 AktG).

Befugnisse des Vorstandes zur Ausgabe und zum Rückkauf von Aktien (§ 315a Abs. 1 Nr. 7 HGB)

Gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 4. Juni 2014 ist die Gesellschaft bis zum 3. Juni 2017 ermächtigt, bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die Hauptversammlung vom 31. Mai 2017 hat eine erneuerte Ermächtigung zum Rückkauf eigener Aktien von bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals bis zum 30. Mai 2022 beschlossen. Die Ermächtigung ist erteilt worden, um die Aktien

- mit Zustimmung des Aufsichtsrates unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53a AktG) wieder über die Börse oder über ein Angebot an alle Aktionäre zu verkaufen;
- mit Zustimmung des Aufsichtsrates, ganz oder zum Teil, einmal oder mehrfach, einzuziehen, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf. Sie können auch im vereinfachten Verfahren ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des anteiligen rechnerischen Betrages der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft eingezogen werden;
- mit Zustimmung des Aufsichtsrates gegen Sachleistung zu veräußern; insbesondere können sie Dritten im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder beim Erwerb von Unternehmen angeboten oder gewährt werden;
- mit Zustimmung des Aufsichtsrates Arbeitnehmern der Gesellschaft oder von anderen verbundenen Unternehmen im Sinne der §§ 15ff. AktG zum Erwerb anzubieten oder mit einer Sperrfrist von nicht weniger als einem Jahr zuzusagen bzw. zu übertragen; die eigenen Aktien dürfen den Erwerbsberechtigten auch zur Erfüllung von Dividendenansprüchen aus Aktien der Gesellschaft zugesagt und übertragen werden.

- mit Zustimmung des Aufsichtsrates Arbeitnehmern einschließlich den Mitgliedern des Vorstandes und der Geschäftsführung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung im Rahmen eines Aktienoptionsprogrammes zum Erwerb anzubieten. In diesem Fall beträgt die Wartezeit vier Jahre. Die Einzelheiten der aktienbasierten Vergütung für die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat festgelegt.
- mit Zustimmung des Aufsichtsrates eine Veräußerung der aufgrund der vorstehenden Ermächtigung erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre vorzunehmen.

Wesentliche Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen (§ 315a Abs. 1 Nr. 8 HGB)

In den mit den wesentlichen Bankpartnern abgeschlossenen Finanzierungsverträgen gibt es die üblichen Change-of-Control-Regelungen; diese machen unter Umständen eine Neuregelung der bestehenden Kreditverträge erforderlich. Darüber hinaus gibt es keine Vereinbarungen der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, mit Dritten, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebotes stehen und die für sich allein oder in ihrer Gesamtheit hieraus folgende Wirkungen haben könnten.

Entschädigungsvereinbarungen (§ 315a Abs. 1 Nr. 9 HGB)

Vereinbarungen der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, die für den Fall eines Übernahmeangebots mit Mitgliedern des Vorstandes und der Geschäftsführung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung oder Arbeitnehmern getroffen wurden und zu Entschädigungen oder anderen Leistungen der Gesellschaft führen können, bestehen nicht.

JAHRESABSCHLUSS DER CEWE STIFTUNG & CO. KGaA

Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage

Ertragslage

Das operative Geschäft der CEWE KGaA stellt nur einen Ausschnitt der Geschäftstätigkeit der gesamten CEWE-Gruppe dar; die folgenden Absätze beziehen sich auf den Einzelabschluss der CEWE Stiftung & Co. KGaA.

Die **Umsatzerlöse** erhöhten sich im Geschäftsjahr 2017 um 4,7 Mio. Euro bzw. 1,5 % auf 331,4 Mio. Euro. Wesentliche Ursache hierfür war das Wachstum des Geschäftsfeldes Fotofinishing.

Die sonstigen betrieblichen Erträge sind von 6,8 Mio. Euro im Vorjahr um 0,5 Mio. Euro auf 7,3 Mio. Euro gestiegen und liegen mit 2,2 % vom Umsatz in etwa auf Vorjahresniveau (2016: 2,1 % vom Umsatz).

Der Anstieg der **Materialaufwendungen** um 4,5 Mio. Euro bzw. 5,2 % auf 91,4 Mio. Euro liegt leicht über dem gestiegenen Geschäftsvolumen, dadurch ist die Materialaufwandsquote im Vergleich zum Vorjahr leicht von 26,6 % auf 27,6 % gestiegen.

Die **Personalaufwendungen** liegen mit 89,7 Mio. Euro um 4,6 Mio. Euro über dem Vorjahr. Neben dem gestiegenen Geschäftsvolumen wirken hier der gestiegene Personalbedarf im Bereich der Zentralfunktionen sowie eine Tariferhöhung. Die Personalaufwandsquote erhöht sich leicht von 26,1 % auf 27,1 %.

Die **Abschreibungen** lagen mit 19,0 Mio. Euro um 0,6 Mio. Euro leicht über dem Vorjahr. Dies ist auf Zugänge im Bereich Gebäude sowie technische Anlagen und Maschinen zurückzuführen.

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** liegen mit 100,3 Mio. Euro (2016: 103,1 Mio. Euro) 2,8 Mio. Euro leicht unter dem Vorjahr und sind von 31,6 % vom Umsatz auf 30,3 % vom Umsatz gesunken.

Das Finanzergebnis stieg von -1,1 Mio. Euro im Vorjahr auf 5,8 Mio. Euro. Ursache hierfür sind im Wesentlichen geringere Wertberichtigungen von Finanzanlagen in Höhe von 1,6 Mio. Euro (2016: 9,4 Mio. Euro). Die Erträge aus Gewinnabführung (2016: Aufwendungen aus Verlustübernahme) resultieren aus einem bestehenden Ergebnisabführungsvertrag.

Das **Ergebnis vor Ertragsteuern** stieg von 38,5 Mio. Euro auf 44,2 Mio. Euro und liegt bei 13,4 % vom Umsatz nach 11,8 % vom Umsatz im Vorjahr.

Die **Steuern vom Einkommen und vom Ertrag** lagen bei 14,9 Mio. Euro (2016: 11,8 Mio. Euro), infolgedessen ist die Ertragsteuerquote von 30,7 % auf 33,7 % gestiegen.

Der **Jahresüberschuss** beträgt somit 29,3 Mio. Euro (2016: 26,5 Mio. Euro) und liegt somit leicht gestiegen bei 8,9 % vom Umsatz (2016: 8,1 % vom Umsatz).

Vermögenslage

Die **Bilanzsumme** der CEWE KGaA verminderte sich im Vergleich zum Vorjahr um 0,7 Mio. Euro.

Das **Anlagevermögen** lag mit 233,4 Mio. Euro (31.12.2016: 191,9 Mio. Euro) um 41,5 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Der Anstieg des Anlagevermögens ist dabei im Wesentlichen auf die um 29,5 Mio. Euro gestiegenen Finanzanlagen zurückzuführen. Das Sachanlagevermögen ist um 11,7 Mio. Euro auf 84,3 Mio. Euro gestiegen.

Das **Umlaufvermögen** ist von 230,0 Mio. Euro um 41,9 Mio. Euro auf 188,2 Mio. Euro gesunken. Der Rückgang des Umlaufvermögens resultiert im Wesentlichen aus den um 33,9 Mio. Euro auf 83,8 Mio. Euro gesunkenen Forderungen gegen verbundene Unternehmen. Während die liquiden Mittel um 9,5 Mio. Euro auf 26,3 Mio. Euro gesunken sind, lagen die Vorräte nahezu unverändert bei 14,4 Mio. Euro.

Das **Eigenkapital** erhöhte sich im Wesentlichen um den erzielten Bilanzgewinn abzüglich der im Geschäftsjahr 2017 für 2016 gezahlten Dividende. Zu weiteren Erläuterungen wird auf den Anhang verwiesen.

Die **Rückstellungen** sanken von 50,1 Mio. Euro um 5,0 Mio. Euro auf 45,1 Mio. Euro. Die Pensionsrückstellungen mussten hauptsächlich wegen Anpassungen der Versorgungszusagen gegenüber Vorstandsmitgliedern erhöht werden. Die Steuerrückstellungen zum 31. Dezember 2017 sind aufgrund von abgeschlossenen Betriebsprüfungen im Vergleich zum Vorjahr gesunken. Der Rückgang der sonstigen Rückstellungen ist unter anderem durch geringere Rückstellungen für Bonuszahlungen an Handelspartner sowie personalbezogene Rückstellungen zurückzuführen.

Die um 14,4 Mio. Euro auf 119,9 Mio. Euro gesunkenen **Verbindlichkeiten** sind im Wesentlichen auf geringere Cash Pool-Verbindlichkeiten im Verbundbereich zurückzuführen sowie gegenläufig durch den Anstieg von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten sowie sonstigen Verbindlichkeiten bedingt.

Investitionen

Die Investitionen in das Anlagevermögen lagen bei 67,2 Mio. Euro. Hiervon wurden 31,2 Mio. Euro in Sachanlagen sowie 3,2 Mio. Euro in immaterielle Vermögensgegenstände investiert. Im Bereich der Sachanlagen wurden 7,1 Mio. Euro für die Präsenz am POS aufgewendet. In den Digitaldruck und dessen Weiterverarbeitung wurden 12,6 Mio. Euro investiert. Für den Ausbau der EDV-Infrastruktur wurden 2,1 Mio. Euro ausgegeben. Der Rest in Höhe von 9,4 Mio. Euro beinhaltet Investitionen in Gebäude, Fuhrpark und sonstige Einrichtungsgegenstände. Die übrigen Investitionen in Finanzanlagen lagen bei 32,8 Mio. Euro und betrafen Ausleihungen an verbundene Unternehmen sowie den Erwerb von Beteiligungen. Zum 31. Dezember 2017 bestand ein Bestellobligo von 7,3 Mio. Euro, das sich in 7,2 Mio. Euro auf Sachanlagen und 0,1 Mio. Euro auf immaterielle Vermögensgegenstände aufteilt.

