



GESCHÄFTSBERICHT 2016

„Gemeinsam mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben wir aus dem etablierten Marktführer im industriellen Fotofinishing von analogen Fotos und Filmen auch den Marktführer im Markt für digitale Fotoprodukte gemacht. Das CEWE FOTOBUCH als Nr. 1 im Markt ist der hervorstechendste Beleg für diese gelungene Transformation. Mit den CEWE KALENDERN, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDERN haben wir nun weitere Markenprodukte im Handel platziert. Diese erreichte Position wollen wir weiter ausbauen. Zusätzlich haben wir unsere Digitaldruckkompetenz um Online-Offsetdruck ergänzt und das Geschäft Kommerzieller Online-Druck aufgebaut.“

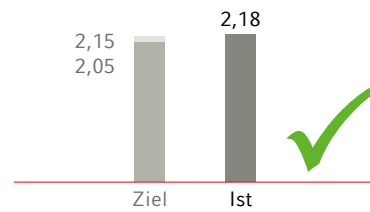
Dr. Rolf Hollander, Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung



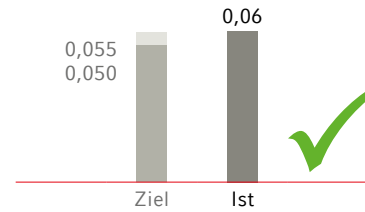
HIGHLIGHTS 2016

Ziele 2016 erreicht

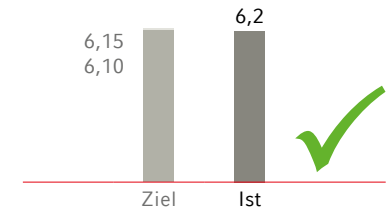
Digitalfotos in Mrd. Stck.



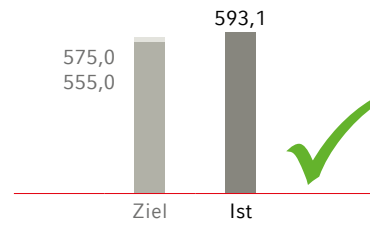
Fotos von Filmen in Mrd. Stck.



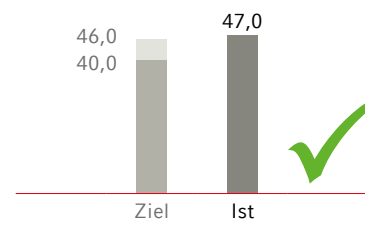
CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stck.



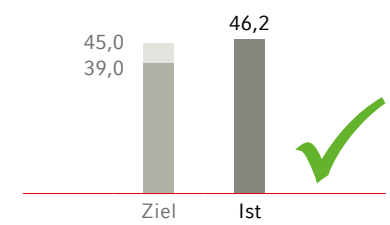
Umsatz in Mio. Euro



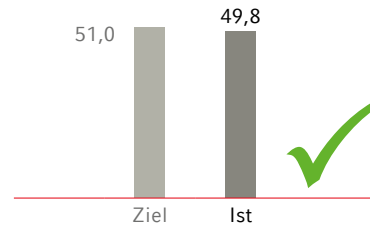
EBIT in Mio. Euro



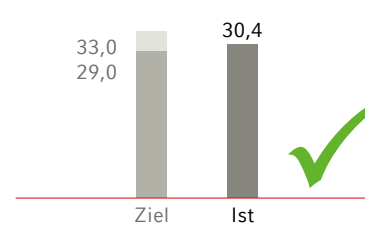
EBT in Mio. Euro



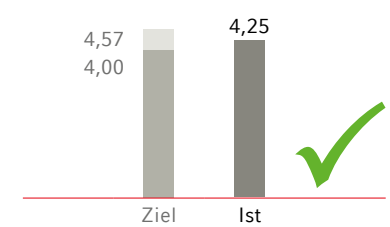
Investitionen in Mio. Euro



Nachsteuerergebnis in Mio. Euro



Ergebnis je Aktie in Euro/Aktie



Absatz Fotofinishing

- ▶ Gesamt-Fotovolumen liegt mit 2,23 Mrd. Fotos oberhalb der Erwartungen
- ▶ 6,2 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHs (+2,6 % zum Vorjahr) mit weiter steigender Wertigkeit
- ▶ CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und Foto-Geschenke stärken Trend zu höherwertigen Produkten
- ▶ Fotos zu 97,5 % digital
- ▶ Über 64 % aller Fotos werden in Ladengeschäften abgeholt

Umsatz Fotofinishing

- ▶ Größerer Anteil der CEWE-Markenprodukte stärkt Fotofinishing-Umsatz
- ▶ Umsatz je Foto steigt weiter: +9,1 % auf 20,25 Eurocent pro Foto
- ▶ 452,0 Mio. Euro Fotofinishing-Umsatz übertrifft Umsatzzielsetzung für 2016: +8,9 % zum Vorjahr
- ▶ Umsatz im vierten Quartal legt um 8,4 % auf 190,0 Mio. Euro zu

Ergebnis Fotofinishing

- ▶ Fotofinishing-EBIT 2016 um 11,8 Mio. Euro gesteigert: 52,0 Mio. Euro EBIT (2015: 40,2 Mio. Euro, +29,5 %)
- ▶ Operatives EBIT vor Sonderaufwendungen mit 9,4 Mio. Euro über bereinigtem Vorjahreswert: 52,8 Mio. Euro
- ▶ Operative Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2016 weiter auf jetzt 11,7 % (2015: 10,5 %)
- ▶ Viertes Quartal liefert 88 % des Gesamtjahres-EBIT im Fotofinishing

Resultate Kommerzieller Online-Druck

- ▶ Umsatz steigt 2016 auf 84,0 Mio. Euro (2015: 77,8 Mio. Euro, +7,9 %)
- ▶ Ergebnisziel erreicht: Kommerzieller Online-Druck mit EBIT von 1,6 Mio. Euro deutlich positiv
- ▶ EBIT vor Sondereffekten sogar bei 3,3 Mio. Euro: 3,9 % operative EBIT-Marge

Resultate Einzelhandel

- ▶ Neu-Positionierung des Einzelhandels zeigt Erfolg: EBIT mit 0,6 Mio. Euro wieder positiv
- ▶ Durch stärkere Margenfokussierung und Marktrückgang für SLR-Kameras Umsatz gesenkt: 54,9 Mio. Euro (2015: 60,8 Mio. Euro)

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

- ▶ Konzernumsatz wächst auf 593,1 Mio. Euro (2015: 554,2 Mio. Euro)
- ▶ Alle Unternehmensziele für 2016 erreicht oder übertroffen: Konzern-EBIT 47,0 Mio. Euro
- ▶ Gutes viertes Quartal mit einem operativen Ergebnis von 49,6 Mio. Euro
- ▶ EBIT-Marge verbessert sich im Konzern von 6,6 % (2015) auf 7,9 % (2016)
- ▶ Normalisierte Konzern-Steuerquote bei 32,4 %
- ▶ Ergebnis je Aktie liegt bei 4,25 Euro (2015: 3,15 Euro/Aktie)

Bilanz und Finanzierung

- ▶ Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf stabile 53,8 %
- ▶ Operatives Netto-Working Capital wird um 25,4 % reduziert
- ▶ Solide Finanzierung: Netto-Cash-Position bei 48,3 Mio. Euro

Cash Flow

- ▶ Operatives Ergebnis und vor allem Working Capital lassen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit auf 93,0 Mio. Euro steigen
- ▶ Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit reduziert
- ▶ Weihnachtsgeschäft lässt Free-Cash Flow des vierten Quartals um 6,0 Mio. Euro steigen

Kapitalrentabilität

- ▶ Durchschnittliches Capital Employed steigt akquisitionsbedingt auf 220,8 Mio. Euro
- ▶ ROCE legt auf 21,3 % zu

CEWE – Europas Online Druck- und Foto-Service

CEWE beliefert Konsumenten sowohl über den stationären Handel als auch über den Internet-Handel mit Fotoarbeiten und Digitaldruckprodukten. CEWE ist der Dienstleistungspartner für die Spitzen-Handelsmarken im europäischen Fotomarkt. 2016 entwickelte und produzierte das Unternehmen 2,2 Mrd. Fotos – auch in 6,2 Mio. Exemplaren des CEWE FOTOBUCHs sowie Foto-Geschenkartikeln. Die europaweit führende Fotobuch-Marke „CEWE FOTOBUCH“ und die weiteren Produktmarken CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER, die leicht bedienbaren Bestellapplikationen (PC, Mac und mobil-iOS, Android sowie Windows), die hohe Digitaldruckkompetenz, die Skalenvorteile einer industriell-effizienten Produktion und Logistik, die breite Distribution über das Internet, die 25.000 belieferten Handelsgeschäfte und die über 14.000 CEWE FOTOSTATIONEN sind wesentliche Wettbewerbsvorteile des CEWE-Fotofinishings.

Der CEWE-eigene Einzelhandel agiert als zusätzlicher Vertriebskanal für das Fotofinishing. Daneben vertreibt er auch fotografische Hardware (z. B. Kameras).

Mit den Marken CEWE-PRINT.de, Saxoprint und Viaprinto bedient CEWE zunehmend auch Kunden als Online Druck-Dienstleister mit über das Internet bestellbaren Werbedrucksachen wie Flyern, Plakaten, Broschüren, Visitenkarten etc.



CEWE auf einen Blick

- 12** Betriebsstätten
- 24** europäische Länder
- über **50 Jahre** erfolgreich in Europa
- 3.500** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- 25.000** belieferte Handelsgeschäfte
- 6,2 Mio.** Exemplare des CEWE FOTOBUCHS
- 2,2 Mrd.** produzierte Fotos
- über **14.000** CEWE SOFORT FOTO-Stationen
- über **35.000** Tonnen bedrucktes Papier



01	AN DIE AKTIONÄRE	8	ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN	133
	Brief an die Aktionäre	8	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	133
	Bericht des Aufsichtsrates	14		
	Interview mit Dr. Rolf Hollander	19	VERGÜTUNGSBERICHT	136
	CEWE-Aktie	27		
02	KONZERNLAGEBERICHT	30	ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	156
	GRUNDLAGEN DES KONZERNS	32	Bericht zur Unternehmensführung	156
	Geschäftsmodell	32	Angaben über Beziehungen zu nahestehenden	
	Organisation und Steuerungssysteme	33	Unternehmen und Personen	161
	Ziele und Strategien	37	VORSTAND	162
	Unternehmensfunktionen	40		
	WIRTSCHAFTSBERICHT	58	GLOSSAR	164
	Märkte	58	KONZERNABSCHLUSS	166
	Resultate	64	Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	168
	Nachhaltigkeit	102	Konzern-Gesamtergebnisrechnung	169
	NACHTRAGSBERICHT	112	Konzernbilanz	170
	Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	112	Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	172
	PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT	112	Konzern-Kapitalflussrechnung	174
	Risikobericht	112	Segmentberichterstattung nach Geschäftsfeldern	176
	Chancenbericht	118	Anhang mit Bestätigungsvermerk	177
	Prognosebericht	119	Bilanzeid	238
	INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM	124	Bestätigungsvermerk	239
	Corporate-Governance-Bericht	124	Die CEWE-Gruppe – Struktur und Organe	240
	Compliance	129	WEITERE INFORMATIONEN	242
	Risikomanagementsystem	130	Abschluss CEWE Stiftung & Co. KGaA	244
			Mehrjahres-Übersicht	248
			Betriebsstätten und Vertriebsniederlassungen	254
			Finanzterminkalender	255
			Impressum	255

03

04

Jedes **CEWE** **FOTOBUCH** ist **klimaneutral**

Seit dem dritten Quartal 2016 sind CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER als klimaneutrale Markenprodukte erhältlich. CEWE unterstützt ein umfassendes Klimaschutzprojekt in Kenia und gleicht dadurch sämtliche, bei der Herstellung entstehenden CO₂-Emissionen aus.



Dr. Rolf Hollander, Vorsitzender des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

Alle drei Geschäftsfelder haben positiv zu einem guten Ergebnis beigetragen

Ihr Unternehmen CEWE hat das Jahr 2016 mit einem ordentlichen Ergebnis abgeschlossen – eine solide Basis für unsere künftige Entwicklung. Besonders positiv ist zu vermerken, dass 2016 nicht nur der aktuelle Ergebnisgarant Fotofinishing, sondern auch die weiteren Geschäftsfelder Kommerzieller Online-Druck und Einzelhandel positiv zum Gesamtergebnis beigetragen haben. Vor allem diese Ausgewogenheit hat das EBIT von 47 Mio. Euro ermöglicht. Damit vermelden wir Ihnen das bisher höchste EBIT in der 56-jährigen Geschichte Ihres Unternehmens.