Finanzierung

Die bestehenden Kreditfazilitäten sichern CEWE einen erweiterten finanziellen Spielraum. Zum Jahresende lag die gesamte Kreditlinie der CEWE-Gruppe bei 94,6 Mio. Euro (Vorjahr: 106,3 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (1,6 Mio. Euro, Vorjahr: 0,2 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (38,8 Mio. Euro, Vorjahr: 48,6 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 131,8 Mio. Euro (Vorjahr: 154,7 Mio. Euro). Somit gewährt die Finanzierungsstruktur einen großen strategischen Spielraum. Neben gezogenen Festkrediten (1,6 Mio. Euro, Vorjahr: 0,2 Mio. Euro) bestehen langfristig bis zu vier Jahre zugesagte, revolvingende Kreditlinien sowie laufend erneuerte Einjahreslinien, die

insgesamt der Finanzierung des unterjährig saisonal stark schwankenden Liquiditätsbedarfs dienen; damit ist sichergestellt, dass CEWE jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Allen langfristigen Kreditzusagen unterliegen bankübliche Covenant-Vereinbarungen zu einer bereinigten Eigenkapitalquote von 22,5 % sowie einem Nettoverschuldungsgrad von 3,0, jeweils festzustellen zum Geschäftsjahresende. Sonstige wesentliche Sicherheiten wurden nicht gewährt. Die Vereinbarung dieser Kennzahlen gewährt ebenfalls einen ausreichend großen strategischen Bewegungsspielraum. So wurden diese Bedingungen regelmäßig mit großem Abstand über- bzw. unterschritten (Eigenkapital-Covenant: 52,0 %, Vorjahr: 49,5 % und Nettoverschuldungsgrad: -0,42, Vorjahr: -0,54). Im Jahresverlauf folgen die Kennzahlen dem Saisonverlauf und schwanken entsprechend. Die Bedingungen für die Kredite bewegen sich auf marktüblichem Niveau. Das laufende Investitionsbudget der CEWE-Gruppe wird vollständig aus dem operativen Cash Flow finanziert, so dass die Kreditfazilitäten neben dem unterjährigen Liquiditätsausgleich für strategisch größere Schritte zur Verfügung stehen.

Der nach DRS 21 ermittelte Cash Flow aus der laufenden Geschäftstätigkeit lag im Geschäftsjahr 2016 bei 62,9 Mio. Euro (2015: 91,2 Mio. Euro) und überstieg damit den Cash Flow aus der Investitionstätigkeit, der 2017 bei -58,5 Mio. Euro (2016: -48,6 Mio. Euro) lag. Der Cash Flow aus der Finanzierungstätigkeit lag bei -13,8 Mio. Euro (2016: -12,6 Mio. Euro), so dass der Finanzmittelfonds von 35,8 Mio. Euro um 9,5 Mio. Euro auf 26,3 Mio. Euro gesunken ist.

VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben (§§ 285 Satz 1 Nr. 9, 289 Abs. 2 Nr. 5, 314 Abs. 1 Nr. 6 und 315 Abs. 2 Nr. 4 des Handelsgesetzbuches), den Regeln des DRS 17.10 und 14 ff. sowie den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 7. Februar 2017 die Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als Komplementärin der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie deren Aufsichtsrat. Darüber hinaus werden die einzelnen Vergütungen der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder dargestellt und erläutert. Im Berichtsjahr und im Vorjahr wurde kein externer Vergütungsexperte hinzugezogen, der die Angemessenheit der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat beurteilt hätte.

Der Kreis der Vorstandsmitglieder, über die zu berichten ist, bezieht sich auf den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin und alleinige Geschäftsführerin in der CEWE Stiftung & Co. KGaA.

Mit dem 30. Juni 2017 ist Herr Dr. Rolf Hollander aus dem Vorstand ausgeschieden und in das Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung eingetreten.

Mit Wirkung ab dem 1. Juli 2017 wurde Herr Dr. Christian Friege zum Vorsitzenden des Vorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung berufen.

Vergütung des Vorstands

Vergütungssystem

Die Vergütungen für die Vorstandsmitglieder werden durch das Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung festgelegt. Sie setzen sich unverändert aus festen und erfolgsabhängig variablen Bezügen zusammen. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung sind neben den Vorstandsaufgaben und der persönlichen Leistung die Leistungen des Gesamtvorstandes sowie der wirtschaftliche Erfolg und das Vergleichsumfeld der CEWE-Gruppe. Die Vergütungsstruktur soll eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung fördern. Vergütungselemente, die eine Verwässerung des Stammkapitals bewirken können, bestehen nicht. Ebenso gibt es keine Vereinbarungen über diskretionäre oder garantierte Bonuszahlungen. Die Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) werden dabei berücksichtigt. Alle Mitglieder des Vorstands erhalten ihre Bezüge ausschließlich von der Neumüller CEWE COLOR Stiftung beziehungsweise der CEWE Stiftung & Co. KGaA im Wege der verkürzten Abwicklung; Bezüge von anderen Gesellschaften der CEWE-Gruppe wurden nicht gewährt.

Bestandteile des Vergütungssystems für den Vorstand

Die Vorstandsmitglieder erhalten als Vergütung für ihre Tätigkeit ein Jahreseinkommen, das, ohne die Nebenleistungen, maximal das Doppelte der Festvergütung betragen kann. Die Festvergütungen bestehen aus einem monetären Fixum sowie aus Sachbezügen; die variablen Vergütungen enthalten eine Tantieme sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung. Die Festvergütung ist erfolgsunabhängig und wird als monatlich gleichbleibendes Gehalt ausgezahlt. Weiterhin erhalten die Vorstandsmitglieder Sachbezüge, die in Höhe der zu versteuernden Werte angesetzt sind. Im Wesentlichen handelt es sich um die Nutzung eines Dienstwagens sowie berufsbezogene Versicherungsbeiträge; die Sachbezüge stehen ihnen in gleicher Weise zu und werden von den einzelnen Vorstandsmitgliedern versteuert. Schließlich haben sie Anspruch auf Erstattung von Bewirtungsaufwendungen und Reisekosten in Höhe der steuerlichen Höchstsätze, soweit sie ausschließlich im Interesse der Stiftung anfallen.

Die variablen, erfolgsabhängigen Vergütungsteile sind aufgeteilt in drei Komponenten und bestehen aus einem jährlich auszuzahlenden Tantiemeanteil (Tantieme I), einem mehrjährigen Tantiemeanteil (Tantieme II) sowie einem langfristigen, aktienbasierten Vergütungsbestandteil. Der Struktur nach werden die Vergütungsteile für alle Vorstandsmitglieder in gleicher Weise geregelt und haben folgenden wesentlichen Inhalt.

Die Tantieme in ihrem jährlichen sowie ihrem mehrjährigen Anteil (Tantieme I und Tantieme II) orientiert sich für das Berichtsjahr und das Vorjahr am Ergebnis vor Steuern (EBT) sowie an den Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte der CEWE-Gruppe. Sie ist insgesamt begrenzt auf maximal 100 % der Festbezüge desselben Jahres. Außerdem werden nur solche abschreibungsrelevanten Tantiemeanteile berücksichtigt, die durch das Vorsteuerergebnis verdient wurden (verdiente Abschreibungen). Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage für die variablen Vergütungsbestandteile wird dadurch hergestellt, dass nur 80 % des errechneten Tantiemeanspruchs im Folgejahr des relevanten Geschäftsjahres an das Vorstandsmitglied ausbezahlt werden (Tantieme I). Der Rest von 20 % (Tantieme II) wird dem Konto einer persönlichen Bonusbank gutgeschrieben. Dieses Bonusbankguthaben wird für die mehrjährige Dauer der persönlichen Vertragslaufzeit zurückbehalten, mit 5,0 % p. a. verzinst und einschließlich dieser Zinsgutschrift endfällig ausgezahlt. Ein etwaiges negatives Vorsteuerergebnis führt, soweit es über die entsprechenden Jahresabschreibungen hinausgeht, zu einem negativen Tantiemebetrag, der dem persönlichen Bonusbankkonto belastet wird. Insofern wird der Endbestand des Bonusbankkontos nach Ablauf der Vertragslaufzeit nur dann und insoweit ausgezahlt, als er positiv ist. Im Falle des vorzeitigen Ausscheidens gelten Regeln für eine anteilige Auszahlung. Bei der Ermittlung von Tantieme I und Tantieme II gehen außergewöhnliche Entwicklungen (etwa die Veräußerung von Unternehmensanteilen und die Hebung stiller Reserven) nicht ein. Im Falle der Verschlechterung der Lage der CEWE Stiftung & Co. KGaA kann die Neumüller CEWE COLOR Stiftung die Bezüge auf eine angemessene Höhe herabsetzen, wenn die Weitergewährung ansonsten unbillig wäre.

Seite 189 ff. | Aktienoptionspläne D 52

Zur Einrichtung einer weiteren langfristigen, erfolgsabhängigen Vergütungskomponente, die den Berichtszeitraum betreffen, wurden in den Jahren 2014 bis 2017 Aktienoptionsprogramme aufgelegt, an denen die jeweils aktiven Vorstandsmitglieder teilnehmen konnten. Alle Aktienoptionsprogramme (AOP 2014, AOP 2015, AOP 2016 und AOP 2017) hatten und haben im Wesentlichen die gleichen Bedingungen. Die Teilnahme selbst und der Umfang des Optionserwerbs waren den Mitgliedern des Vorstandes bis zu einer maximalen Gesamtzahl freigestellt. An den Programmen AOP 2014, AOP 2015, AOP 2016 und AOP 2017 haben alle Vorstandsmitglieder in dem ihnen angebotenen

vollen Umfang teilgenommen. Basispreise, Erfolgsziele und Fair Value der Optionsrechte aus den zurzeit laufenden Optionsprogrammen sind wie nachfolgend; zu den näheren Angaben über die Programme siehe Seiten 189 ff.

Mit Herrn Dr. Holzkämper wurde mit Wirkung ab dem 1. Januar 2018 ein neuer Vorstandsvertrag abgeschlossen. Er enthält insbesondere leicht abweichende Tantiemeregulungen, die jedoch keine wesentlichen wirtschaftlichen Abweichungen erwarten lassen.

Aktienoptionsprogramme Zeitwerte, Basispreise und Erfolgsziele

	Anzahl Teilnehmer	Anzahl Ausgegebene Rechte	Zeitwert Euro/Opt.	Zeitwert in Euro	Basispreis Euro/Opt.	Erfolgsaufschlag	Erfolgsziel Euro/Opt.
AOP 2017	7	8.400	20,20	169.680,00	74,00	125%	92,50
AOP 2016	8	9.600	18,06	173.376,00	74,00	125%	92,50
AOP 2015	9	10.800	9,16	98.928,00	52,00	120%	62,40
AOP 2014	9	10.800	7,10	76.680,00	53,00	120%	63,60

Für alle Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte der CEWE-Gruppe im In- und Ausland unterhält die Gesellschaft eine Vermögensschadenhaftpflicht-Gruppenversicherung. Sie wird jährlich abgeschlossen bzw. verlängert. Die Versicherung deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass der Personenkreis bei Ausübung seiner Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen wird (D & O-Versicherung). Der Deckungsschutz für die Vorstandsmitglieder und die Aufsichtsratsmitglieder der CEWE Stiftung & Co. KGaA wurde so gestaltet, dass er den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) entspricht. So verbleiben 10 % eines möglichen Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung bei dem Versicherten. Dem einzelnen Vorstandsmitglied bleibt es überlassen, privat auf eigene Rechnung für ergänzenden Deckungsschutz zu sorgen. Versicherungsschutz besteht außerdem im Rahmen einer Spezialstrafrechtsschutzversicherung für sämtliche Betriebsangehörige (Jahresgesamtaufwand 61 TEuro, Vorjahr: 52 TEuro). Mitversichert sind hier auch die gesetzlichen Vertreter und die Mitglieder des Aufsichtsrats gegen Verstöße, die sie in Ausübung ihrer dienstlichen Vernehmung begehen oder begangen haben sollen. Schließlich besteht eine Unfallversicherung (Jahresgesamtaufwand 6 TEuro, Vorjahr: 6 TEuro) für alle leitende Angestellte, in die auch alle Vorstandsmitglieder aufgenommen sind.

Individuelle Vergütung für den Vorstand für das Jahr 2017

Der nachfolgende Ausweis der Vergütungen des Geschäftsjahres 2017 berücksichtigt zusätzlich zu den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen auch die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). So orientiert sich die Darstellung der gewährten und der zugeflossenen Zuwendungen an den vom Kodex empfohlenen Mustertabellen. Dabei werden auch die Werte, die im Maximum erreicht werden können, angegeben; Ansprüche auf Minimalwerte bestehen außer den Festvergütungen nicht. In den beiden als Muster empfohlenen Tabellen soll unterschieden werden zwischen den möglichen und in Aussicht gestellten Bezügen (gewährten Zuwendungen) und den tatsächlich realisierten Bezügen für das Geschäftsjahr (zugeflossenen Zuwendungen). Die dargestellten Zeitwerte der gewährten aktienbasierten Vergütung wurden nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen ermittelt.

Die gewährten Gesamtvergütungen der Mitglieder des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Mutterunternehmen und in den Tochterunternehmen als feste und variable Vergütungen im Geschäftsjahr 2017 belaufen sich auf insgesamt 4.111 TEuro. Im Vorjahr betrug der Wert 4.606 TEuro, wobei die Differenz zu dem nunmehr ausgewiesenen Vorjahreswert von 3.705 TEuro sich durch das Ausscheiden von Dr. Rolf Hollander aus dem Vorstand ergibt. Für die einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Gewährte Vergütungen

Angaben in Euro	Dr. Christian Friege Vorstandsvorsitzender und Vorstand Vertrieb In- und Ausland in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Juli 2017				Patrick Berkhouwer Vorstand Ausland und Expansion in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F & E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017
Feste Vergütung												
Festvergütung	240.000	300.000	300.000	300.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen	8.304	20.497	20.497	20.497	23.898	26.535	26.535	26.535	13.072	16.654	16.654	16.654
Feste Vergütung gesamt	248.304	320.497	320.497	320.497	263.898	266.535	266.535	266.535	253.072	256.654	256.654	256.654
Variable Vergütung												
Einjährige variable Vergütung	92.263	118.994	0	240.000	92.263	93.733	0	192.000	92.263	93.733	0	192.000
Mehrfjährige variable Vergütung												
Bonusbank	23.066	31.241	0	60.000	23.066	25.233	0	48.000	23.066	27.355	0	48.000
Aktienoptionsplan 2015 - 2016	0	21.672	0	21.672	10.992	21.672	0	21.672	10.992	21.672	0	21.672
Variable Vergütung gesamt	115.329	171.907	0	321.672	126.321	140.638	0	261.672	126.321	142.760	0	261.672
Versorgungsaufwand	216.054	284.082	284.082	284.082	224.753	232.484	232.484	232.484	229.323	248.243	248.243	248.243
Gesamtvergütung (DCGK)	579.687	776.486	604.579	926.251	614.972	639.657	499.019	760.691	608.715	647.657	504.897	766.569

Gewährte Vergütungen

Angaben in Euro	Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Thomas Mehls Vorstand Marketing und Akquisition in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017
Feste Vergütung												
Festvergütung	240.000	252.000	252.000	252.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	252.000	252.000	252.000
Nebenleistungen	10.779	25.542	25.542	25.542	11.972	12.962	12.962	12.962	14.172	14.534	14.534	14.534
Feste Vergütung gesamt	250.779	277.542	277.542	277.542	251.972	252.962	252.962	252.962	254.172	266.534	266.534	266.534
Variable Vergütung												
Einjährige variable Vergütung	92.263	93.733	0	201.600	92.263	93.733	0	192.000	92.263	93.733	0	201.600
Mehrfjährige variable Vergütung												
Bonusbank	23.066	24.216	0	50.400	23.066	26.329	0	48.000	23.066	24.216	0	50.400
Aktienoptionsplan 2015 - 2016	10.992	21.672	0	21.672	10.992	21.672	0	21.672	10.992	21.672	0	21.672
Variable Vergütung gesamt	126.321	139.621	0	273.672	126.321	141.734	0	261.672	126.321	139.621	0	273.672
Versorgungsaufwand	206.817	225.210	225.210	225.210	235.240	239.630	239.630	239.630	224.135	235.519	235.519	235.519
Gesamtvergütung (DCGK)	583.917	642.373	502.752	776.424	613.533	634.326	492.592	754.264	604.628	641.674	502.053	775.725

Gewährte Vergütungen

Angaben in Euro	Frank Zweigle Vorstand Verwaltung der Stiftung in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				GESAMT Gewährte Vergütungen Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017
Feste Vergütung								
Festvergütung	84.000	96.000	96.000	96.000	1.524.000	1.620.000	1.620.000	1.620.000
Nebenleistungen	4.294	11.425	11.425	11.425	86.491	128.149	128.149	128.149
Feste Vergütung gesamt	88.294	107.425	107.425	107.425	1.610.491	1.748.149	1.748.149	1.748.149
Variable Vergütung								
Einjährige variable Vergütung	0	0	0	0	553.578	587.659	0	1.219.200
Mehrjährige variable Vergütung					0	0	0	0
Bonusbank	0	0	0	0	138.395	158.590	0	304.800
Aktionsplan 2015 – 2016	10.992	21.672	0	21.672	65.952	151.704	0	151.704
Variable Vergütung gesamt	10.992	21.672	0	21.672	757.925	897.953	0	1.675.704
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	1.336.322	1.465.168	1.465.168	1.465.168
Gesamtvergütung (DCGK)	99.286	129.097	107.425	129.097	3.704.737	4.111.270	3.213.317	4.889.021

Die Festvergütungen der zum 31. Dezember 2017 amtierenden Vorstandsmitglieder bleiben für die jeweiligen Vertragszeiträume unverändert. Herr Zweigle bezieht ausschließlich Festvergütungen; für ihn bestehen keine Bonusbankregelung und keine vorstandstypische Versorgungszusage. Die Herren Dr. Christian Friege und Patrick Berkhouwer wurden mit Wirkung ab dem 1. Januar 2016 in den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung berufen. Herr Dr. Friege wurde mit Wirkung vom 1. Juli 2017 zum Vorsitzenden des Vorstands der Stiftung berufen. Die Nebenleistungen enthalten übernommene Kosten beziehungsweise den geldwerten Vorteil, etwa für die Bereitstellung von Dienstwagen, den Abschluss von Versicherungen oder übergangsweise Wohnungs- und Umzugskosten.

Die variablen, erfolgsabhängig gewährten Vergütungen für die aktiven Vorstandsmitglieder lagen im Berichtsjahr bei insgesamt 898 TEuro und damit über denen des Vorjahres (758 TEuro). Auch hier ergibt sich die Differenz zum gezeigten Vorjahreswert durch das Ausscheiden von Dr. Rolf Hollander aus dem Vorstand. Sie enthalten die ausgezahlten Anteile der Tantiemen (Tantieme I). Bei den einjährigen variablen Vergütungen betreffen die gewährten Werte das Geschäftsjahr, in dem die Voraussetzungen für die tatsächlichen Ansprüche auf die Bezüge (hier das Vorsteuerergebnis und die Beträge der Abschreibungen) eingetreten sind. Die auf dieser Basis festgestellten Beträge fließen erst im Folgejahr zu. Als mehrjährige

variable Vergütung betreffen sie den Anteil der Bonusbankbeiträge (Tantieme II) sowie den in den Jahren der Wartezeit für die Aktienoptionsprogramme gemäß IFRS 2.10 ff. erfassten Aufwand aus der Zugangsbewertung der aktienbasierten Vergütung; maßgeblich ist hier der beizulegende Zeitwert am Zusagetag. Von einem Dritten sind in Hinblick auf die Tätigkeit als Vorstandsmitglied keinem der Herren Leistungen gewährt worden. Die Vergütungen der Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für das Geschäftsjahr 2017 mit Auszahlung im Jahr 2018 (Tantieme I) werden in Höhe von 588 TEuro über denen des Jahres 2017 (554 TEuro) liegen.