Hohe „Investitionen“ über viele Jahre haben die Basis für das Ergebnis gelegt

In den vergangenen Jahren haben wir immer wieder negative Ergebnisbeiträge aus verschiedenen Quellen für begrenzte Zeit sehr bewusst akzeptiert, um dadurch in die langfristige Entwicklung des Unternehmens zu „investieren“. Auch wenn wir – nach den aktuellen Regeln des Rechnungswesens – damit den Begriff der „Investition“ akademisch nicht richtig verwenden, so sehen wir in dieser Aufwendung für die Unternehmensentwicklung doch eindeutig eine Zukunfts-Investition. Sehr klar wird dies, wenn wir den Aufbau des Kommerziellen Online-Drucks zu einem strategischen Geschäftsfeld ansehen: Die circa 10 Mio. Euro, die wir seit 2012 in diesem Geschäftsfeld jährlich für Marketing ausgegeben haben, waren zu Beginn dieser Phase nicht durch das Geschäftsfeld selbst zu tragen. Das negative Ergebnis haben wir jedoch akzeptiert, um eine gesunde Basis für dieses Geschäft zu schaffen. Mit zunehmendem Umsatz konnte das Geschäftsfeld den Marketingaufwand mehr und mehr tragen, so dass wir nun 2016 ein positives EBIT ausweisen. Ähnliche Investitionsphasen durchlaufen wir auch bei Ländern, Produkten oder in anderen Dimensionen immer wieder, um Ihr Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. Diese unternehmerischen Risiken muss ein Unternehmen für eine ökonomisch nachhaltige Entwicklung bewusst eingehen. Wir nutzen die hohe Ertragskraft etablierter Geschäftsfelder, um vielversprechende neue Bereiche auf- und auszubauen.

Der Kommerzielle Online-Druck erreicht die Gewinnzone

2016 war der auf 84 Mio. Euro gestiegene Umsatz im Kommerziellen Online-Druck gut in der Lage, die Marketinginvestitionen zu tragen und ein erstes positives Ergebnis von 1,6 Mio. Euro auszuweisen. Nach vielen Investitionsjahren ist dies ein feiner Erfolg für alle im Unternehmen, die daran mitgewirkt haben.

CEWE FOTOBUCH: Kunden sind Markenbotschafter geworden

Das heute sehr solide Ergebnis im Fotofinishing fußt auch auf einer solchen, sehr nachhaltigen Investitionsbereitschaft. Lag der Marketingaufwand im Fotofinishing 2005 noch bei ca. 5 Mio. Euro, haben wir ihn stetig bis 2016 auf über 54 Mio. Euro mehr als verzehnfacht. 54 Mio. Euro, die direkt den Gewinn des Jahres 2016 reduzieren, aber die die Basis für die Gewinne der Zukunft legen. Es wäre ein Leichtes, durch Reduktion des Marketings einen höheren Gewinn auszuweisen. Aber wäre das für die langfristige Entwicklung Ihres Unternehmens richtig? Diese Marketing-Investitionen haben dazu geführt, dass z. B. im deutschen Markt die ungestützte Bekanntheit des CEWE FOTOBUCHs auf 51 % gestiegen ist. Gleichzeitig legt auch der Net Promotor Score nochmals auf 58 % zu und liegt damit auf einem nur für ganz wenige Top-Marken erreichbaren Niveau. Beide Kennwerte – die Markenbekanntheit und der Net Promotor Score – drücken die sehr positive Haltung der Konsumenten zum Fotofinishing-Angebot von CEWE aus. Aus Kunden sind Markenbotschafter geworden! Auf diese Basis können wir bauen.

Der Einzelhandel trägt Ergebnis bei und stärkt das Fotofinishing

Auch das Geschäftsfeld Einzelhandel hat schwierige Jahre hinter sich. Zwar hat der Einzelhandel im weiteren Sinne durch Umsätze und Ergebnisse mit Fotofinishing-Produkten, die im Fotofinishing ausgewiesen werden, immer noch positive Beiträge zum Unternehmen geleistet. Doch natürlich haben wir den Anspruch, dass auch das Handelsgeschäft mit Foto-Hardware positiv beiträgt. Das können wir für 2016 wieder vermelden: Mit Hardware haben wir ein EBIT von 0,6 Mio. Euro erwirtschaftet. Auch das ist ein sehr schöner Fortschritt.

Dividende soll zum achten Mal in Folge steigen

Positive Beiträge aus allen drei strategischen Geschäftsfeldern sind die Basis für ein auch in Summe vorzeigbares Ergebnis. Dies erlaubt es uns, die Dividende auch in diesem Jahr steigen zu lassen: Wir freuen uns sehr, Ihnen auf der Hauptversammlung 2017 nun das achte Mal in Folge eine Dividendensteigerung vorschlagen zu können. Dies ist eine sehr schöne Entwicklung, die wir gerne fortsetzen möchten, wenn es die wirtschaftliche Situation Ihres Unternehmens zulässt. Auch freuen wir uns, jedes Jahr einige Aktien an Kolleginnen und Kollegen kostenlos oder vergünstigt auszugeben, so dass alle mitarbeitenden Personen an diesem Erfolg teilhaben können.

Auch 2017 hält wieder viele Herausforderungen bereit

Ein kurzes Durchatmen – mehr darf alle „Zufriedenheit“ über die vorzeigbaren Ergebnisse 2016 nicht sein. Denn schon läuft das Jahr 2017 auf Hochtouren und hält auch wieder Herausforderungen bereit: Zum 1. Januar 2017 wurde in Deutschland die gesetzliche Umsatzsteuer für Fotobücher von 7 % auf 19 % erhöht. Wir werden sehen, wie sich dies auf die Preisgefüge im Markt – und für uns auf Umsatz und Ergebnis – auswirkt. Darüber hinaus gewinnen Mobiltelefone als Foto-Kameras eine immer stärkere Bedeutung. Dies ist eine große Veränderung im Konsumentenverhalten. Darauf müssen wir uns sowohl im Fotofinishing als auch im Einzelhandel weiter klug einstellen. Nicht zuletzt hätten wir uns im Kommerziellen Online-Druck im vierten Quartal 2016 ein etwas höheres Wachstum als die verbuchten 1,6 % gewünscht. Hier ist ebenso kluges Agieren gefordert. ... Und damit nennen wir nur einige der Themen, an denen wir derzeit arbeiten.

Das gesamte CEWE-Team arbeitet am Erfolg des Jahres 2017

Und wie! Das gesamte Team Ihres Unternehmens kümmert sich intensiv um diese und weitere Themen. Im Februar haben wir beispielsweise unsere „Innovationstage“ veranstaltet, auf denen wir – mit Blick auf Weihnachten 2017 – den Kolleginnen und Kollegen sowie auch ausgewählten, sehr aktiven Konsumentinnen und Konsumenten neue Produktideen vorgestellt haben. Wer dort die engagierten Diskussionen verfolgt hat, nimmt das gute Gefühl mit, dass auf dieser Basis auch die Herausforderungen des Jahres 2017 bewältigt werden können.

Daher, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, lehnen Sie sich gerne zurück. Genießen Sie die Leistungen Ihres Unternehmens als Konsumentin oder Konsument – ob im Fotofinishing, im Kommerziellen Online-Druck oder im Einzelhandel. Das gesamte CEWE-Team arbeitet für den Erfolg des Jahres 2017.

Oldenburg, 15. März 2017

Ihr Rolf Hollander



Otto Korte, Aufsichtsratsvorsitzender der CEWE Stiftung & Co. KGaA und Mitglied des Kuratoriums der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

BERICHT DES AUFSICHTSRATES

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, liebe Freunde des Aufbaus,

der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr die ihm nach Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung sowie dem Deutschen Corporate Governance Kodex obliegenden Aufgaben pflichtgemäß wahrgenommen. Insbesondere haben wir die Arbeit des Vorstandes sorgfältig und regelmäßig überwacht und ihn bei der Leitung und strategischen Weiterentwicklung des Unternehmens sowie bei wesentlichen Entscheidungen beratend begleitet.

Aufsichtsratssitzungen

Der Aufsichtsrat hat im Berichtsjahr fünf Sitzungen abgehalten, und zwar am 11. Februar 2016, 16. März 2016 (Bilanzsitzung), 1. Juni 2016, 8. September 2016 und 3. November 2016.

Bei Bedarf hat der Aufsichtsrat interne Sitzungen nach den gemeinsamen Sitzungen mit dem Vorstand abgehalten.

Schwerpunkte der im Aufsichtsratsplenum behandelten Themen

In allen Aufsichtsratssitzungen des Berichtsjahres erläuterte uns der Vorstand die Entwicklung von Umsatz und Ergebnis im Konzern; ferner ging er auf den Verlauf in den einzelnen Geschäftsbereichen ein und berichtete pro Segment über die Vermögens- und Ertragslage sowie über die Liquiditätslage und die Einhaltung der Kredit-Covenants im Konzern.

Der Aufsichtsrat hat sich fortlaufend davon überzeugt, dass ein wirksames Risikomanagementsystem durch die persönlich haftende Gesellschafterin unterhalten wird. In diesem Zusammenhang erläuterte der Vorstand in einer Sitzung das bei der Gesellschaft unterhaltene System zur Sicherstellung der steuerlichen Rechtsbefolgung (Tax Compliance).

Ferner hat sich der Aufsichtsrat mit Sonderthemen wie z. B. der Entwicklung des Onsite Finishing, der Struktur der Wettbewerber, der Marke „CEWE“ und deren Ausstrahlung auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche sowie der Auswirkung der nunmehr endgültigen Erhöhung der Umsatzsteuer für CEWE FOTOBÜCHER auf den Regelsteuersatz von 19 % befasst.

Ferner berichtete der Vorstand über Maßnahmen zur Erhöhung der Frauenquote, die Umsetzung der Mitarbeiterbeteiligung durch einen begünstigten Erwerb von Aktien sowie das Projekt „Great Place To Work“.

Die Präsenz in den Sitzungen des Aufsichtsrates war sehr gut. Herr Prof. Appelrath hat krankheitsbedingt gefehlt, zwei weitere Mitglieder haben jeweils einmal gefehlt.

Sitzungen der Ausschüsse

Der Nominierungsausschuss hat sich im Berichtsjahr mit der Nachfolge des verstorbenen Aufsichtsratsmitglieds Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Jürgen Appelrath befasst und Herrn Paolo Dell'Antonio als dessen Nachfolger für die restliche Dauer der Amtszeit vorgeschlagen.

Der Prüfungsausschuss hat unter Leitung der Vorsitzenden, Frau Corinna Linner, am 15. März 2016 und 13. Dezember 2016 getagt.

In der Sitzung am 15. März 2016 befasste er sich in Anwesenheit des Vorstandsvorsitzenden und des Finanzvorstandes mit den Abschlüssen und Lageberichten der CEWE Stiftung & Co. KGaA und des Konzerns sowie dem Abhängigkeitsbericht. Der Prüfungsausschuss

ließ sich ferner vom Abschlussprüfer das interne Kontrollsystem, das Risikomanagement und die Beachtung der Corporate Governance erläutern. Bestandsgefährdende Risiken waren nicht ersichtlich.

Der Abschlussprüfer erläuterte in der Sitzung am 13. Dezember 2016 unter Berücksichtigung der bereits durchgeführten Prüfungshandlungen ausführlich das interne Kontrollsystem. Er berichtete ferner über die gesetzlichen Neuerungen durch IFRS 16 (Bilanzierung von Leasing-/Mietverträgen) sowie die genehmigungspflichtigen Nichtprüfungsleistungen.

Corporate Governance

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben sich auch im Berichtsjahr mit dem Deutschen Corporate Governance Kodex – und insbesondere den Änderungen – intensiv beschäftigt.

Der Aufsichtsrat ist weiterhin mit fünf Frauen besetzt und erfüllt damit die gesetzlich geforderte fixe Quote von dreißig Prozent.

Vorstand und Aufsichtsrat haben für das Geschäftsjahr 2016 eine aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 AktG abgegeben, die seit dem 1. Februar 2017 auf der Website der Gesellschaft dauerhaft zur Verfügung steht. Darüber hinaus berichtet der Vorstand im Corporate-Governance-Bericht, den sich der Aufsichtsrat inhaltlich zu Eigen macht, über die Corporate Governance bei CEWE.

Quartalsberichte

Der Aufsichtsrat hat das Zahlenwerk und die Aussagen der Quartalsberichte jeweils, teilweise in Präsenzbesprechungen oder Telefonkonferenzen, vor deren Veröffentlichung mit dem Vorstand besprochen.

Interessenkonflikte

Interessenkonflikte von Mitgliedern des Vorstands oder Aufsichtsrats, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind und über die die Hauptversammlung zu informieren ist, traten nicht auf.

Effizienzprüfung

Da sich durch die neue Rechtsform eine geänderte Besetzung ergab, hatte der Aufsichtsrat beschlossen, eine erneute Evaluierung unter Einbeziehung der dann gewonnenen Erkenntnisse erst in 2017 durchzuführen.

Veränderungen im Aufsichtsrat und Vorstand

Leider ist Herr Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Jürgen Appelrath im August 2016 verstorben. Der Aufsichtsrat ist dankbar für die langjährige ebenso konstruktive wie kritische Mitwirkung im Gremium.

Zwischenzeitlich ist durch das Amtsgericht Oldenburg Herr Paolo Dell'Antonio als neues Aufsichtsratsmitglied bestellt worden. Herr Dell'Antonio verfügt aufgrund seines beruflichen Werdegangs über langjährige Führungserfahrungen in mittelständischen Unternehmen, wird aber auch die Kompetenz des Aufsichtsrates im Segment Marketing verstärken.