In die Bonusbankkonten, also die Konten der Vergütungen der Tantieme II, wurden insgesamt 159 TEuro eingestellt (Vorjahr: 138 TEuro). Die Bonusbankkonten der Vorstandsmitglieder wiesen zum 31. Dezember 2017 einschließlich der anteiligen vertraglichen Zinsen sowie einer Abzinsung (soweit die Verpflichtung weiter als zwölf Monate reicht) im Einzelnen folgenden Stand aus:

Bonusbank

<i>in Euro</i>	Anfangsbestand 01.01.2016	Zuführung 2016	Auflösung 2016	Endbestand 31.12.2016	Zuführung 2017	Auszahlung 2017	Endbestand 31.12.2017
Dr. Christian Friege	0	23.066	0	23.066	31.241	-23.931	30.376
Patrick Berkhouwer	0	23.066	0	23.066	25.233	0	48.299
Dr. Reiner Fageth	40.289	23.066	-1.687	61.668	27.355	0	89.023
Carsten Heitkamp	46.266	23.066	-2.371	66.961	24.216	-67.249	23.928
Dr. Olaf Holzkämper	40.289	23.066	-1.687	61.668	26.329	0	87.997
Thomas Mehls	52.242	23.066	-2.185	73.123	24.216	-73.411	23.928
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstandsmitglieder	179.086	138.395	-7.930	309.551	158.590	-164.591	303.550

Die genannten Auszahlungsbeträge für Bonusbankguthaben verstehen sich einschließlich der vertraglichen Zinsen. Einschließlich der Zinsen wurden im Berichtsjahr insgesamt 164.591 Euro ausgezahlt.

Die nachfolgende Tabelle weist den Zufluss im beziehungsweise für das Geschäftsjahr 2017 aus Festvergütung, Nebenleistungen, einjähriger variabler Vergütung sowie mehrjähriger variabler Vergütung sowie den Versorgungsaufwand aus. Abweichend von der weiter oben dargestellten, für das Geschäftsjahr gewährten Vergütung beinhaltet diese Tabelle die tatsächlichen Beträge der in den Vorjahren gewährten und im Geschäftsjahr 2017 zugeflossenen Vergütungen.

Im Geschäftsjahr 2017 sind den aktiven Mitgliedern des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung Gesamtvergütungen als feste und variable Bestandteile von insgesamt 3.931 TEuro (Vorjahr: 3.323 TEuro) zugeflossen. Bei den gesamten festen Vergütungen entsprechen die zugeflossenen Beträge denen der gewährten Werte (siehe oben). Für die einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Zugeflossene Vergütungen

Angaben in Euro	Dr. Christian Friege Vorstandsvorsitzender und Vorstand Vertrieb In- und Ausland in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Juli 2017		Patrick Berkhouwer Vorstand Ausland und Expansion in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F&E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Thomas Mehls Vorstand Marketing und Akquisition in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Frank Zweigle Vorstand Verwaltung der Stiftung in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		GESAMT Zugeflossene Vergütungen Vorstand Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Feste Vergütung																
Festvergütung	240.000	300.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	252.000	240.000	240.000	240.000	252.000	84.000	96.000	1.524.000	1.620.000
Nebenleistungen	8.304	20.497	23.898	26.535	13.072	16.654	10.779	25.542	11.972	12.962	14.172	14.534	4.294	11.425	86.491	128.149
Feste Vergütung gesamt	248.304	320.497	263.898	266.535	253.072	256.654	250.779	277.542	251.972	252.962	254.172	266.534	88.294	107.425	1.610.491	1.748.149
Variable Vergütung																
Einjährige variable Vergütung	32.000	92.263	50.000	92.263	73.426	92.263	73.426	92.263	73.426	92.263	73.426	92.263	0	0	375.704	553.578
Mehrfährige variable Vergütung																
Bonusbank	0	23.931	0	0	0	0	0	67.249	0	0	0	73.411	0	0	0	164.591
Aktienoptionsplan	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variable Vergütung gesamt	32.000	116.194	50.000	92.263	73.426	92.263	73.426	159.512	73.426	92.263	73.426	165.674	0	0	375.704	718.169
Versorgungsaufwand	216.054	284.082	224.753	232.484	229.323	248.243	206.817	225.210	235.240	239.630	224.135	235.519	0	0	1.336.322	1.465.168
Gesamtvergütung (DCGK)	496.358	720.773	538.651	591.282	555.821	597.160	531.022	662.264	560.638	584.855	551.733	667.727	88.294	107.425	3.322.517	3.931.486

Von einem Dritten sind im Hinblick auf die Tätigkeit als Vorstandsmitglied keinem der Herren Leistungen zugeflossen.

Zusagen an den Vorstand für den Fall der Beendigung der Tätigkeit

Für die Mitglieder des Vorstandes bestehen Pensionszusagen. Die Höhe der Pensionsansprüche ermittelt sich aus zwei Fünfundvierzigsteln der zuletzt bezogenen Festbezüge für je ein Jahr Tätigkeit als Vorstand in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung. Insgesamt ist der Versorgungsanspruch auf zwei Drittel der zuletzt bezogenen Festbezüge begrenzt. Die Struktur der Altersversorgung gilt gleichermaßen für alle Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung und damit auch für die seit dem 1. Januar 2016 neu bestellten Vorstandsmitglieder Dr. Christian Friege und Patrick Berkhouwer.

Eine Hinterbliebenenversorgung ist grundsätzlich nicht Teil der gegebenen Zusagen. Für die Herren Dr. Rolf Hollander, Dr. Reiner Fageth, Dr. Olaf Holzkämper und Patrick Berkhouwer wurde aber eine Hinterbliebenenversorgung eingerichtet, die unter versicherungsmathematischen Gesichtspunkten durch eine Absenkung der Altersleistungen im Vergleich zu den im Grundsatz bestehenden Regelungen kostenneutral ist. Der Dienstzeitaufwand für Altersversorgung im Jahr 2017 stellt sich unter einem Rechnungszins von 1,8 % (Vorjahr: 1,7 %) gemäß der Anwendung des Projected-Unit-Credit-Verfahrens nach IFRS wie unten gezeigt dar.

Über die Vorstandszusagen hinaus erhalten die Herren Pirwitz und Heydemann im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer Direktzusage nach ihrem Ausscheiden ab dem 65. Lebensjahr eine Altersrente. Eingeschlossen ist hier jeweils eine Hinterbliebenenversorgung von 50 % der jeweiligen Rente. Herr Dr. Fageth erhält im

Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer arbeitgeberfinanzierten Unterstützungskasse eine wirtschaftlich gleichwertige Altersrente. Für diese Direktzusage bzw. Unterstützungskassenzusage bestehen Rückdeckungen in Form von Versicherungsverträgen.

Vorstandspensionen der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

in TEuro	2016				2017			
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2016	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2017	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung
Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung								
Dr. Christian Friege (Vorsitzender seit 01.07.2017)	11	0	188	217	18	29	220	570
Patrick Berkhouwer	9	0	201	227	9	18	229	467
Dr. Reiner Fageth	10	34	212	941	9	53	233	1.260
Carsten Heitkamp	12	22	202	622	11	45	210	903
Dr. Olaf Holzkämper	9	25	214	870	11	45	239	1.122
Thomas Mehls	13	21	214	673	11	45	228	943
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstände	64	102	1.231	3.550	69	235	1.359	5.265
Dr. Rolf Hollander (bis 30.06.2017)	0	312	0	6.711	0	312	0	6.772
Andreas F. L. Heydemann (bis 31.12.2015)	0	97	0	1.834	0	97	0	1.862
Harald H. Pirwitz (bis 31.12.2015)	0	110	0	2.030	0	110	0	2.069
Gesamt ehemalige Vorstände	0	519	0	10.575	0	519	0	10.703
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	64	621	1.231	14.125	69	754	1.359	15.968

Schließlich wird für die Herren Dr. Reiner Fageth und Dr. Olaf Holzkämper im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung zusätzlich eine Lebensversicherung mit Kapitalzahlung im vorzeitigen Todesfall als Hinterbliebenenversorgung oder im Erlebensfall als Altersversorgung über eine Versicherungssumme von jeweils 38 TEuro unterhalten. Die jährlichen

Aufwendungen hierfür betragen pro Vorstandsmitglied jeweils 1 TEuro (Vorjahr: 1 TEuro). Kredite und Vorschüsse sind nicht gewährt worden. Des Weiteren wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten der Mitglieder des Vorstandes eingegangen.

Betriebliche Altersversorgung

in TEuro	2016			2017		
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2016	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2017	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung
Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung						
Dr. Christian Friege (Vorsitzender seit 01.07.2017)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Patrick Berkhouwer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dr. Reiner Fageth	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Carsten Heitkamp	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dr. Olaf Holzkämper	0,0	3,0	3,5	0,0	0,0	0,0
Thomas Mehls	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Frank Zweigle	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gesamt aktive Vorstände	0,0	6,0	5,5	0,0	3,0	2,0
Dr. Rolf Hollander (bis 30.06.2017)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Andreas F. L. Heydemann (bis 31.12.2015)	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Harald H. Pirwitz (bis 31.12.2015)	0,0	3,0	5,0	0,0	3,0	5,0
Gesamt ausgeschiedene Vorstände	0,0	6,0	7,0	0,0	6,0	7,0
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	0,0	12,0	12,5	0,0	9,0	9,0

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses gelten für die Vorstandsmitglieder folgende Regelungen: Bei einer Abberufung aus wichtigem Grund ist der Vertrag zum Zeitpunkt der Abberufung beendet. Erfolgt die Abberufung nicht aus wichtigem Grund oder hat das Vorstandsmitglied diesen nicht zu vertreten, so werden die Festbezüge bis zum Ende der Vertragslaufzeit gezahlt. Darüber hinaus erhält das Vorstandsmitglied in diesem Fall eine Abfindung in Höhe der Hälfte eines Jahresfestgehaltes, wenn der Zeitraum bis zum Pensionsbeginn mindestens zwölf Monate beträgt, ansonsten einen anteiligen Ausgleichsbetrag. Für die Auszahlung eines etwaigen positiven Bonusbankguthabens gelten Regeln für eine anteilige Auszahlung. Es bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Vorstandes für den Fall eines Übernahmeangebotes (§ 315a Abs. 1 Nr. 9 HGB; siehe auch Seite 116).

Schließlich wurde für alle Vorstandsmitglieder ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot vereinbart. Sofern dieses zur Anwendung kommt, erhalten die Vorstände für die Dauer von maximal zwei Jahren für jedes Jahr der sie jeweils betreffenden Geltung des Wettbewerbsverbots die Hälfte aller zuletzt bei der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bezogenen vertragsmäßigen Leistungen (Karenzentschädigung). Die Entschädigung wird monatlich rätierlich ausgezahlt.

Vergütung des Aufsichtsrats

Der Aufsichtsrat besteht aus zwölf Mitgliedern. Die Vergütung für die Aufsichtsratsmitglieder ergibt sich aus der Satzung und setzt sich aus einem festen und drei variablen Bestandteilen zusammen. Die feste Vergütung beläuft sich auf 6.000,00 Euro jährlich, wobei der Vorsitzende des Aufsichtsrates das Doppelte und der Stellvertreter das Eineinhalbfache des genannten Betrages erhält. Weiterhin erhält jedes Aufsichtsratsmitglied ein Sitzungsgeld von 1.000,00 Euro für jede Sitzungsteilnahme. Diese Beträge sind nach Ablauf des Geschäftsjahres zahlbar.

Daneben erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine erfolgs- und eine dividendenabhängige jährliche Vergütung. Die erfolgsabhängige Vergütung bemisst sich an dem unverwässerten Gewinn pro Kommanditaktie nach IFRS und beträgt 250,00 Euro je 0,05 Euro desjenigen Teils des Gewinns, der den Gewinn von 0,25 Euro je Kommanditaktie übersteigt. Die dividendenabhängige Vergütung wird wie folgt berechnet: Soweit eine Dividende von mehr als 0,25 Euro je Kommanditaktie beschlossen wird, beträgt die Vergütung 500,00 Euro je 0,05 Euro desjenigen Teils der Dividende, der die Dividende von 0,25 Euro je Kommanditaktie übersteigt. Auch hier erhält der Vorsitzende des Aufsichtsrates das Doppelte, sein Stellvertreter das Eineinhalbfache der erfolgs- und dividendenabhängigen Vergütung. Für alle ist sie zahlbar zehn Tage nach der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrates für das betreffende Geschäftsjahr beschließt. Aufsichtsratsmitglieder, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehört haben, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

Folgende Vergütungen sind an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlt worden:

Aufsichtsrat Bezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte

	2016 ²							2017 ¹						
	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Ver- gütung in TEuro	Dividen- denab- hängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Ver- gütung in TEuro	Dividen- denab- hängige Ver- gütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl
Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA														
Otto Korte (Vorsitzender)	12,0	7,0	29,5	27,0	75,5	0	0	12,0	8,0	40,0	31,0	91,0	0	0
Paolo Dell'Antonio (seit 14.02.2017)	–	–	–	–	–	–	–	6,0	6,0	0,0	0,0	12,0	0	0
Prof. Dr. Hans-Jürgen Appelrath (bis 05.08.2016)	4,0	0,0	14,8	13,5	32,3	0	0	–	–	13,3	10,3	23,6	–	–
Prof. Dr. Christiane Hipp	6,0	5,0	14,8	13,5	39,3	0	0	6,0	4,0	20,0	15,5	45,5	0	0
Corinna Linner	6,0	7,0	14,8	13,5	41,3	0	0	6,0	7,0	20,0	15,5	48,5	0	0
Prof. Dr. Michael Paetsch	6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	0	0	6,0	4,0	20,0	15,5	45,5	0	0
Dr. Hans-Henning Wiegmann	6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	0	0	6,0	6,0	20,0	15,5	47,5	0	0
Zwischensumme	40,0	27,0	103,3	94,5	264,8	0,0	0,0	42,0	35,0	133,3	103,3	313,6	0,0	0,0
Vera Ackermann	9,0	7,0	22,1	20,3	58,4	0	0	6,0	5,0	30,0	23,2	64,2	0	0
Michael Bühl (bis 06.10.2015)	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Dr. Christine Debus (seit 07.10.2015)	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	205	900	6,0	5,0	20,0	15,5	46,5	213	1.200
Angelika Eßer	6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	503	0	6,0	5,0	20,0	15,5	46,5	391	0
Philipp Martens (seit 07.10.2015)	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	0	0	6,0	7,0	20,0	15,5	48,5	0	0
Udo Preuss (bis 06.10.2015)	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Markus Schwarz (seit 07.10.2015)	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	22	0	6,0	5,0	20,0	15,5	46,5	25	0
Stefan Soltmann (bis 06.10.2015)	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Thorsten Sommer (stellvertretender Vorsitzender)	6,0	7,0	14,8	13,5	41,3	39	900	9,0	5,0	20,0	15,5	49,5	13	1.200
Zwischensumme	39,0	33,0	95,9	87,8	255,6	769	1.800	39,0	32,0	130,0	100,7	301,7	642	2.400
Aufsichtsrat CEWE Stiftung & Co. KGaA	79,0	60,0	199,1	182,3	520,4	769	1.800	81,0	67,0	263,3	204,0	615,3	642	2.400

1 Festvergütung und Sitzungsgelder für 2017, zahlbar nach Geschäftsjahresende im Jahr 2018
Erfolgs- und dividendenabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr 2016, zahlbar 10 Werktage nach der Hauptversammlung im Jahr 2017

2 Festvergütung und Sitzungsgelder für 2016, zahlbar nach Geschäftsjahresende im Jahr 2017
Erfolgs- und dividendenabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr 2015, zahlbar 10 Werktage nach der Hauptversammlung im Jahr 2016

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA erstattet den Aufsichtsratsmitgliedern etwaige auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer. Die vorgenannten Beträge verstehen sich ohne Umsatzsteuer. Von einem Dritten sind im Hinblick auf die Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied keinem der Mitglieder des Aufsichtsrates Leistungen gewährt worden oder zugeflossen. Schließlich sind an keines der Mitglieder des Aufsichtsrats Vergütungen oder Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, gewährt oder gezahlt worden.

Auch Aufsichtsratsmitglieder sind in den Schutz der D & O-Versicherung einbezogen. Für sie wurde ein Selbstbehalt von 10 % des möglichen Schadens bis zur Höhe von insgesamt dem Eineinhalbfachen der festen Aufsichtsratsvergütung eingerichtet. Kredite und Vorschüsse an Aufsichtsräte sind nicht gewährt worden. Ebenso wurden keine Haftungsverhältnisse zu ihren Gunsten eingegangen.

Vergütung früherer Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats

Vergütung ausgeschiedener Mitglieder des Vorstands

Die Vorstandsmitglieder Andreas F. L. Heydemann und Harald Pirwitz sind mit dem 31. Dezember 2015 ausgeschieden. Der Dienstvertrag mit Herrn Harald Pirwitz lief planmäßig zum 31. Dezember 2015 aus. Für die Jahre 2016 und 2017 erhielt er eine monatliche Karenzentschädigung aus dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot. Entsprechend den Bedingungen der Aktienoptionspläne hat Herr Pirwitz die Optionen aus den Programmen 2014 und 2015 behalten. Mit dem Jahr 2018 bezieht Herr Pirwitz Ruhegeldbezüge aus der Direktzusage als Vorstand. Herr Heydemann wurde für das Geschäftsjahr 2016 bis zum Ende seiner vertraglichen Dienstzeit am 31.12.2016 freigestellt. Die Ansprüche, insbesondere Gehalt, Tantieme I und II und Nebenleistungen, wurden erfüllt. Für die Jahre 2017 und 2018 erhält Herr Heydemann eine monatliche Karenzentschädigung aus dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot. Mit dem Jahr 2019 wird Herr Heydemann dann Ruhegeldbezüge aus der Direktzusage als Vorstand beziehen. Im Einzelnen stellen sich die Vergütungen für ehemalige Vorstandsmitglieder insgesamt wie folgt dar:

Gewährte Vergütungen ehemalige Vorstandsmitglieder

Angaben in Euro	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 30. Juni 2017				Andreas F. L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2015				Harald H. Pirwitz Vorstand Vertrieb in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2015				GESAMT Gewährte Vergütungen Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017	2016	2017	Min. 2017	Max. 2017
Feste Vergütung																
Festvergütung	480.000	240.000	240.000	240.000	220.000	159.726	0	ü	175.680	175.680	0	0	875.680	575.406	240.000	240.000
Nebenleistungen	23.497	13.591	13.591	13.591	9.475		0	0	0	0	0	0	32.972	13.591	13.591	13.591
Feste Vergütung gesamt	503.497	253.591	253.591	253.591	229.475	159.726	0	0	175.680	175.680	0	0	908.652	588.997	253.591	253.591
Variable Vergütung																
Einjährige variable Vergütung	309.353	157.140	0	192.000	92.263	0	0	ü	0	0	0	0	401.616	157.140	0	192.000
Mehrjährige variable Vergütung																
Bonusbank	77.338	42.185	0	48.000	23.066	0	0	0	0	0	0	0	100.404	42.185	0	48.000
Aktienoptionsplan 2015 - 2016	10.992	0	0	10.922	10.992	0	0	0	0	0	0	0	21.984	0	0	10.922
Variable Vergütung gesamt	397.683	199.325	0	250.922	126.321	0	0	0	0	0	0	0	524.004	199.325	0	250.922
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	1.967	0	0	0	0	0	0	0	1.967	0	0	0
Gesamtvergütung (DCGK)	901.180	452.916	253.591	504.513	357.763	159.726	0	0	175.680	175.680	0	0	1.434.623	788.322	253.591	504.513