Frau Vera Ackermann hat mit Schreiben vom 19. Oktober 2016 das Amt der stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden mit Wirkung zum 31. Dezember 2016 niedergelegt. In der internen Sitzung vom 3. November 2016 wurde Herr Thorsten Sommer einstimmig als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender gewählt. Ebenfalls einstimmig wurde Herr Philipp Martens als Nachfolger in den Prüfungsausschuss gewählt. Beide Wahlen erfolgten mit Wirkung zum 1. Januar 2017. Frau Ackermann bleibt bis zum Ablauf der jetzigen Amtszeit reguläres Mitglied des Aufsichtsrates.

Durch Pressemitteilung vom 18. Oktober 2016 hat das Unternehmen mitgeteilt, dass Herr Dr. Christian Friege mit Wirkung vom 1. Juli 2016 Nachfolger des Vorstandsvorsitzenden Dr. Rolf Hollander wird. Herr Dr. Friege ist bereits seit Beginn des Jahres 2016 Vorstandsmitglied und wird auch in seiner neuen Aufgabe die Zuständigkeit für das Vertriebsressort behalten.

Herr Patrick Berkhouwer ist mit Wirkung zum 1. Januar 2016 zum Vorstandsmitglied bestellt worden.

Jahres- und Konzernabschluss, Abschlussprüfung

Der Jahresabschluss der CEWE Stiftung & Co. KGaA und der Lagebericht wurden nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) aufgestellt, der Konzernabschluss und der Konzernlagebericht nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, sowie nach den ergänzend nach § 315a Abs. (1) HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften.

Die von der Hauptversammlung zum Prüfer 2016 gewählte BDO AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg, (BDO) hat den Jahresabschluss 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA und den Konzernabschluss sowie die Lageberichte geprüft und mit einem jeweils uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Die BDO hat die Prüfung in Übereinstimmung mit § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsgemäßer Abschlussprüfung sowie unter ergänzender Beachtung der International Standards on Auditing (ISA) durchgeführt.

Der Prüfungsausschuss überzeugte sich auf der Sitzung vom 14. März 2017 zunächst auf der Basis der Prüfungsberichte und des Berichts des Vorstandes davon, dass beide Abschlüsse gemeinsam mit dem jeweiligen Lagebericht unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften ein Bild vermitteln, das den tatsächlichen

Verhältnissen der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage entspricht. Der Abschlussprüfer stand zur Verfügung, um an den Verhandlungen über die Jahresabschlüsse und die jeweiligen Lageberichte teilzunehmen und über die wesentlichen Ergebnisse seiner Prüfung, insbesondere die Ausgestaltung der internen Kontrolle und des Risikomanagementsystems, bezogen auf den Rechnungslegungsprozess, zu berichten. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses berichtete im Aufsichtsrat über diese Verhandlungen.

Der Aufsichtsrat hat den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag über die Verwendung des Bilanzgewinns sowie den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht, jeweils für das Geschäftsjahr 2016, auch seinerseits geprüft. Sämtliche Unterlagen wurden rechtzeitig zugestellt. Vertreter des Abschlussprüfers waren ebenfalls bei der Bilanzsitzung des Aufsichtsrates am 15. März 2017 zugegen und standen für ergänzende Auskünfte zur Verfügung. Weitere Fragen der Aufsichtsratsmitglieder führten zu einer vertiefenden Diskussion der Ergebnisse.

Der Aufsichtsrat konnte sich davon überzeugen, dass der Vorschlag der persönlich haftenden Gesellschafterin für die Verwendung des Bilanzgewinns der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage angemessen ist und hat ihm nach Beratung in Anwesenheit des Abschlussprüfers zugestimmt.

Nach der Vorprüfung durch den Prüfungsausschuss prüfte und billigte der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie die jeweiligen Lageberichte, verbunden mit der Feststellung, dass Einwendungen nicht zu erheben sind. Der Aufsichtsrat hat sich nach Diskussion in der Bilanzsitzung am 15. März 2017 dem Vorschlag der persönlich haftenden Gesellschafterin an die Hauptversammlung angeschlossen, den Jahresabschluss der CEWE Stiftung & Co. KGaA festzustellen, und hat dem Gewinnverwendungsvorschlag der persönlich haftenden Gesellschafterin zugestimmt, der eine Dividende von Euro 1,80 vorsieht.

 Seite 136 | Vergütungsbericht

 Seite 124 | Corporate Governance
Seite 130 | Risikomanagementsystem

Abhängigkeitsbericht

Gegenstand der eigenständigen Prüfung durch den Aufsichtsrat war außerdem der von der persönlich haftenden Gesellschafterin gemäß § 312 AktG aufgestellte Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen (Abhängigkeitsbericht) für das Berichtsjahr. Der Abhängigkeitsbericht wurde ebenfalls vom Abschlussprüfer geprüft und mit dem folgenden Bestätigungsvermerk versehen:

„Nach unserer pflichtgemäßen Prüfung und Beurteilung bestätigen wir, dass

- 1. die tatsächlichen Angaben des Berichts richtig sind,*
- 2. bei keinem der im Bericht aufgeführten Rechtsgeschäfte die Leistung der Gesellschaft unangemessen hoch war.“*

Der Prüfungsbericht des Abschlussprüfers zum Abhängigkeitsbericht lag sämtlichen Aufsichtsratsmitgliedern ebenfalls vor. Diese Unterlagen haben dem Prüfungsausschuss in der Sitzung am 14. März 2017 sowie dem Aufsichtsrat in der Bilanzsitzung am 15. März 2017 vorgelegen. Der Aufsichtsrat hat auch nach der Erörterung mit dem Abschlussprüfer und dem Vorstand nach dem abschließenden Ergebnis seiner Prüfung gegen die Erklärung der persönlich haftenden Gesellschafterin am Ende des Abhängigkeitsberichtes keine Einwendungen erhoben. Er hat das Ergebnis der Prüfung des Abhängigkeitsberichtes durch den Abschlussprüfer zustimmend zur Kenntnis genommen.

Dank

CEWE hat in 2016 ein herausragendes Ergebnis erwirtschaftet, was sich auch in der für die Aktionäre erfreulichen Entwicklung des Aktienkurses zeigt. Der Aufsichtsrat dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die von ihnen erbrachten Beiträge. Der Dank geht ebenso an den Vorstand, der mit Weitsicht und ruhiger Hand die Marktposition von CEWE erfolgreich ausgebaut hat.

Oldenburg, 15. März 2017

Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA



Otto Korte, Vorsitzender

INTERVIEW MIT DR. ROLF HOLLANDER

Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Fangen wir mal gleich mit dem Thema „futalis“ an. Einige Aktionäre hatten schon gefragt „Warum Hundefutter?“ Sie haben die Verbindungen zu den CEWE-Kernkompetenzen mit „Individualisierung, Online, Markenaufbau etc.“ nachvollziehbar aufgezeigt. Nun buchen Sie aber doch 3,9 Mio. Euro Impairment-Abschreibung. Wie kommt's? Passt's doch nicht zu CEWE?

Die Verbindung zu CEWE bleibt weiter sinnvoll. futalis nutzt viele CEWE-Kompetenzen. Und die haben wir im vergangenen Jahr auch mehr und mehr eingebracht. Trotzdem verläuft die Entwicklung dieses Start-ups nicht so glatt, wie wir uns das gewünscht hätten und wie das auch mal geplant war. Das gilt übrigens vermutlich für die meisten Start-ups dieser Welt. Uns ist von Anfang an klar gewesen, dass sich das Chancen- und Risikoprofil von Start-ups von unserem Kerngeschäft unterscheidet. Gemäß den IFRS-Regelungen müssen wir dem im Impairment-Test Rechnung tragen. Trotzdem bleibt futalis für uns eine sinnvolle Beteiligung und wir werden das Start-ups weiter unterstützen.





*Welche Konsequenzen ziehen Sie aus dieser Erfahrung?
Ist damit Ihr Ausflug in die Welt der Start-ups beendet?*

Überhaupt nicht. Nur weil mal Gegenwind kommt, darf man nicht gleich die Richtung ändern. Um das futalis-Investment mal in Perspektive zu setzen: Wir haben unser Engagement beim von der Bundesregierung initiierten High-Tech Gründerfonds und ein weiteres Engagement bei einem kleineren Fonds. Daneben haben wir direkt in etwa eine Handvoll von Start-ups investiert. Meist weniger als eine Mio. Euro pro Start-up. Sehr überschaubar. Diese gehören übrigens auch zu den Gründungen mit den tendenziell besseren Verläufen innerhalb der Fondsgemeinschaft.

Bei futalis haben wir uns – wegen der von Ihnen skizzierten großen Nähe zu den CEWE-Kernkompetenzen – stärker engagiert. Und ja, ausgerechnet dieses Engagement verläuft nun nicht nach den Vorstellungen aller Beteiligten. Aber: Es gibt einen Maßnahmenplan, der jetzt abgearbeitet wird. Richtig ist aber, dass wir nach dieser Erfahrung sehr vorsichtig sind, wie viele solcher tieferen Engagements bei Start-ups wir uns zeitlich erlauben können. Mit der Weiterentwicklung des Fotofinshings und des kommerziellen Online-Drucks sowie der Sicherung des Einzelhandels haben wir Aufgaben, die wir mit großer Kraft bearbeitet haben und weiter bearbeiten werden.

2,2 Mrd. produzierte Fotos
über 35.000 Tonnen bedrucktes Papier
6,2 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHS

Über 99 % unseres Umsatzes finden in diesen unseren Hauptgeschäften statt. Dort spielt heute die Musik für CEWE. Im Management darf man solche Prioritäten nicht aus den Augen verlieren. Trotzdem, jeder erfolgreiche Unternehmer fängt mal klein an. Wenn ein weiteres Start-up mit einem ähnlichen Fit zu den CEWE-Kernkompetenzen in Reichweite käme, muss man sich als Management schon fragen und gut abwägen, ob CEWE sich engagiert. Denn auch solche Schritte gehören zur Weiterentwicklung eines Geschäfts.

*In die Kategorie „Geschäft weiterentwickeln“ gehörte wohl die Akquisition von DeinDesign. Ein weiteres Start-up. Aber auch dort warten Sie 2016 mit einer Impairment-Abschreibung auf.
Wie kommt's?*

Ja, DeinDesign ist klar ein Element des Fotofinshings und eine Weiterentwicklung in diesem Geschäftsfeld. Mit den Smartphone-Cases und weiteren Produkten von DeinDesign haben wir einen deutlich besseren Fit zur jungen Zielgruppe.

Und nein, DeinDesign war und ist kein Start-up mehr. Hier hatten wir ein Unternehmen mit etwa 6 Mio. Euro Umsatz gekauft. Aber auch hier lief es nicht ganz so wie von allen Beteiligten geplant. Vor allem der Kundenstamm von DeinDesign hat längst nicht das geliefert, was man sich versprochen hatte. Nicht zuletzt aus dem Grund haben wir die Abschreibung vornehmen müssen. Betrachten wir hingegen die

Technologie, die wir mit DeinDesign akquiriert haben, dann sind wir sehr zufrieden. Die so produzierten Produkte verkaufen wir sehr erfolgreich auch über unsere üblichen CEWE-Kanäle. Insofern sind wir hier mit großen Teilen dieser Akquisition sehr zufrieden. Eine Eigenentwicklung hätte weitaus mehr Zeit benötigt.

Und – lassen Sie mich dies hinzufügen – wir haben noch nie eine Träne über eine Impairment-Abschreibung vergossen. Meist wird der Goodwill abgeschrieben, den wir ohnehin nicht gerne in unserer Bilanz sehen. So beachtenswert die Ursache der meisten dieser Abschreibungen ist – an diesen Ursachen muss gearbeitet werden und wird gearbeitet –, so gut können wir mit den buchhalterischen Konsequenzen leben. Tatsächlich bedeutet das ja nicht, dass die vom Impairment betroffenen Unternehmen auf diesem angenommenen Expansionspfad verharren müssen. Sie können sich durchaus besser entwickeln. Aber: Hier sind wir eben beim Impairment sehr konsequent.

Nun haben Sie also 2016 in Summe 6,9 Mio. Euro Impairment-Abschreibungen gebucht. Der Leser Ihres Abschlusses könnte also vermuten, dass Sie 2017 – selbst ohne operative Verbesserung – um fast 7 Mio. Euro mehr Gewinn erzielen. Ihr EBIT-Zielkorridor liegt aber maximal um 4 Mio. Euro über dem Ergebnis 2016; Ihr Minimalziel sogar 2 Mio. Euro darunter. Ist das nicht arg pessimistisch?

Gute Frage, und auf den ersten Blick haben Sie 100 % recht. 2017 ist aber voll von Unwägbarkeiten. Und damit will ich gar nicht auf der politischen GroÙebene argumentieren. Schon allein in der sehr konkreten Welt unserer Märkte sehen wir mindestens zwei Entwicklungen, deren Auswirkungen auf die Ergebnisse von 2017 noch sehr unsicher sind und die auch deutlichen Gegenwind darstellen können.