Zugeflossene Vergütungen ehemalige Vorstandsmitglieder

Angaben in Euro	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 30. Juni 2017		Andreas F. L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2015		Harald H. Pirwitz Vorstand Vertrieb in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2015		GESAMT Zugeflossene Vergütungen Vorstand Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Feste Vergütung								
Festvergütung	480.000	240.000	220.000	159.726	175.680	175.680	875.680	575.406
Nebenleistungen	23.497	13.591	9.475	0	0	0	32.972	13.591
Feste Vergütung gesamt	503.497	253.591	229.475	159.726	175.680	175.680	908.652	588.997
Variable Vergütung								
Einjährige variable Vergütung	246.194	309.353	73.426	0	73.426	0	393.046	309.353
Mehrfährige variable Vergütung								
Bonusbank	0	147.172	0	67.948	53.687	0	53.687	215.120
Aktienoptionsplan	0	0	0	0	0	0	0	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
Variable Vergütung gesamt	246.194	456.525	73.426	67.948	127.113	0	446.733	524.473
Versorgungsaufwand	0	284.082	1.967	0	0	0	1.967	284.082
Gesamtvergütung (DCGK)	749.691	994.198	304.868	227.674	302.793	175.680	1.357.352	1.397.552

Die Bonusbankkonten der ehemaligen Vorstandsmitglieder weisen im Einzelnen folgende Entwicklung aus:

Bonusbank ehemalige Vorstandsmitglieder

Angaben in Euro	Anfangs- bestand 01.01.2016	Zuführung 2016	Auszahlung 2016	Auflösung 2016	Endbestand 31.12.2016	Zuführung 2017	Auszahlung 2017	Endbestand 31.12.2017
Dr. Rolf Hollander (bis 30.06.2017)	71.989	77.338	- 5.055	0	144.272	42.185	- 147.172	39.285
Andreas F. L. Heydemann (bis 31.12.2015)	40.289	27.659	0	0	67.948	0	- 67.948	0
Harald H. Pirwitz (bis 31.12.2015)	58.218	0	- 53.687	- 4.531	0	0	0	0
Gesamt ehemalige Vorstandsmitglieder	170.496	104.997	- 58.742	- 4.531	212.220	42.185	- 215.120	39.285

Die genannten Auszahlungsbeträge für Bonusbankguthaben verstehen sich einschließlich der vertraglichen Zinsen.

Für Herrn Pirwitz wurde die fällige Bonusbank (Tantieme II) einschließlich der vertraglichen Verzinsung in Höhe von 54 TEuro im Juni 2016 ausgezahlt. Das Bonusbankguthaben von Herrn Andreas F. L. Heydemann wurde im Juni 2017 einschließlich der fälligen Zinsen in Höhe von 67.948 Euro ausgezahlt.

Versorgungszusagen und Ruhegehälter ehemaliger Mitglieder des Vorstands

Für ehemalige Mitglieder des Vorstandes der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG sowie der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bestanden zum Stichtag 31. Dezember 2017 Pensionsrückstellungen in Höhe von 17.769 TEuro (Vorjahr: 11.180 TEuro). Die Pensionsbezüge für das Geschäftsjahr 2017 beliefen sich auf 637 TEuro (Vorjahr: 496 TEuro). Mit Wirkung ab dem 1. April 2007 wurden die Versorgungszusagen der zu diesem Zeitpunkt bereits im Ruhestand befindlichen ehemaligen Vorstände auf die CEWE COLOR Versorgungskasse e. V., Wiesbaden, übertragen. Sie wird in den Konzernabschluss einbezogen. Für die übrigen ehemaligen Vorstände wurden die Versorgungszusagen in Form einer Direktzusage beibehalten. Kredite, Vorschüsse und Haftungsverhältnisse wurden für ehemalige Mitglieder des Aufsichtsrates und des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG beziehungsweise der jetzigen CEWE Stiftung & Co. KGaA nicht gewährt.

Ehemaligen Mitgliedern des Aufsichtsrates sind keine Bezüge gewährt worden.

Aufwandsersatz und Haftungsvergütung der Komplementärin

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung hat als Komplementärin gegenüber der CEWE Stiftung & Co. KGaA Anspruch auf Ersatz beziehungsweise Übernahme all ihrer sich im Zusammenhang mit der Geschäftsführungstätigkeit ergebenden Aufwendungen, einschließlich der Vergütung und Pensionszahlungen ihrer Organe. Bei den Gehaltszahlungen wurde dies im Wege des verkürzten Verfahrens abgewickelt; das heißt, die CEWE Stiftung & Co. KGaA hat die Gehälter gegenüber den einzelnen Vorstandsmitgliedern direkt abgerechnet. Darüber hinaus erhält die Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Übernahme der Geschäftsführung und der persönlichen Haftung eine gewinn- und verlustunabhängige jährliche Vergütung in Höhe von 50.000 Euro zuzüglich etwaig anfallender Umsatzsteuer; für das Vorjahr 2016 belief sich der Anspruch ebenfalls auf insgesamt 50.000 Euro.

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Bericht zur Unternehmensführung

Seite 106 ff. | Entsprechenserklärung

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f und § 315d des Handelsgesetzbuchs umfasst die Entsprechenserklärung gemäß § 161 des Aktiengesetzes, relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen. Ferner beinhaltet sie die Angaben zu den Festlegungen nach § 76 Absatz 4 AktG sowie zur Besetzung des Aufsichtsrats mit Frauen und Männern. Gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex (Kodex) berichtet die Erklärung zur Unternehmensführung der CEWE Stiftung & Co. KGaA auch über die Corporate Governance des Unternehmens (Corporate-Governance-Bericht).

<https://company.cewe.de/de/ueber-uns/compliance.html>
> Verhaltensgrundsätze

www.bme.de/Compliance

Zur Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz

Der Deutsche Corporate Governance Kodex ist maßgeblich an den Verhältnissen einer Aktiengesellschaft ausgerichtet. Da er somit nicht auf die Rechtsform der Kommanditgesellschaft auf Aktien zugeschnitten ist, hat sich die CEWE Stiftung & Co. KGaA entschieden, den Kodex sinngemäß so anzuwenden, dass dem Interesse der Kommanditaktionäre in der vom Kodex angestrebten Weise Rechnung getragen wird.

Den vollständigen Text der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 106 ff. und im Internet unter <https://ir.cewe.de/websites/cewe/German/6000/corporate-governance.html> > Entsprechenserklärung

Zu den relevanten Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

Die CEWE-Gruppe führt ihre Geschäfte traditionell in Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Gesetzen sowie allgemein anerkannten ethischen Grundsätzen.

Bekanntnis zu sozialer Verantwortung als Teil der Unternehmenskultur

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA bekennt sich zu ihrer sozialen Verantwortung und ist überzeugt, dass soziale Verantwortung ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist. In diesem Zusammenhang hat die CEWE-Gruppe ein Leitbild entwickelt, welches ihre Unternehmenskultur verdeutlicht, die durch Integrität, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortung geprägt wird. Die Grundwerte und Grundsätze dieses Leitbildes können im Internet unter <https://company.cewe.de/de/unternehmen/compliance/leitbild.html> abgerufen werden.

Ferner hat die CEWE Stiftung & Co. KGaA wesentliche Leitlinien in einem Verhaltenskodex zusammengefasst, der auf ethischen Werten und darauf basierenden Geschäftsgrundsätzen beruht, die von Integrität und Loyalität geprägt sind. Dieser Verhaltenskodex gilt für sämtliche Mitarbeiter konzernweit und dient der Umsetzung der folgenden Verhaltensgrundsätze:

Integrität und rechtmäßiges Verhalten bestimmen das Handeln

Unsere Geschäftsbeziehungen sind sachbezogen und frei von unlauteren Methoden.

Konflikte zwischen den Interessen der CEWE-Gruppe und privaten Interessen werden vermieden. Missbrauch der eigenen Position zu persönlichem Vorteil, zugunsten Dritter oder zum Nachteil der CEWE-Gruppe wird nicht geduldet.

Weitergehende Informationen zu dem Verhaltenskodex sind auf der folgenden Website öffentlich zugänglich:

<https://company.cewe.de/de/ueber-uns/compliance.html> > Verhaltensgrundsätze

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA unterstützt zudem die Prinzipien der Compliance-Initiative des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME). Weitergehende Informationen zu den Prinzipien des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) finden Sie unter www.bme.de/Compliance.

Zur Arbeitsweise von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat sowie zur Zusammensetzung und Arbeitsweise der Ausschüsse des Aufsichtsrats

Aufgrund der Vorschriften des Aktiengesetzes, der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA und der Geschäftsordnungen der verschiedenen Gremien bestehen bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA Regeln für die Geschäftsleitung und deren Überwachung, die den Anforderungen des Kodex gerecht werden. Der vom Kodex beabsichtigte Schutz der Kapitalgeber, die das unternehmerische Risiko tragen, wird erreicht.

Geschäftsleitung

Am Grundkapital der CEWE Stiftung & Co. KGaA hält die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung („Geschäftsleitung“) 20.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien und damit rund 0,27%, die Kommanditaktionäre halten den Rest. Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung führt die Geschäfte durch ihren Vorstand sowie ihre als besondere Vertreter nach § 30 BGB bestellten Geschäftsführer nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie gemäß ihrer eigenen Satzung und der Geschäftsordnung für ihren Vorstand. Aufgrund der unbeschränkten persönlichen Haftung hat die Neumüller CEWE COLOR Stiftung ein großes Interesse an der Ordnungsmäßigkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs der CEWE Stiftung & Co. KGaA und übt entsprechenden Einfluss aus. Der Stiftungsvorstand fasst seine Beschlüsse in seinen Sitzungen, die regelmäßig einmal pro Woche

stattfinden. Jedes Mitglied des Stiftungsvorstands unterrichtet die übrigen Mitglieder rechtzeitig über wichtige Maßnahmen und Vorgänge aus seinem Geschäftsbereich. Bestimmte Aufgaben sind durch einen Geschäftsverteilungsplan einzelnen Vorstandsmitgliedern zugewiesen.

Die Geschäftsleitung ist unter anderem zuständig für die Aufstellung des Jahresabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA, des Konzernabschlusses und der Quartals- und Halbjahresabschlüsse. Die Geschäftsleitung sorgt ferner für die Einhaltung von Rechtsvorschriften, behördlichen Regelungen und unternehmensintern geltenden Regelungen und wirkt auf deren Beachtung durch alle Gesellschaften der CEWE-Gruppe hin. Die Geschäftsleitung unterrichtet den Aufsichtsrat mindestens vierteljährlich über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens. Zusätzlich informiert die Geschäftsleitung den Aufsichtsrat mindestens einmal jährlich über die Jahresplanung und die strategischen Konzepte des Unternehmens. Die Geschäftsleitung unterrichtet den Aufsichtsrat überdies regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance und kommt somit seiner Berichtspflicht umfassend nach. Darüber hinaus berichtet die Geschäftsleitung regelmäßig, umfassend und zeitnah in schriftlicher oder mündlicher Form über alle Vorgänge, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind. Nähere Einzelheiten regeln die Geschäftsordnungen des Stiftungsvorstands und des Aufsichtsrates sowie die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung.

Aufsichtsrat

Auf der Grundlage der Informationen der Geschäftsleitung befasst sich der Aufsichtsrat mindestens vierteljährlich mit dem Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens. Zu den Sitzungen des Aufsichtsrats werden die Mitglieder des Stiftungsvorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung geladen, soweit der Aufsichtsrat im Einzelfall

 <https://company.cewe.de/de/ueber-uns/compliance.html> > Unser Leitbild

 Seite 14 | Bericht des Aufsichtsrates

nicht etwas anderes beschließt. Der Aufsichtsrat setzt sich auf jeder seiner Sitzungen planmäßig zudem mit folgenden Themen auseinander:

- Corporate Governance
- Compliance
- Risikosituation des Unternehmens

In wesentliche Entscheidungen des Stiftungsvorstands werden der Aufsichtsrat sowie das Stiftungskuratorium frühzeitig eingebunden. Auch außerhalb der Sitzungen besprechen sich Geschäftsleitung und Aufsichtsrat regelmäßig zu Fragen zur Strategie und Planung sowie zur aktuellen Geschäftsentwicklung. Der Aufsichtsrat steht in regelmäßigem Kontakt mit der Geschäftsleitung, um sich frühzeitig über die aktuelle Geschäftsentwicklung und die wesentlichen Geschäftsvorfälle zu informieren. Der Aufsichtsrat prüft regelmäßig, ob Interessenkonflikte bei Mitgliedern des Stiftungsvorstands oder des Stiftungskuratoriums im Hinblick auf die Tätigkeit für die CEWE Stiftung & Co. KGaA bestehen könnten.

Im Berichtszeitraum nahm ein Prüfungsausschuss (Audit Committee) die Aufgaben wahr, die ihm durch seine vom Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit erlassene Geschäftsordnung übertragen wurden. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse unterziehen sich regelmäßig einer eigenen Effizienzprüfung und lassen die Ergebnisse in die zukünftige Arbeit einfließen.

Weitergehende Informationen können dem Bericht des Aufsichtsrates (im Geschäftsbericht auf den Seiten 14 ff. und im Internet unter <https://company.cewe.de/de/ueber-uns/compliance.html> sowie dem Corporate-Governance-Bericht (im Geschäftsbericht auf den Seiten 106 ff. und im Internet unter <https://ir.cewe.de/websites/cewe/German/6000/corporate-governance.html>) entnommen werden.

Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Ein Teil der Kompetenzen, die in einer Aktiengesellschaft beim Aufsichtsrat liegen, werden bei CEWE von der Neumüller CEWE COLOR

Stiftung und hierbei vom Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung wahrgenommen. Daher soll nachfolgend auch das Kuratorium beschrieben werden.

Das Kuratorium besitzt sechs Mitglieder.

Das Kuratorium hat den Vorstand zu beraten und zu überwachen. Es unterrichtet sich sowohl über die Angelegenheiten der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als auch der CEWE Stiftung & Co. KGaA und kann zu diesem Zweck die Handelsbücher und sonstigen Unterlagen der Gesellschaft sowie die Vermögenswerte einsehen und prüfen. Nach § 7 Absatz 2 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA bedarf die Geschäftsleitung für bestimmte Geschäfte, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, der Zustimmung des Aufsichtsrats. Auch die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung sieht für bestimmte außergewöhnliche Maßnahmen der Geschäftsführung die Zustimmung des Kuratoriums vor. Das Kuratorium wird nach Bedarf einberufen, tagt jedoch mindestens viermal im Jahr.

Die Hauptversammlung der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Die ordentliche Hauptversammlung der CEWE Stiftung & Co. KGaA fand am 31. Mai 2017 in Oldenburg statt. Hier verzeichnete man mit einer Anwesenheit von 60,8% des Grundkapitals wiederum eine stabile Kapitalpräsenz. Die ordentliche Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Mitglieder des Aufsichtsrats sowie die Wahl des Abschlussprüfers. Gleichzeitig steht der Hauptversammlung Beschlusskraft für Satzungsänderungen zu. Die Kommanditaktionäre der CEWE Stiftung & Co. KGaA nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr. Sie können ihr Stimmrecht persönlich, durch einen Bevollmächtigten oder einen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft ausüben. Sämtliche Dokumente und Informationen zu anstehenden Hauptversammlungen (inklusive einer zusammenfassenden Darstellung der Rechte der Aktionäre) werden unter anderem auf der Website von CEWE zugänglich gemacht.

Zum Corporate-Governance-Bericht

Auch im Geschäftsjahr 2017 beschäftigten sich Geschäftsleitung und Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA intensiv mit der Thematik Corporate Governance, insbesondere dem in neuer Fassung bekannt gemachten Deutschen Corporate Governance Kodex. Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen. Deshalb werden nicht nur die Empfehlungen des Kodex nahezu vollständig umgesetzt, sondern auch dessen Anregungen. Die Grundsätze und Regeln des Kodex bestimmen auch die Unternehmensrichtlinien der CEWE Stiftung & Co. KGaA.

Zu den Quotenzielen

Da die Gesellschaft gemäß § 278 AktG keinen Vorstand besitzt, findet die Bestimmung des § 111 Abs. 5 AktG hinsichtlich der Zusammensetzung des Vorstands auf die Gesellschaft keine Anwendung. Entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen wurde für den Stiftungsvorstand keine Zielquote festgelegt.

Die Geschäftsleitung hatte für die erste Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung als Ziel beschlossen, bis zum 30. Juni 2017 eine Quote von 20 % zu erreichen. Für die zweite Führungsebene hatte die Geschäftsleitung als Ziel beschlossen, bis zum 30. Juni 2017 eine Quote von 35 % zu erreichen. Im Berichtszeitraum konnten diese Ziele aufgrund der bestehenden arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen und der Organisationsstruktur der Unternehmensgruppe noch nicht erreicht werden. Zur Erreichung der genannten Ziele hat die Geschäftsleitung eine weitere Umsetzungsfrist von fünf Jahren beschlossen, die damit am 30.06.2022 endet.

Der Aufsichtsrat setzt sich aus 12 Mitgliedern zusammen, die zur Hälfte von den Aktionären und zur Hälfte von den Arbeitnehmern gewählt werden. Derzeit gehören der Anteilseignerseite zwei und der Arbeitnehmerseite drei weibliche Mitglieder an. Die von den Anteilseignern gewählten Mitglieder haben beschlossen, die vorgeschriebene Frauenquote unabhängig von den Arbeitnehmervertretern erreichen zu wollen;

Entsprechendes wurde durch die Arbeitnehmerseite festgelegt. Die gesetzlichen Zielvorgaben wurden demnach erfüllt.

Vielfalt (Diversity)

Ziffern 4.1.5., 5.1.2. und 5.4.1. des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 behandeln das Thema Vielfalt (Diversity), und zwar betreffend die Besetzung des Aufsichtsrates, des Vorstandes und der Führungsebene. Im Rahmen einer guten Corporate Governance haben sich Geschäftsleitung und der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ausführlich mit diesem Thema beschäftigt:

Aufsichtsratsbesetzung

Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA besteht aus zwölf Mitgliedern. Er erfüllt in seiner derzeitigen Besetzung weitestgehend die Vorgaben der Ziffer 5.4.1. Abs. 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex:

- Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ist traditionell mit international erfahrenen Mitgliedern besetzt.
- Im derzeitigen Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA besteht bei keinem Mitglied ein Interessenkonflikt.
- Für die Mitglieder des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA ist in § 2.1. der Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat eine Altersgrenze

vorgesehen; eine Regelzugehörigkeitsdauer ist demgegenüber nicht festgelegt.

Der Aufsichtsrat ist mit zwei Frauen auf der Seite der Kapitalvertreter und drei Frauen auf der Seite der Arbeitnehmervertreter besetzt. Damit ist das vom Gesetzgeber neu eingeführte Erfordernis eines Anteils von 30 % weiblichen Mitgliedern im Aufsichtsrat erfüllt. Unter Wahrung der gesetzlichen Vorgaben wird der Aufsichtsrat auch bei zukünftigen Wahlvorschlägen das Vorliegen der erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufsichtsrats Tätigkeit angemessen berücksichtigen.

Vorstandsbesetzung

Der derzeitige Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung besteht aus sieben männlichen Mitgliedern. Sämtliche Mitglieder des Vorstandes verfügen über einen internationalen Erfahrungshorizont.

Bei der Auswahl von Vorstandsmitgliedern wird eine angemessene Berücksichtigung von Frauen angestrebt sowie allgemein auf Vielfalt (Diversity) geachtet.