Als Erstes darf ich an die veränderte Umsatzsteuer erinnern. Wie Sie wissen, hat der Gesetzgeber im Jahr 2016 die Umsatzsteuer auf Fotobücher von 7 auf 19 % erhöht. Trotz hohen Einsatzes unseres Industrieverbandes ist es leider nicht gelungen, diese Steuererhöhung zu verhindern. Deren Auswirkung lässt sich allerdings noch nicht genau abschätzen. Am Markt ist noch keine klare Linie erkennbar, wie Marktteilnehmer und Verbraucher hiermit umgehen. Aufgrund dieser unsicheren Lage verfolgen wir als Marktführer eine Politik der ruhigen Hand. Wir sind ein verlässlicher Partner für unsere Konsumenten und Handelspartner. Daher warten wir ab, analysieren genau und werden dann zu einem späteren Zeitpunkt erwägen, ob wir Anpassungen vornehmen möchten. Bereits vor einem Jahr, als sich die Steuererhöhung abzeichnete, hatten wir gesagt, dass uns diese eventuell einen hohen einstelligen Millionen-Euro-Betrag im Gewinn kosten kann. Diese Aussage bleibt weiterhin richtig.

Zweitens sehen Sie die Wachstumsrate des kommerziellen Online-Drucks im vierten Quartal 2016: 1,6 %. Das ist – ehrlich gesagt – unter unseren Erwartungen. Hier müssen wir uns auch fragen, welche Möglichkeiten wir haben, um dieses Geschäftsfeld für uns auch in der Top-Line positiv zu entwickeln. Die Situation müssen wir genau verstehen, ohne vorschnelle Entscheidungen zu treffen. Wir gehen weiterhin von einem Wachstum im Jahr 2017 aus. Eine Ausnahme könnte hier aufgrund der Brexit-Entscheidung der britische Markt sein.

Ist das der Abgesang auf das Wachstum im kommerziellen Online-Druck? Glauben Sie nicht mehr daran, wenigstens in einigen Jahrzehnten ein praktisch gleichberechtigtes Standbein neben das Fotofinishing gestellt zu haben?

Lassen Sie uns zwei Ebenen klar trennen: Umsatz und Kosten.

Zunächst zum Umsatz – und vergleichen wir hier die Entwicklung des Online Drucks mal mit der des digitalen Fotofinishings, das war nämlich eine ähnliche Transformation. Das digitale Fotofinishing hat das analoge Produkt in circa 10 Jahren bis 2010 nahezu von 0 auf 100 % ersetzt. Diese Transformation verlief rasend schnell, weil jeder Konsument sofort die Vorteile der digitalen Technik gesehen hat: sofortige Qualitätskontrolle der Aufnahme auf der Kamerarückseite, Reduktion der Bildentwicklungskosten auf ausschließlich die gelungenen Bilder oder sogar darunter. Nämlich dann, wenn kein gedrucktes Bild mehr benötigt wird. Austauschbarkeit der Fotos per E-Mail,, direkte Weiterverarbeitung der Fotos in Texten oder weiterführenden Fotoprodukten – zum Beispiel dem CEWE FOTOBUCH – möglich. All dies hat dazu geführt, dass die meisten Konsumenten ihre – meist noch funktionsfähige – Analogkamera zur Seite gelegt und in eine neue, digitale Kamera investiert haben. Wichtig hier: Die Person, die den Nutzen hat, fällt auch die Entscheidung über die Kamera.



Wie ist das im Kommerziellen Online-Druck? Wie verläuft hier die Transformation? Im Grunde ähnlich. Die Kunden erkennen die Vorteile des Online Drucks gegenüber der konventionellen Kommunikation mit einer Druckerei. Neben vielen anderen Aspekten ist dies nicht zuletzt der Preis. Der Online Druck liegt – grob gesagt – in vielen Fällen etwa beim halben Preis. Wählt deswegen aber die Bestellerin oder der Besteller – also meist ein Mitarbeiter im Marketing oder im Sekretariat – eine Online-Druckerei? Gefühlt ist es doch so viel einfacher, beim kleinen Drucker nebenan zu bestellen. Es funktioniert doch alles. Never change a winning team. Dieses Verhalten ist nur allzu verständlich und eben ganz anders als im Fotofinishing! Erst dann, wenn die bestellende Person den Kostenaspekt in Betracht zieht oder wenn der Kostenstellenverantwortliche oder der Geschäftsinhaber von dieser Kostensparmöglichkeit erfährt, dann wird der Online Druck klar die überlegene Option. Beschleunigt wird dies zum Beispiel auch dann, wenn junge Kräfte nachwachsen. Auf der Ebene der bestellenden Person werden viele junge Kräfte, die heute als Mediendesigner oder Ähnliches ausgebildet werden, bereits in der Ausbildung an den Online Druck herangeführt. Sie freuen sich, ihrem Arbeitgeber einen klaren Nutzen bringen zu können, indem sie Kosten sparen. Oder eine jüngere Person rückt als die Kostenverantwortliche oder der Kostenverantwortliche nach und drängt darauf, die Kostensparmöglichkeit zu nutzen.

Also kann der Wandel im Kommerziellen Online-Druck deutlich länger dauern als die im Fotofinishing gesehenen zehn Jahre. Vielleicht dauert es eher ein ganzes Berufsleben einer Generation, bis der kommerzielle Online-Druck seinen „fair share“ am Akzidenzdruckmarkt erreicht hat. Heute liegt der Online-Anteil vermutlich bei guten 10%. Egal, wie hoch genau der „fair share“ für den Online Druck mal sein sollte, da ist aller Voraussicht nach noch deutlich Luft nach oben. Vielleicht sind es zwei Drittel. Insofern sehen wir das im vierten Quartal 2016 reduzierte Wachstum aus einer langfristigen Perspektive: Der Markt des Kommerziellen Online-Drucks ist noch für viele Jahre Wachstum gut.

Nun zur Kosten- und Ergebnisseite. Bei den Kosten sind wir auf einem hervorragenden Weg. Unser Haupt-Produktionsstandort in Dresden arbeitet permanent an seiner Effizienz. Wir haben ein sehr darauf fokussiertes, hervorragendes Team. Und auch die im Jahr 2017 wieder um eine Mio. Euro sinkenden Folgekosten der Purchase-Price-Allocation aus der Saxoprint-Akquisition helfen auf der Kostenseite. Diese kostenseitig gute Entwicklung wollen wir nutzen, um das Ergebnis im Kommerziellen Online-Druck auch 2017 weiter steigen zu lassen. Wir haben jetzt über Jahre investiert. Jetzt muss auch Gewinn erwirtschaftet werden. Die Marktentwicklung bedeutet nicht gerade großen Rückenwind, aber wir haben gute Marken, gute Teams und eine sehr effiziente Produktion. Daraus lässt sich etwas machen.

Stichwort „daraus machen“. Was machen Sie aus dem ganzen Cash, das sie heute in der Bilanz haben?

Die Cash-Position ist gut und bietet Möglichkeiten, klar. Aber man darf sich in unserem extrem zyklischen Geschäft nicht von der Jahresendposition blenden lassen. Da liegt gerade das Weihnachtsgeschäft hinter uns. Ein gutes Stück des daraus resultierenden Cash Flow ist auch bereits eingegangen. Jetzt beginnt wieder das Investieren für ein – hoffentlich wieder gutes – Weihnachtsgeschäft 2017. Und das zehrt in den nächsten mehr als drei Quartalen am Cash ... ein zweistelliger Millionenbetrag wird abfließen.

Das, was wir in der Kasse behalten, wollen wir sinnvoll einsetzen.

Wir haben die vergangenen sieben Jahre immer steigende Dividenden gezahlt. Diesen Trend wollen wir fortsetzen. Und angesichts der aktuellen Cash-Position wollen wir die Erhöhung nicht bei 5 Cent pro Aktie belassen, sondern 20 Cent pro Aktie drauflegen. Jetzt können Sie sagen: „Das ist ja nur eine Ausschüttungsquote von 43 %!“ Ja. Richtig. Aber die ist auch nicht gerade gering. Und festigt unsere Aussage, eine mindestens konstante und möglichst steigende Dividende zahlen zu wollen. Außerdem gilt: Der Cash Flow des Jahres 2016 ist durch sehr positive Effekte im Working Capital außergewöhnlich stark und kann sich aus dieser Quelle schon rein mathe-

matisch nicht dauerhaft wiederholen. So stammen 25,6 Mio. Euro des verbesserten Cash-Beitrags aus dem operativen Netto-Working Capital. In 2016 haben große Kunden z.B. Rechnungen gezahlt, die erst 2017 fällig gewesen wären. Das steigt nicht weiter, sondern irgendwann wird die Normalisierung dieses Verhaltens in einem Jahr auch den Cash Flow deutlich reduzieren. Mathematisch negative Vorräte und negative Forderungswerte gibt's in unserer realen Welt nun mal nicht. Da wir auch in den nächsten Jahren diesen Trend der steigenden Dividende sehr gerne fortsetzen möchten, wollen wir die Dividende nicht an diesem Cash-Flow-Sonderjahr 2016 ausrichten.

Über die Dividende – und die operativen Investitionen – hinaus ist die Cash-Position eine gute Basis, um CEWE auch auf Basis von Akquisitionen weiterzuentwickeln. Wir haben keine Eile, CEWE hat keinen Druck, sondern wir haben die Flexibilität, Möglichkeiten zu nutzen. CEWE ist in einer guten Position.

Herr Dr. Hollander, vielen Dank für das Gespräch.

SAXOPRINT

Where print meets passion.



*Where
print
meets
passion.*



CEWE-AKTIE

Aktienmärkte 2016 im Zeichen zunehmender politischer Ungewissheit und Geldschwemme

Vor allem die zunehmenden Unsicherheiten durch politische Veränderungen wie das BREXIT-Votum der Briten, Regierungskrisen in Europa oder den Trump-Sieg in den USA haben die Aktienmärkte im Jahr 2016 beeinflusst. Gleich zum Jahresbeginn 2016 verlor der DAX v. a. aufgrund negativer Konjunkturaussichten aus China und dem Verfall des Ölpreises drastisch und konnte erst in der zweiten Jahreshälfte wieder nachhaltig ins Plus kommen. Auf der anderen Seite haben sich niedrige Zinsen v. a. im Euroraum und die Geldschwemme großer Notenbanken wie der EZB positiv auf die Aktienmärkte ausgewirkt.

Kennzahlen der Aktie

Wertpapiertyp	Stückaktie
Marktsegment	geregelter Markt PRIME STANDARD
Index	SDAX (ab 23. März 2009)
ISIN	DE 0005403901
Symbol	CWC
Reuters	CWCG.DE
Bloomberg	CWC GR
Datum Erstnotierung	24. März 1993
Aktienanzahl	7.400.020 Stück
Tagesvolumen (Durchschnitt 2016)	17.626 Stück
Jahreshöchstkurs 2016	90,55 Euro
Jahrestiefstkurs 2016	47,11 Euro
Jahresendkurs 2016	84,57 Euro

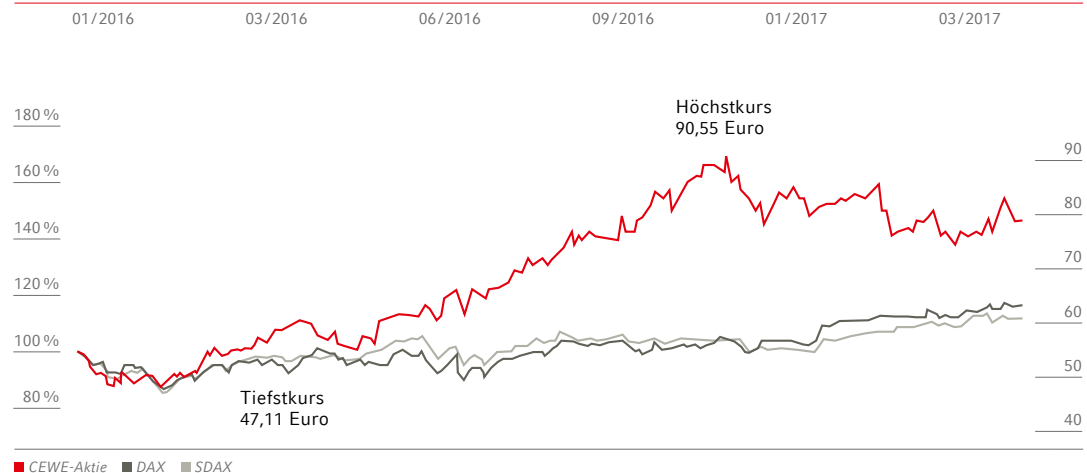
CEWE-Aktie legt im Jahr 2016 mit +54,9 % stark zu

Die CEWE-Aktie verzeichnete auf Basis des Jahresendkurses 2015 (54,61 Euro) bis Ende Dezember 2016 einen ordentlichen Zuwachs von 29,96 Euro auf 84,57 Euro (+54,9 %). Im gleichen Zeitraum legte der DAX um 11,6 % und der SDAX lediglich um 6,5 % zu.

Dividende zum siebten Mal in Folge gestiegen

Für CEWE bedeutet Dividendenkontinuität auch eine Jahr für Jahr absolut steigende Dividende, so die Solidität der Bilanz dies weiter zulässt. Im Jahr 2016 konnte CEWE seinen Aktionärinnen und Aktionären mit 1,60 Euro je Aktie eine zum siebten Mal in Folge gestiegene Dividende bieten. Mit dieser Dividende erhielten Aktionäre auf Basis des Jahresendkurses 2015 zusätzlich eine Dividendenrendite von 2,9 %.

CEWE-Aktienkurs 1. Januar 2016 bis 10. März 2017 in Euro



Täglich für 1,3 Mio. Euro CEWE-Aktien im Jahr 2016 gehandelt

Das Stück-Handelsvolumen der CEWE-Aktie an den deutschen Börsenplätzen war 2016 mit durchschnittlich 18.712 Aktien pro Tag höher als im Vorjahr (2015: 14.921 Aktien pro Tag). Dabei betrug das tägliche Euro-Handelsvolumen nun durchschnittlich rund 1,30 Mio. Euro (2015: rund 0,80 Mio. Euro pro Tag). So liegt das CEWE-Handelsvolumen nun deutlich und stetig über diesem – für viele institutionelle Investoren anlageentscheidenden – Niveau von 1 Mio. Euro pro Tag. Neben der positiven operativen Entwicklung macht auch dies die CEWE-Aktie für weitere, größere institutionelle Investoren nachhaltig attraktiv.

 company.cewe.de/de/home.html
> Investor Relations > CEWE-
Aktie > Analysten

Alle Analysten sehen CEWE weiterhin einheitlich positiv

Alle CEWE begleitenden Analysten sind sich in ihrem positiven Analystenurteil weiter einig. Ein Analyst stuft die CEWE-Aktie mit „Kaufen“ ein, fünf mit „Halten/Neutral“, und ein weiterer Analyst empfiehlt die Aktie mit „Market Weight“. Die ausführlichen Studien sind im Investor-Relations-Bereich der CEWE-Homepage im Internet als Download verfügbar (company.cewe.de).

CEWE-Aktie sehr solide im SDAX positioniert

Nach dem Kriterium „Handelsvolumen“ belegte CEWE im Dezember 2016 die 72. Position (Vorjahr: 87. Position), nach der „Marktkapitalisierung“ die 85. Position (Vorjahr: 93. Position). Damit hat sich die CEWE-Aktie im Vorjahresvergleich sehr schön verbessert und die sehr solide Position im Index SDAX, der typischerweise Aktien ab der Position 110 – und besser – berücksichtigt, weiter gefestigt.

Stabile Aktionärsstruktur stärkt den Kurs des Managements

CEWE hat mit dem Ankerinvestor, der Erbgemeinschaft nach Senator h.c. Heinz Neumüller (ACN Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG), der 27,4 % der Aktien hält, eine hohe Stabilität auf der Eigentümerseite.

CEWE ist für seine Aktionäre da

Die Investor-Relations-Arbeit bei CEWE hat das klare Ziel, alle Marktteilnehmer nach den Prinzipien des „Fair Disclosure“ zeitnah, umfassend und gleichmäßig zu informieren sowie insgesamt eine hohe Transparenz sicherzustellen.

So veröffentlicht CEWE selbstverständlich sämtliche Geschäfts- und Zwischenberichte sowie Kapitalmarktinformationen auch im Internet unter www.cewe.de. Alle Analysten-Telefonkonferenzen werden als Web- und Audio-Cast unmittelbar nach Durchführung auf der CEWE-Internetseite bereitgestellt. Alle wesentlichen Präsentationen des Unternehmens auf Konferenzen und anderen Veranstaltungen werden parallel auch im Internet veröffentlicht.

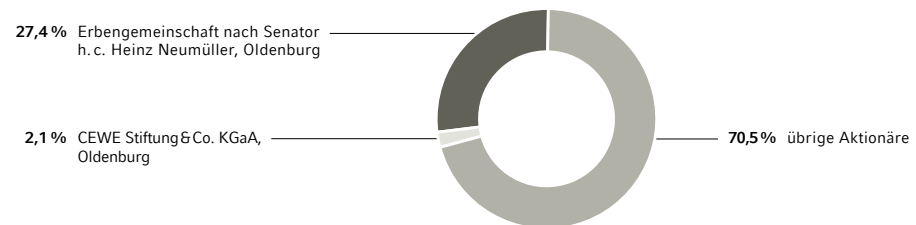
Der Vorstand und das Investor-Relations-Team präsentierten auch im Jahr 2016 das Unternehmen auf insgesamt sechs Kapitalmarktkonferenzen und waren an zwölf Road Show-Tagen in den europäischen und US-amerikanischen Finanzmarktzentren unterwegs. Den aktuellen Stand der Termine für 2017 finden Sie im Finanzterminkalender auf der vorletzten Seite dieses Berichts.

 <http://ir.cewe.de>

 Seite 255 | Finanzterminkalender

Übersicht der aktuellen Analystenurteile	Analystenurteil	Datum
GSC Research	Halten	28.02.2017
Oddo Seydler	Neutral	24.02.2017
Warburg Research	Kaufen	23.02.2017
Bankhaus Lampe	Halten	22.02.2017
Baader Bank	Halten	16.12.2016
Deutsche Bank	Halten	04.11.2016
Berenberg Bank	Halten	29.09.2016
BHF Bank	Market Weight	30.08.2016

Aktionärsstruktur (März 2017) in % (100 % beziehen sich auf 7,4 Mio. Aktien)



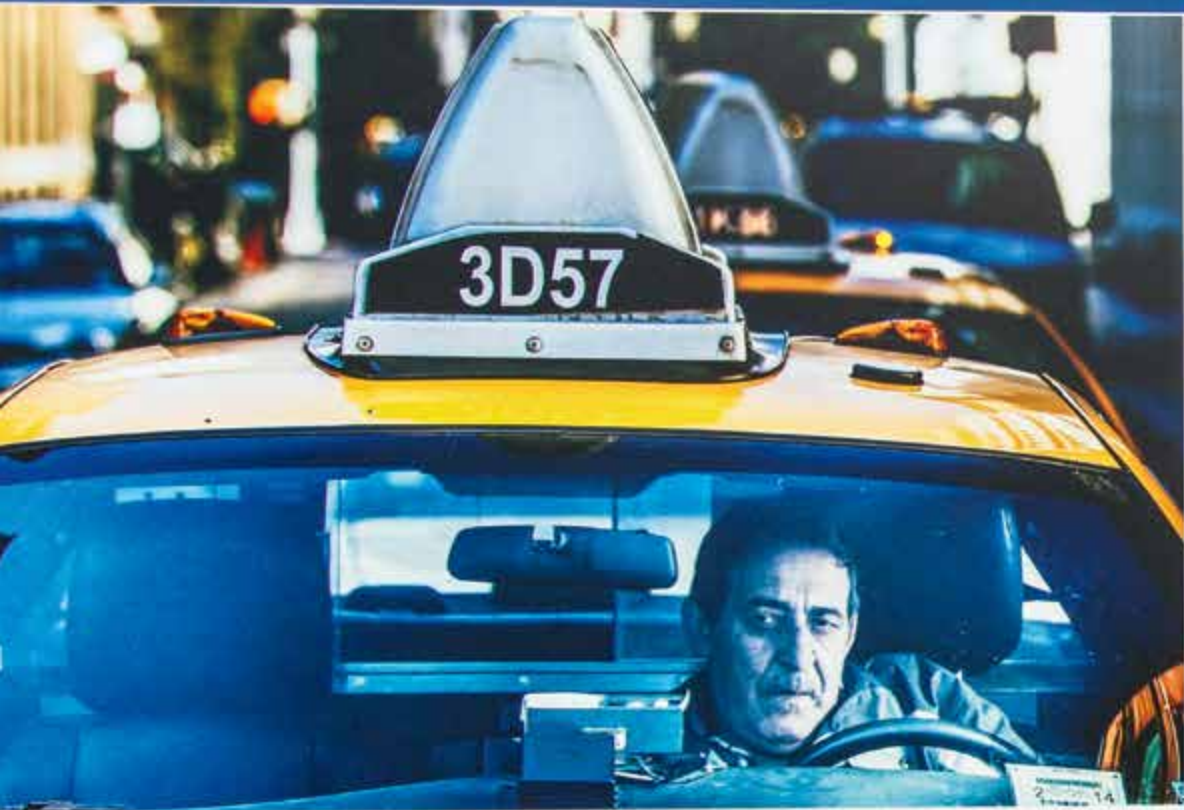
02

KONZERNLAGEBERICHT

GRUNDLAGEN DES KONZERNS	32	INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM	124
Geschäftsmodell	32	Corporate-Governance-Bericht	124
Organisation und Steuerungssysteme	33	Compliance	129
Ziele und Strategien	37	Risikomanagementsystem	130
Unternehmensfunktionen	40		
WIRTSCHAFTSBERICHT	58	ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN	133
Märkte	58	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	133
Resultate	64		
Nachhaltigkeit	102	VERGÜTUNGSBERICHT	136
NACHTRAGSBERICHT	112	ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	156
Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	112	Bericht zur Unternehmensführung	156
		Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen	161
PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT	112	VORSTAND	162
Risikobericht	112		
Chancenbericht	118	GLOSSAR	164
Prognosebericht	119		



CEWE ist dem Kulturgut Fotografie traditionell verbunden und übernimmt mit seiner kontinuierlichen Förderung Verantwortung. So ist CEWE u. a. Partner der Deichtorhallen/Haus der Photographie in Hamburg oder unterstützt das Deutsche Fotomuseum in Leipzig, den auf dem Bild gezeigten Oberstdorfer Fotogipfel, die Internationalen Fürstenfelder Naturfototage sowie die Fototage in Zingst.



© Contest "Our world is beautiful"
by Hungary



GRUNDLAGEN DES KONZERNS

Geschäftsmodell

CEWE operiert in drei strategischen Geschäftsfeldern: Fotofinishing, Einzelhandel und Kommerzieller Online-Druck. Die Segmentberichterstattung nach Geschäftsfeldern beinhaltet neben diesen strategischen Geschäftsfeldern noch das Geschäftsfeld Sonstiges.

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 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 neues Standbein

Im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck wächst CEWE momentan mit der Produktion und Vermarktung von Werbedrucksachen über die Vertriebsplattformen CEWE-PRINT, Saxoprint und Viaprinto. 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.

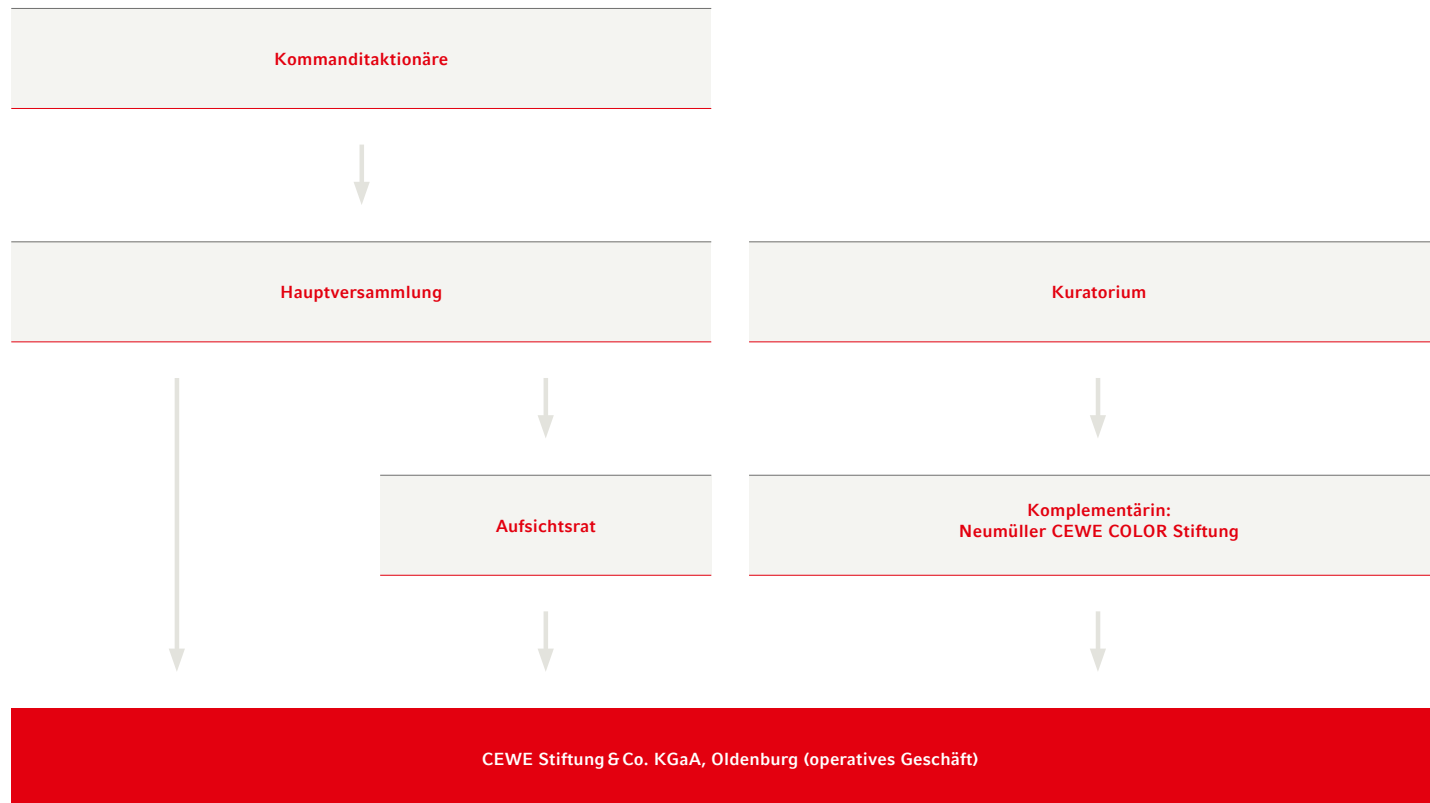
Die Wertschöpfungstiefe im Kommerziellen Online-Druck ist dem Fotofinishing sehr ähnlich. CEWE liefert hier jedoch keine Software zur Erstellung des Druckproduktes (anders als etwa beim CEWE FOTOBUCH).