Besetzung von Führungspositionen

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA hat zur Umsetzung von Ziffer 4.1.5. des Deutschen Corporate Governance Kodex bereits eine Vielzahl von Maßnahmen umgesetzt, die Vielfalt (Diversity) – insbesondere einen höheren Anteil von Frauen – in Führungsfunktionen fördern sollen (Siehe S. 141).

So hat die CEWE Stiftung & Co. KGaA beispielsweise folgende konkrete Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie umgesetzt:

- Flexible Arbeitszeitmodelle

- Vertrag mit dem AWO-Eltern- und Seniorenservice in Oldenburg für eine kostenlose Beratung von Mitarbeitern, die Kinder oder auch Eltern unterbringen müssen
- Angebot einer Kindertagesstätte in unmittelbarer Nähe der CEWE Stiftung & Co. KGaA in Oldenburg

Ferner hat der Vorstand der CEWE COLOR Holding AG in der Sitzung vom 31. Januar 2011 Folgendes beschlossen:

Bei der Besetzung von Führungspositionen im Unternehmen wird eine angemessene Berücksichtigung von Frauen angestrebt sowie allgemein auf Vielfalt (Diversity) geachtet. Neben den bereits bestehenden Maßnahmen zur Förderung dieses Kriteriums sollen ferner folgende Maßnahmen implementiert werden:

Erarbeitung und Durchführung eines Programms, das sich insbesondere mit dem Thema „Frauen in Führungspositionen“, „Förderung von Frauen als Nachwuchsführungskräfte“ sowie „Internationalität auf der Führungsebene“ befasst.

Dieser Beschluss besitzt für die Vergabe von Führungspositionen weiterhin Gültigkeit.

Schlussklärung des Vorstandes der persönlich haftenden Gesellschafterin zum Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

Die Stellung des persönlich haftenden Gesellschafters führt grundsätzlich zur Annahme einer Abhängigkeit der CEWE Stiftung & Co. KGaA von ihrer Komplementärin, der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, im Sinne von § 17 AktG. Da mit der CEWE Stiftung kein Beherrschungsvertrag gemäß § 291 AktG besteht, hat der Vorstand der persönlich haftenden Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung als Geschäftsführungsorgan der CEWE Stiftung & Co. KGaA gemäß § 312 AktG einen Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgestellt. Der Vorstand hat am Ende des Berichts folgende Erklärung abgegeben:

„Wir erklären hiermit, dass bei den in diesem Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäften unsere Gesellschaft nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Es sind keine Maßnahmen auf Veranlassung oder im Interesse des herrschenden oder eines mit ihm verbundenen Unternehmens getroffen oder unterlassen worden.“

Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung übt die Stellung einer geschäftsführenden Komplementärin aus. Am Kapital der Gesellschaft ist sie nicht beteiligt. Zur Regelung dieses Verhältnisses besteht mit der CEWE Stiftung & Co. KGaA ein Geschäftsführungs- und Aufwandsübernahmevertrag. Er bestimmt, dass ihr alle Aufwendungen, die sich im Zusammenhang mit der Geschäftsführungstätigkeit ergeben, insbesondere bei den Organen Vorstand, Geschäftsführung und Kuratorium, ersetzt werden. Darüber hinaus steht ihr für die Geschäftsführungs-

und Vertretungstätigkeit und für die Übernahme ihres persönlichen Haftungsrisikos eine jährliche, angemessene und gewinn- und verlustunabhängige Vergütung zu.

Zwischen dem Konzern und der Erbengemeinschaft, deren Testamentsvollstrecker Herr Otto Korte, Mitglied des Aufsichtsrates, ist, bestehen vereinzelte Mietverhältnisse über betrieblich genutzte Immobilien.

Oldenburg, 15. März 2018

CEWE Stiftung & Co. KGaA

Für die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung
– Der Vorstand –



Dr. Christian Friege
(Vorstandsvorsitzender)



Patrick Berkhouwer



Dr. Reiner Fageth



Carsten Heitkamp



Dr. Olaf Holzkämper



Thomas Mehls



Frank Zweigle

VORSTAND

der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Seite 224 | Struktur und Organe

<https://company.cewe.de/de/ueber-uns/unternehmensgruppe.html>
> Vorstand



Dr. Christian Friege

Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung



Dr. Reiner Fageth

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Bereiche Technik, Forschung und Entwicklung



Patrick Berkhouwer

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für den Bereich Ausland und Expansion



Carsten Heitkamp

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die deutschen Betriebe, Personal, Logistik und Materialwirtschaft



Dr. Olaf Holzkämper

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Bereiche Finanzen & Controlling, Unternehmensentwicklung, Investor Relations, IT, Recht und On-Site Finishing



Thomas Mehls

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für den Bereich Marketing In- und Ausland, Online Photo Service, CEWE-PRINT.de, viaprinto, Akquisition New Business und Nachhaltigkeit



Frank Zweigle

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Verwaltungsgeschäfte der Stiftung

GLOSSAR

Hinweis:

Wenn in diesem Finanzbericht über Digitalfotos gesprochen wird, beinhaltet die Zahl immer die CEWE FOTOBUCH-Prints sowie die Bilder der Foto-Geschenkartikel.

Alle Zahlenangaben werden grundsätzlich mit möglichst exakten Werten gerechnet und in der Darstellung kaufmännisch gerundet. Dadurch können speziell z. B. bei Summenbildungen Rundungsabweichungen entstehen.

Anlagevermögen

Sachanlagen zuzüglich der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien, der Geschäfts- oder Firmenwerte, immateriellen Vermögenswerte und der Finanzanlagen

Brutto-Cash Flow

Ergebnis nach Steuern zuzüglich Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Brutto-Finanzschulden

Summe aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten; siehe auch Finanzverbindlichkeiten

Brutto-Working Capital

Kurzfristige Vermögenswerte ohne liquide Mittel

Capital Employed (CE)

Netto-Working Capital zuzüglich der langfristigen Vermögenswerte und der liquiden Mittel

Capital Invested (CI)

Eigenkapital zuzüglich der nicht operativen Schulden und der Brutto-Finanzschulden

Days Working Capital

Laufzeit des Netto-Working Capital in Tagen, gemessen am Umsatz des abgelaufenen Quartals

EBIT

Ergebnis vor Steuern und Finanzergebnis

EBITDA

Ergebnis vor Steuern, Finanzergebnis und Abschreibungen

EBT

Ergebnis vor Steuern

Eigenkapital

Rechnerisch der gemäß IAS 32 geltende Residualanspruch auf das nach Abzug der Schulden verbleibende Nettovermögen

Eigenkapitalquote

Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital; rechnerisch das Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme

Finanzverbindlichkeiten

Als solche ausgewiesene langfristige und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten ohne bilanziell unter anderen Linien ausgewiesene verzinsliche Rückzahlungsansprüche

Free-Cash Flow

Cash Flow aus operativer Geschäftstätigkeit abzüglich Cash Flow aus Investitionstätigkeit (beides gemäß Kapitalflussrechnung)

Freefloat

auch Streubesitz, bezeichnet den Anteil der frei handelbaren Aktien des Unternehmens am Markt

Fremdkapital

Summe der unter den Passiva als langfristige und kurzfristige Schulden ausgewiesenen Werte

GuV

Gewinn- und Verlustrechnung

Kapitalrentabilität

Siehe Return on Capital Employed

Kurzfristige übrige Schulden

Kurzfristige Steuerrückstellungen, kurzfristige übrige Rückstellungen, kurzfristige übrige finanzielle Verbindlichkeiten sowie kurzfristige übrige Verbindlichkeiten

Liquiditätsquote

Rechnerisch die liquiden Mittel im Verhältnis zur Bilanzsumme

**Netto-Cash-Position/
Netto-Finanzschulden**

Langfristige Finanzverbindlichkeiten zuzüglich kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten abzüglich liquider Mittel; wenn die Differenz negativ ist, spricht man von Netto-Cash-Position, andernfalls von Netto-Finanzschulden

Netto-Working Capital

Kurzfristige Vermögenswerte ohne liquide Mittel abzüglich kurzfristiger Schulden ohne kurzfristige Sonderposten für Investitionszuwendungen und ohne kurzfristige Finanzverbindlichkeiten

Netto-Cash Flow

Brutto-Cash Flow abzüglich der Investitionen

Nicht operative Schulden

Lang- und kurzfristige Sonderposten für Investitionszuwendungen, langfristige Rückstellungen für Pensionen, langfristige passive latente Steuern, langfristige übrige Rückstellungen, langfristige finanzielle Verbindlichkeiten sowie langfristige übrige Verbindlichkeiten

NOPAT

EBIT abzüglich der Steuern vom Einkommen und vom Ertrag sowie der sonstigen Steuern

Operatives Netto-Working Capital

Vorräte plus kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich kurzfristiger Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

POS

Point of Sale ist der Verkaufsort, d. h. die Ladengeschäfte der Handelspartner und die eigenen Einzelhandelsfilialen

Return on Capital Employed (ROCE)

Ergebnis vor Steuern und vor dem Finanzergebnis (EBIT) im Verhältnis zum Capital Employed; rechnerisch wird zur Ermittlung grds. die 12-Monats-Perspektive gewählt, um eine rollierende Jahresrentabilität zu zeigen

Return on Capital Employed (ROCE) vor Restrukturierung

Ergebnis vor Steuern und vor dem Finanzergebnis (EBIT) bereinigt um Restrukturierungsaufwendungen im Verhältnis zum Capital Employed

Sonstige betriebliche**Cash Flows**

Veränderungen aus den gezahlten Steuern sowie Einzahlungen aus erhaltenen Zinsen

Sonstiges Brutto-Working Capital

Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte, kurzfristige Forderungen aus Ertragsteuer-Erstattungen, sonstige kurzfristige finanzielle Vermögenswerte sowie kurzfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte

Sonstiges Netto-Working Capital

Sonstiges Brutto-Working Capital abzüglich der kurzfristigen übrigen Schulden

Working Capital-induzierter Cash Flow

Veränderungen aus dem Netto-Working Capital