Organisation und Steuerungssysteme

Organisationsstruktur

Die CEWE-Unternehmensgruppe gliedert sich wie folgt:

Seite 162 | Vorstand



Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung wurde 2016 durch acht Vorstände vertreten. Die verbleibenden 3.488 Mitarbeiter des Konzerns waren in der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in den nachgelagerten Konzerngesellschaften beschäftigt.

 Seite 29 | Aktionärsstruktur

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.

 Seite 162 | Vorstand

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 Vermächtnisses 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.

 Seite 64 | Resultate

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 33 Tochtergesellschaften

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA ist die Muttergesellschaft der gesamten CEWE-Konzernaktivitäten. Je nach spezieller Landessituation werden das Fotofinishing- und das Online Druck-Geschäft in den verschiedenen Ländern Europas in einer rechtlichen und organisatorischen Einheit oder in verschiedenen Einheiten geführt. 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/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/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 nicht-finanziellen 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 und Geschäftsführer statt. Ebenfalls wöchentlich findet eine Besprechung der Kernmaßnahmen zum Management der Innovationen statt, an der neben den jeweils verantwortlichen Vorständen und Geschäftsführern 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 nicht-finanzielle 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.

Nicht-finanzielle Kennzahlen: vor allem Anzahl der Fotos

Als nicht-finanzielle Kennzahl im Fotofinishing verwendet CEWE die Gesamtzahl der Fotos, die sich in Fotos von Filmen (d. h. Fotos auf analoger Basis) und Digitalfotos aufteilen. 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. Nicht-finanzielle Kennzahlen spielen beim Kommerziellen Online-Druck bisher noch keine vergleichbar große Rolle und werden daher nicht in der Außenkommunikation diskutiert. Alle nicht-finanziellen Kennzahlen beziehen sich daher auf das Geschäftsfeld Fotofinishing.

		Internes Reporting	Externes Reporting	Jahres-Prognose
Nicht-finanzielle Kennzahlen	Fotos von Filmen	Woche	Quartal	ja
	Digitalfotos			ja
	CEWE FOTOBÜCHER			ja
Finanzielle Kennzahlen	Umsatz	Tag	Quartal	ja
	EBIT	Monat		ja
	EBT			ja
	Investitionen	Monat/Quartal	Quartal	
	Nachsteuerergebnis	Quartal	Quartal	ja
	Ergebnis je Aktie			ja
Zusätzliche Indikatoren	ROCE	Quartal	Quartal	—
	Free-Cash Flow			—
	Operat. W/C			—
	EK-Quote			—
	Dividende	Jahr	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 wie 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 – nicht umkehrbaren – 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. 2016 lag der ROCE bei 21,3 % und damit höher als im Vorjahr (17,2 %). Langfristiges Ziel ist ein klar über den Kapitalkosten liegender ROCE.

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 etwa 50 % oder höher 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



Wie auch beim erfolgreichen Transfer von analoger zu digitaler Fotografie hat sich CEWE auch mit den Auswirkungen der mobilen Fotografie auf die Bestellsysteme früh proaktiv auseinandergesetzt. Eine erste App 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 und CEWE FOTOS sind zwei solcher Anwendungen.

Natürlich hält auch die Smartphone-Fotografie Einzug in die klassischen Bestellsysteme. Ob über Online-Applikationen oder rechnerbasierte Bestellsysteme – Bilder von Smartphones, die in der Cloud gespeichert sind, lassen sich einfach in CEWE-Produkte integrieren, ohne dazu die CEWE-Bestellapplikationen verlassen zu müssen. In der Hochsaison waren 1/3 aller in den Betrieben gedruckten Bilder von Smartphones aufgenommen. Besonders viele Bilder finden sich im CEWE FOTOBUCH; Schnappschüsse von Smartphones gehören einfach zum Erzählen einer attraktiven und vollständigen Geschichte.

Smartphones generieren noch 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. Er unterstützt bei der Auswahl von Bildern aus einem Urlaub/Wochenende und vereinfacht so das Erzählen einer guten Geschichte im CEWE FOTOBUCH. Auch beim CEWE KALENDER wurde eine Funktion zur Unterstützung eines schön gestalteten Kalenders implementiert.

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. Wichtige Errungenschaften sind in diesem Jahr ebenfalls patentiert worden.

Meine CEWE FOTOWELT mobile

Auch im Berichtsjahr hat CEWE viele Auszeichnungen für das App-Portfolio erhalten. Seit der Einführung der CEWE FOTOWELT mobile zur photokina 2012 wird diese Software konstant weiterentwickelt. Dies betrifft die Verfügbarkeit von Produkten in der App (Handyhüllen und neue Kalenderformate wurden zusätzlich eingeführt), 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 Appstores.

Neu eingeführt wurde im Jahr 2016 die CEWE FOTOS App; sie ermöglicht extrem einfach das Bestellen von Fotos direkt vom Smartphone im Betrieb; aber auch die Vorauswahl von Bildern, die dann an der CEWE FOTOSTATION vor Ort gedruckt werden können, wird in der App als Option angeboten. Das Smartphone kann dabei einfach im Hochformat bedient werden; bei den anderen Apps wird eine Nutzung im Querformat bevorzugt, wobei ein gut zu bedienendes Interface das Designen und Bestellen auch auf Geräten mit kleineren Bildschirmen ermöglicht.

Meine CEWE FOTOWELT

Ein CEWE FOTOBUCH wird von den Konsumenten in der Regel mit der Software „Meine CEWE FOTOWELT“ erstellt, die für Windows, Mac 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 diesen 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.

Neben dem CEWE FOTOBUCH können aber auch fast alle CEWE-Produkte mittels dieser Software bestellt werden. Diese sind in der neuen Version schon auf der Startseite deutlich einfacher zu finden; der Kunde kann sich daher von vielen Produkten inspirieren lassen. Auch die Produktvielfalt in einer Kategorie, wie die fünf unterschiedlichen Papiersorten beim CEWE FOTOBUCH, sind für den Benutzer einfacher zu finden und die Unterschiede werden besser erklärt und visualisiert. 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.

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 vom CEWE-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 eine immer größere Rolle.

COPS, das CEWE ONLINE PRINTING SYSTEM

Das Umstellen auf mobile optimiertes bzw. responsive, d. h. auf verschiedene Bildschirmgrößen optimiertes Design hat die Nutzung der Onlineplattform weiter vorangebracht. Viele Kunden informieren sich mit ihren tragbaren Geräten über das Produktangebot auf den von CEWE betriebenen Webseiten der Handelspartner und bestellen dann direkt oder später über die CEWE FOTOWELT Software. Die CEWE-Websites haben aber auch eine Vielzahl neuer Produkte und Services zum Bestellen zur Verfügung gestellt, zum Beispiel Handyhüllen und eine Vielzahl von neuen Designs für die CEWE CARDS und CEWE KALENDER. Auch die Darstellung der neuen Veredelungen auf dem CEWE FOTOBUCH Cover und bei den CEWE CARDS mit Gold-, Silber- und erhabenem Lack wurde im COPS erfolgreich implementiert und den Kunden zu Weihnachten 2016 zur Verfügung erstellt.

In diesem Jahr wurden zusätzlich zu den Produktseiten auch Editoren zum Bestellen den mobilen Gegebenheiten (kleiner Bildschirm, nur Touchbedienung) angepasst. Damit wurde die sogenannte Customer Journey vom Stöbern über das Bestellen bis in den Warenkorb optimiert.

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 den Bestandskunden ein erfreuliches Feedback. Diese Dienstleistung ermöglicht es in erster Linie, digitale Bilder 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 (Android, Apple und Windows Mobile) 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 die Bestandskunden ist die Möglichkeit, Projekte (CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER etc.) 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.

- 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 mit Personen, die der Besitzer der Bilder eingeladen hat. 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 dem Wunsch nach noch höherer Kontrolle über die eigenen Daten.

Diese neue Dienstleistung ist in Deutschland bei vielen Handelspartnern ausgerollt; in England gibt es auch schon erste Einsatzorte. Weitere deutsche Handelspartner werden folgen und der internationale Rollout wird forciert.

Leistungsstarkes Backend weiter optimiert

Auch in diesem Jahr war die Anzahl der Aufträge in der Spitzenwoche zu Weihnachten nochmals höher als im Vorjahr. Alle beschriebenen Applikationen liefern die erstellten Aufträge auf dem CEWE-Backend ab. Das Backend ist auf zwei unabhängige und redundante Rechenzentren verteilt. Dort und in allen Betriebsstätten wurden die Bandbreiten für diese Spitzen erweitert. Hardware wie Firewalls und Router wurden an diese gesteigerten Bandbreiten angepasst. 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 von 2015 fortgesetzt und im Jahr 2016 weiter – speziell auch in den Betriebsstätten – optimiert. Durch die Virtualisierung und durch neue Server konnte der Strombedarf erneut gesenkt werden.

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 MultiChannel-Konzepte.

Marketing hat generell in den vergangenen Jahren bei CEWE immer weiter an Bedeutung gewonnen. Die Einführung der Marke CEWE FOTOBUCH im Jahr 2005 in Deutschland und weiteren internationalen Märkten 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.

Vollumfassender Marketing-Ansatz

Bei CEWE bedeutet Marketing im Sinne der klassischen vier P (Product, Price, Promotion, Place) einen vollumfassenden Ansatz. Im Produktmarketing werden in Abstimmung mit allen Bereichen des Unternehmens das Produktsortiment in Breite und Tiefe definiert und die Marken ganzheitlich gesteuert. Alle Marketingmaßnahmen aus Bereichen wie Vermarktung, CRM, Online und Content Marketing, Handels- und Produktmarketing, PR und Sponsoring finden bei CEWE im Sinne einer 360-Grad-Kommunikation statt. Die integrierte Kommunikationsstrategie hat das Ziel, die Marke und damit auch den Abverkauf zu stärken. Dabei werden kanalübergreifend in reichweitenstarken Medien sowie in zielgruppenspezifischen Kanälen Marketingkampagnen geplant und umgesetzt. Um alle Kontaktpunkte eines Kunden über verschiedene Medien, Partner und Kooperationen im Sinne der Customer-Journey-Betrachtung optimal auszugestalten, liegt ein großes Augenmerk bei CEWE auf der Konsistenz dieser Kampagnen über alle Kanäle hinweg.

CEWE setzt beim Verkauf seiner Produkte auf ganzheitliche Multi-Channel-Konzepte. Dabei nutzt CEWE verschiedene Vertriebskanäle und arbeitet sowohl mit Handelspartnern aus dem stationären Handel (Lebensmitteleinzelhandel, Drogerie-, Elektronik- und Fotofachmärkte) als auch mit Online-Händlern zusammen. CEWE-Kunden haben die Möglichkeit, sich ihre Bestellung postalisch nach Hause liefern zu lassen oder in der nächstgelegenen Filiale des ausgewählten Handelspartners vor Ort 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 2016 wieder zahlreiche Testsiege von unabhängigen Organisationen erringen. Hervorzuheben ist, neben über 60 weiteren Testsiegen, der Testsieg bei der Stiftung Warentest im November 2015, der für die Konsumenten auch im Jahr 2016 weiter von großer Relevanz war. Hier hat sich das CEWE FOTOBUCH mit seinen Partnern Saturn und Müller klar vor der Konkurrenz platziert. Großen Wert legt CEWE darüber hinaus auf den Bereich Kundenservice: Die im Jahr 2016 ausgebaut Express-Lieferung, die 100 %-Zufriedenheitsgarantie, eine Erreichbarkeit des Kundenservices an sieben Tagen die Woche (in der Weihnachtszeit zuletzt auch bis Mitternacht) gehört 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 Vermarktungsebenen:** 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 an die Konsumenten 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 gewinnen dabei weiter an Bedeutung, 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 wie 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 berichteten authentisch und überzeugend von ihrer Erfahrung mit dem CEWE FOTOBUCH. 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 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. Die Unterstützung von Fotografen-Ausstellungen, Workshops und Fotowettbewerben ist dabei ein wichtiges Instrument, das dabei hilft, Freude an der Fotografie zu vermitteln und damit auf den Markenkern einzuzahlen.
- **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.

Die erfolgreiche Markenorientierung aus dem Fotofinishing hat CEWE auch auf den Bereich Online-Druck übertragen. Mit den drei starken Online Druck-Marken Saxoprint, cewe-print.de und viaprinto.de ist CEWE erfolgreich im Online Druck-Markt präsent und hat bereits international in zahlreiche Märkte expandiert.

IT

Die Business IT stellt IT-Systeme zur Verfügung, die das Management und die kaufmännischen Fachbereiche bei CEWE bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützen.

IT weiter optimiert

Die zentralen IT-Systeme wurden auch im Geschäftsjahr 2016 weiter optimiert. Kernpunkt der zentralen IT ist das SAP-System. Es beinhaltet die Module:

- Financials (FI), Controlling (CO), Sales and Distribution (SD) und Konsolidierung (EC-CS) für das Finanz- und Rechnungswesen,
- Materials Management (MM) für den Bereich Einkauf/Materialwirtschaft,
- Customer Service (CS) zur Unterstützung von Reparatur und Wartung der CEWE FOTOSTATIONEN
- sowie Customer Relationship Management (CRM) zur stetigen Optimierung des zielgruppenspezifischen Marketings und der Servicefreundlichkeit des Kundendienstes.

Fotofinishing-spezifische Prozesse werden auch weiterhin mit dem CEWE-eigenen IT-System „ICOS“ (Integriertes CEWE-Organisationssystem) betrieben. ICOS konzentriert sich dabei insbesondere auf die Bereiche Auspreisung/Lieferscheinerstellung in den Produktionsbetrieben sowie Stammdaten (Master Data Management).

Die Kombination aus im eigenen Hause angepasster und optimierter Standardsoftware sowie speziell für CEWE entwickelter Individualsoftware ermöglicht es, Kundenanforderungen besonders schnell und flexibel zu erfüllen, und bietet CEWE damit einen echten Wettbewerbsvorteil.

Ein herausragendes Projekt war 2016 die SAP-Einführung für DeinDesign. Seit Oktober nutzt nun auch DeinDesign das zentrale SAP ERP-System der CEWE.



Mein
cewe kalender
Ganz persönlich





Meine
cewe wandbilder
Große Momente



Produktion

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

Verbesserung der Produktionseffizienz im Fotofinishing

Im Jahr 2016 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 weiter optimiert. Insbesondere wurden jetzt in allen nationalen Betrieben moderne Versandanlagen installiert, die Fehlsortierungen weitgehend unmöglich machen. So konnte die Zustellqualität 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 auf Fotopapier in der Premium Matt Qualität rundet jetzt das Portfolio nach oben ab. Ein weiteres Highlight ist der Anlauf der Produktion von veredelten Einbänden mit modernster digitaler Produktionstechnologie. Die Produktpalette für CEWE KALENDER wurde ebenfalls durch viele neue Produktvarianten wie z. B. digital gedruckte CEWE KALENDER im A2-Format und doppelseitig lackierte Kalender ergänzt. Daneben wurde eine Vielzahl neuer Fotoprodukte,

wie zum Beispiel CEWE WANDBILDER mit Rahmen oder Fotoadventskalender, in die eigene Produktion integriert.

Alle elf Produktionsstandorte für fotobasierte Produkte sind komplett mit einheitlicher digitaler Produktionsstruktur ausgestattet und arbeiten mit derselben IT-Infrastruktur, deren Leistungsstärke 2016 weiter 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 4-Farb-Digitaldruckmaschinen der drei 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 2016 eine hervorragende Lieferleistung für die Konsumenten und Handelspartner erzielt.

So verlief trotz der im Vorjahresvergleich noch einmal deutlich höheren Produktionsmengen das Weihnachtsgeschäft im Jahr 2016 vollkommen planmäßig.

Expansion im Kommerziellen Online-Druck

2016 hat CEWE am Standort Dresden weiter den Fokus auf kürzere Durchlaufzeiten und höhere Produktionseffizienz gelegt. Das nachhaltige Wachstum im Offsetdruck konnte so bewältigt werden, ohne dass zusätzliche Kapazitäten geschaffen wurden. Die Kunden sind wie gewohnt pünktlich und in hoher Qualität beliefert worden. Die Optimierung der Wertschöpfungskette beim Drucken von Broschüren stand im Fokus der Aktivitäten am Offset-Standort Dresden. So werden Broschüren jetzt größtenteils 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. Dazu kam eine weitere Druckmaschine im Großformat, die 2016 in Betrieb genommen wurde. Entsprechend konnte die Produktion bei gleicher Kapazität fünf ältere Druckmaschinen freisetzen. Somit verfügt das Unternehmen am Standort Dresden nunmehr über fünf Großformat-Druckmaschinen. Neben der Veränderung im Druck lag im Zentrum der Neuerungen die fortschreitende Automatisierung der Weiterverarbeitungsprozesse sowie des Versands.

Auch das Leistungsspektrum im Kommerziellen Online-Druck hat CEWE ausgeweitet. Das Produktportfolio in bestehenden Produktkategorien wurde weiter ausgebaut. Die Breite des Portfolios wuchs ebenfalls, zum Beispiel durch weitere Kalendervarianten, Werbetechnikprodukte und Tragetaschen. Spezialitäten wie Sonderfarben oder Produkte mit Gold- und Silberfolie runden das Produktspektrum aller Online-Druck-Portale wie Saxoprint, cewe-print.de und viaprinto.de ab. Selbst gestaltbare Visitenkarten werden jetzt auch von cewe-print.de, variabel zu gestaltende Faltschachteln unterschiedlichster Grundmodelle von Saxoprint 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 2016 waren 3.496 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 125 Auszubildende, bei der CEWE-Gruppe beschäftigt (Vorjahr: 3.420).

Davon arbeiteten 2.392 Mitarbeiter und damit rund 68 % (Vorjahr: 2.298 bzw. 67 %) in den inländischen und 1.104 Mitarbeiter und damit rund 32 % (Vorjahr: 1.122 bzw. 33 %) in den ausländischen Betrieben der CEWE-Gruppe.

Tarifpolitische Veränderungen

Der derzeit gültige Entgelttarifvertrag endet fristgemäß zum 31. Mai 2017. Der aus den letzten Verhandlungen vereinbarte Demografie-tarifvertrag ist abgeschlossen. Außerdem wurde bereits 2014 eine Gesamtbetriebsvereinbarung über die Verwendung des Demografie-betrages abgeschlossen. Als Verwendungszweck wurde 2016 über eine Gesamtbetriebsvereinbarung die Altersfreizeit vereinbart.

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 2016 4,1 % (2015: 3,6 %), in den ausländischen Werken lag der Wert bei 2,35 % (2015: 1,5 %). Im Jahr 2015 waren 70 meldepflichtige Unfälle und 23 Wegeunfälle zu registrieren.

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

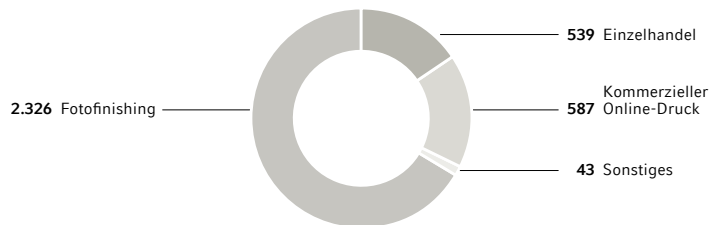
Ausbildungsquote kontinuierlich hoch

2016 bildete CEWE 122 Jugendliche (2015: 123) in Deutschland in 13 unterschiedlichen Berufen aus – zum Industriekaufmann bzw. zur Industriekauffrau, Fachkraft für Lagerlogistik, Fotograf, Elektroniker für Geräte und Systeme, Mechatroniker, Fotomedienfachmann, Fachinformatiker Anwendungs-/Systemtechnik, Bürokaufleute, Kaufmann für Dialogmarketing, Medientechnologie Druckverarbeitung, Medientechnologie Druck sowie Mediengestalter Digital und Print. Darüber hinaus wurde der Studiengang Wirtschaftsinformatik mit den Abschlüssen Bachelor of Science besetzt. Das entspricht weiterhin einer Ausbildungsquote von über 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

Gute Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und der in den Betrieben vertretenen Gewerkschaft IG BCE war auch im Geschäftsjahr 2016 vertrauensvoll und konstruktiv. Besonderer Dank gilt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren engagierten und loyalen Einsatz.

Personalstand CEWE-Gruppe im Jahresdurchschnitt 2016 Anzahl Mitarbeiter



Auszubildende in Deutschland im Jahresdurchschnitt

	2016	2015
Bürokaufmann	2	1
Duales Studium Betriebswirtschaft	1	0
Duales Studium Medieninformatik	1	1
Duales Studium Fachinformatiker	13	14
Elektroniker für Geräte und Systeme	6	6
Fachinformatiker	10	12
Fachkraft für Lagerlogistik	4	4
Fotograf	3	3
Fotomedienfachmann	6	6
Industriekaufmann	18	17
Kaufmann für Dialogmarketing	7	8
Kaufmann für Medienkommunikation	2	2
Mechatroniker	7	5
Mediengestalter Digital & Print	11	11
Medientechnologie Druck	11	15
Medientechnologie Druckverarbeitung	19	18
Maschinen- und Anlagenführer	1	0
Auszubildende in Deutschland gesamt	122	123

Logistik

Die Logistik von CEWE stellt nicht nur die Belieferung des POS, sondern auch im zunehmenden Maße die Versendung von CEWE-Aufträgen an den Endkunden sicher. Ein weiteres Aufgabenfeld ist im abnehmenden Maße die Abholung der Bildaufträge am POS und der physische Transfer an die Betriebsstätten.

Belieferung des Endkunden über den Versandhandel wächst stetig weiter

Die Direktbelieferung an den Endkunden (Mailorder-Sendungen durch Postdienstleister) ist im Jahr 2016 in ganz Europa weiter gestiegen. Es gibt eine Verschiebung von Briefsendungen zu Paketsendungen, da CEWE-Produkte großvolumiger und wertiger werden. Die Kunden haben die Möglichkeit, sich ihre Produkte nach Hause, an den POS des Handelspartners oder an eine Packstation schicken zu lassen.

Zusätzlich ist es jetzt möglich alle Produkte im Expressversand zu bestellen.

Der Ausbau einer nachhaltigen Belieferung seitens CEWE wird weiter vorangetrieben. Alle CEWE-Sendungen werden CO₂-neutral versandt. Dazu nutzt CEWE das Programm von Deutsche Post DHL „GoGreen“, das Programm „DPD Total Zero“ von DPD und das Programm „Carbon Neutral“ von UPS. CEWE beteiligt sich mit einem Cent-Betrag an jeder Sendung und unterstützt dadurch den Klimaschutz, da die bei der Auslieferung entstehenden CO₂-Emissionen durch Klimaschutzprojekte auf der ganzen Welt ausgeglichen werden.

POS-Belieferung bleibt eine Säule der Logistik

Der POS bleibt für CEWE eine wichtige Säule der Vermarktung. CEWE hat dadurch die Möglichkeit, seine Produkte dem Kunden näherzubringen, und der Kunde hat die Option, seine Fotoarbeiten an eine alternative Zustelladresse geliefert zu bekommen. Diese Möglichkeit findet bei den Kunden weiterhin einen sehr großen Zuspruch und somit wird ein großer Teil der von CEWE produzierten Ware an die POS der Handelspartner geliefert.

Um auch hier nachhaltig zu wirtschaften, werden zunehmend Paketdienstleister für die Belieferung und Abholung am POS und nicht mehr Fahrdienstunternehmen beauftragt.

Der Rückgang der Taschenaufträge ist weiterhin zu beobachten. Produkte wie CEWE FOTOBÜCHER, CEWE CARDS oder CEWE KALENDER werden immer öfter im Internet bestellt und durch CEWE an den POS geliefert.



 www.gogreen.de

Einkauf und Materialwirtschaft

Der Zentraleinkauf ist für alle CEWE-Geschäftseinheiten zentraler Ansprechpartner bei Kosten-, Prozess-, Qualitäts- und Innovationsthemen. 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 2016 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.

2016 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. Hier konnte im Bereich der Wandhalterung beispielsweise ein neuartiges Schienensystem mit weniger Verschnitt und optimierter Montage implementiert werden.

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



<http://company.cewe.de/de/über-uns/unternehmensgruppe.html> > Code of Conduct (BME)

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

CEWE ist bereits 2009 dem Verhaltenskodex des Bundesverbandes Materialwirtschaft und Einkauf (BME) beigetreten und seit 2010 Mitglied des United Nations Global Compact.

Darüber hinaus gehört CEWE der „Niedersächsischen Allianz für Nachhaltigkeit“ an. Ziel der Allianz sind die Steigerung der Innovationsfähigkeit und ein umweltverträgliches Wirtschaftswachstum unter dem Leitbild der Nachhaltigkeit.

Auch 2016 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.

Für die Nachhaltigkeit im Einkauf ist auch der möglichst regionale Bezug von Material von besonderer Bedeutung. 2016 konnten Anteile der Materialgruppen für die Kiosksysteme auf europäische Bezugsquellen umgestellt 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 zwei Standorten in Deutschland hat CEWE mit der Einführung eines Warehouse-Management-Systems zusätzliche Möglichkeiten der elektronischen Erfassung und Steuerung dieser Logistikprozesse geschaffen.

Finanzen

Finanzfunktionen liefern wichtige Beiträge zur Unternehmenssteuerung und operativen Wertschöpfung

Die Finanzfunktion umfasst die Bereiche Accounting und Bilanzierung, Controlling, Investor Relations sowie Finanz- und Steuermanagement. Insbesondere vor dem Hintergrund der Informationsaufbereitung und -analyse ist sie elementar für eine handlungsfähige Unternehmensführung. So ist die Finanzfunktion bei CEWE in die operative Wertschöpfung aller Funktionen integriert. Zu den Aufgaben zählen die Aufbereitung von geschäftsrelevanten und berichtsnotwendigen Informationen, ihre Analyse und der aktive Beitrag zur Entscheidungsfindung, die Koordination der internen und externen Finanzkommunikation, die Pflege der Kostenstrukturen und damit der Wertschöpfung sowie wichtige Beiträge zum Compliance- und Risikomanagement.

Moderne Rechnungslegung und Bilanzierung erfordern laufende Verbesserungen

Für die komplexen Prozesse der Rechnungslegung und Bilanzierung sind Qualität, Sicherheit und Effizienz besonders wichtig. Deshalb wird kontinuierlich daran gearbeitet, Verbesserungen in den Arbeitsabläufen zu erzielen. Dies betrifft sowohl systemgestützte Prozesse des Belegflusses und der Archivierung als auch Einzelanforderungen im Rahmen der Rechnungslegung. So werden Anpassungen und Änderungen von steuerlichen Bestimmungen oder von IFRS-Standards eng beobachtet und in den internen Richtlinien und Prozessen umgesetzt.

Markt und CEWE-Geschäftsmodelle bestimmen die Controllingarbeit

Als Unternehmen mit erfolgreichem Markenauftritt wird es immer wichtiger, die Effizienz und Effektivität des Marketingaufwands zu kennen und an ihrer Verbesserung zu arbeiten. Das Controlling ist hierbei ein enger Begleiter und Ratgeber. Die Informationsanalyse und das Aufzeigen von Möglichkeiten betreffen das Verständnis des Kundenverhaltens, die Wirkung von Marketingbudgets, die Wirtschaftlichkeit bei der Einführung neuer Produkte oder der Fortführung des bestehenden Produktprogramms sowie den Schritt in neue Geschäftsfelder.

Bereich Finanzen gestaltet neue Geschäftsmodelle mit

Der Bereich Finanzen unterstützt die weiter wachsende Bedeutung des E-Commerce. Damit verbunden sind die Verbesserungen bei allen Gelegenheiten der Kommunikation im Rahmen von Finanzprozessen gegenüber den Kunden. So wird laufend an den Inkassoprozessen gearbeitet, um mit der Gestaltung der Kundenbelege oder bei Kundenkontakten nicht nur die Effizienz zu verbessern, sondern auch markenrelevante Inhalte zu transportieren. Neue Zahlungswege werden regelmäßig geprüft und in den verschiedenen Märkten eingeführt, wenn dies für die Kunden vorteilhaft ist oder weitere Umsatzpotenziale eröffnet werden.

WIRTSCHAFTSBERICHT

Märkte

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Weltwirtschaft: Entwickelte Länder mit niedrigerem Wachstumstempo

Das Wachstumstempo der Weltwirtschaft blieb nach Einschätzung des IWF in seinem Januar-Update im Geschäftsjahr 2016 mit +3,1 % leicht unter Vorjahresniveau (+3,2 %). Während das Wachstum in den Entwicklungs- und Schwellenländern nach Angaben des Internationalen Währungsfonds (IWF) mit 4,1 % auf Vorjahresniveau zulegen, blieb das Wachstum der entwickelten Länder mit rund 1,6 % schwächer als 2015 (2,1 %).

Die von Experten des Eurosystems erstellten gesamtwirtschaftlichen Projektionen für das Euro-Währungsgebiet (Dezember 2016) sehen für 2016 einen Anstieg des realen BIP um 1,7 %. Für die Gesamtinflation erwartet der EZB-Wirtschaftsbericht zum Jahreswechsel 2016/2017 einen Anstieg um über 1 %. Während die EZB keinen „überzeugenden Aufwärtstrend der Kerninflationsrate“ sieht, verteilte sich zum Ende des Jahres insbesondere die Energie. Der nominale effektive Wechselkurs des Euro gegenüber den 19 wichtigsten Handelspartnern stieg im Verlauf des Jahres 2016 um 1,7 Prozentpunkte auf einen Indexwert von 94,2 % im Dezember 2016 (1. Quartal 1999: 100 %). Vor diesem Hintergrund bestätigte die Europäische Zentralbank (EZB) im Januar ihre Entscheidung, den Leitzins auf dem Rekordtief von null Prozent zu belassen und zugleich ihr Kaufprogramm für Staatsanleihen und andere Wertpapiere bis mindestens Ende 2017 auszuweiten. Von April an will die Notenbank allerdings monatlich nur noch ein Volumen von bis zu 60 Milliarden Euro dafür aufwenden – statt bisher 80 Milliarden Euro.

Deutschland verzeichnete laut Jahreswirtschaftsbericht der Bundesregierung (22. Januar 2017) 2016 ein leicht höheres Wachstumstempo als im Vorjahr: Das des Bruttoinlandsprodukts stieg um 1,9 % (2015: +1,7 %) – davon sind 1,1 Prozentpunkte auf Privatkonsum und 0,8 Prozentpunkte auf den Staatskonsum zurückzuführen. Bei einem Überschuss des Staatshaushaltes im Jahr 2016 von 0,6 Prozent in Relation zum nominalen Bruttoinlandsprodukt war dafür keine Neuverschuldung erforderlich. Lediglich 0,1 Prozentpunkte zum deutschen BIP-Wachstum steuerten die Bruttoinvestitionen bei. Dabei wurde der positive Effekt aus dem Anstieg der Bruttoanlageninvestitionen nahezu vollständig durch den Abbau von Vorräten kompensiert. Das anhaltende Wachstum hat auch 2016 zu einem Anstieg der Beschäftigung geführt: Die Zahl der Erwerbstätigen nahm um 1 % auf 43,5 Mio. zu, die Arbeitslosenquote sank um 0,3 Prozentpunkte auf 6,1 % – den tiefsten Stand seit 25 Jahren. Die Bruttolöhne und -gehälter legten im Durchschnitt um 2,5 % zu. Die Inflation wurde auch im Jahr 2016 noch maßgeblich durch den Verfall der Rohölpreise geprägt. Stärker als erwartet dämpfte dies die Preisentwicklung. Der Verbraucherpreisindex legte im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr um nur 0,5 Prozent zu. Der Effekt der Energiepreise auf die niedrige Inflationsrate wird durch die deutlich höhere Kerninflationsrate von 1,2 Prozent sichtbar.

Fotofinishing-Markt

Schnelle Smartphone-Fotografie immer beliebter

Schon seit mehreren Jahren lassen sich zwei Tendenzen im Foto­markt erkennen, die sich verstärken und wechselseitig bedingen. Zum einen werden mehr mobile Endgeräte verkauft und genutzt. 2016 gab es der Marktforschungsgesellschaft comScore zufolge mehr als 49 Millionen Smartphone-Nutzer in Deutschland. Daneben gibt es auch 34 Millionen Tabletnutzer in Deutschland (Quelle: eMarketer, 2016). Ein wichtiger Aspekt: Die technische Ausstattung der Kameras mobiler Endgeräte wird immer hochwertiger. Demgegenüber steht eine um ca. 15 % rückläufige Absatzentwicklung von Digitalkameras in Europa (Quelle: Photoindustrie-Verband, 2016).

Dieses Phänomen ist erklärbar: Besonders das Einstiegssegment im Kameramarkt mit kompakten Modellen wird zunehmend durch Smartphones sowie Tablets und deren integrierte, zunehmend verbesserte Fotofunktion substituiert. Zum anderen lässt sich ein paralleler Trend beobachten: Für kompakte Systemkameras mit großen Sensoren prognostiziert der Photoindustrie-Verband eine positive Marktentwicklung – allerdings bei wesentlich niedrigerem Volumen als im Einstiegssegment.

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. Weiter anhalten dürfte hingegen der Markt­rückgang bei klassischen Spiegelreflexkameras (SLR-Kameras).

Vielfältigkeit und hohe Qualität – neue Möglichkeiten der Bildpräsentation

In den vergangenen Jahren wurden mehr Fotos als jemals zuvor gemacht (IfD Allensbach, 2016). Die Freude am Fotografieren lässt sich Experten zufolge auch auf die vielfältigen Möglichkeiten der Präsentation zurückführen. Klassische Fotoprodukte wie Fotobücher, -kalender und -grußkarten beleben den Markt ebenso wie Leinwände und Fotos hinter Acrylglas. Ob von der Hochzeit oder dem letzten Urlaub – Fotobücher verzeichnen ein Wachstumsplus auf 8,8 Millionen Stück (Quelle: Photoindustrie-Verband, 2016). Außerdem spiegelt sich auch hier die Tendenz zur Hochwertigkeit wider: So werden im Durchschnitt 140 Aufnahmen im Fotobuch platziert, und der durchschnittliche Kaufpreis steigt ebenfalls.

Der Fotofinishing-Markt wird dieser Entwicklung u. a. mit neuen Formaten und speziellen Papieren gerecht. Einen großen Stellenwert nehmen Fotokalender ein. Wanddekurations-Produkte wie Leinwand, kombinierte Materialien oder Mehrteiler konnten ebenfalls von einem Wachstum profitieren. Die breite Produktpalette bei Fotogeschenken, wie z. B. individualisierbare Handyhüllen, Kissen sowie Adventskalender, und die Möglichkeit, diesen Produkten durch ein persönliches Foto einen Mehrwert zu verleihen, verhelfen auch diesem Geschäftsfeld zu einer positiven Entwicklung.

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. Dass immer mehr Kameras mit Wi-Fi und Android-Technologie ausgestattet sind, ist nur ein Beispiel dafür. 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

Wandel zum Online-Druck hält an

Der Bundesverband Druck und Medien (BVDM) hat in seinem Branchenbericht zur Situation der deutschen Druckindustrie für das erste Halbjahr 2016 keinen einheitlichen Entwicklungstrend festgestellt. Demnach übertraf der Umsatz von Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten mit nur 0,2 % das Vorjahresniveau, wobei der Inlandsumsatz um 0,1 % leicht sank. Obwohl die Branche weiterhin Personal abbaute, die Produktivitätsindikatoren unter Vorjahresniveau lagen und wichtige Vorleistungsgüter sich verteuerten, war die Stimmung im Druckgewerbe im ersten Halbjahr im Vergleich zum Vorjahr positiver. Trotz dieser optimistisch stimmenden Entwicklungen hält in der Branche jedoch die Skepsis hinsichtlich der künftigen Geschäftslage an. Diese wird wohl im Wesentlichen von den anhaltenden negativen Impulsen aus den vorgelagerten Branchen beeinflusst: Die Verlagswirtschaft meldet weiterhin sinkende Auflagen, der Einzelhandel mit Printerzeugnissen ist seit Jahren rückläufig, das moderate Wachstum im produzierenden Gewerbe bietet keinen signifikanten Konjunkturschub und die ausländische Konkurrenz wird in einigen Marktsegmenten (z. B. Kataloge, Bücher) zunehmend wettbewerbsfähiger. (Quelle: Branchenbericht Druckindustrie, BVDM, November 2016)

Im Dezember 2016 spiegelte die Entwicklung des saisonbereinigten Geschäftsklimaindexes der Druckindustrie (Geschäftslagebeurteilung und Geschäftserwartungen) eine negative Tendenz wider. Das Indexniveau lag im Dezember 2016 1,2 % unter dem Wert des Vormonats bzw. 3,7 % unter dem des Vorjahres. (Quelle: BVDM-Konjunkturtelegramm Dezember 2016).

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 2016 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

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2016 war vereinzelt das Auftreten kleinerer neuer Marktteilnehmer zu beobachten. Diese haben vorrangig ihren Ursprung in konventionellen Druckereien bzw. in Werbeagenturen. Die Entwicklung eines neuen Marktteilnehmers mit eigener Fertigung hin zu einem relevanten Wettbewerber als „Online-Drucker“ war jedoch nicht zu verzeichnen. CEWE konnte mit ihren Marken „CEWE-PRINT.de“, „Saxoprint“ und „Viaprinto“ ihren Marktanteil im relevanten Online Druck-Markt weiter ausbauen.

Die Markteintrittsbarrieren 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 Preisanpassungen 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

Der CEWE RETAIL ist tätig in Skandinavien und Mittelosteuropa, mit klaren Schwerpunkten in Norwegen und Polen. Die Länder unterscheiden sich teilweise deutlich in der Marktlage, daher werden im Folgenden die unterschiedlichen Situationen dargestellt.

Norwegen

Norwegen, das zu den größten Öl- und Gasexporteuren gehört, leidet unter dem niedrigen Ölpreis. Ein Fünftel seiner Wirtschaftsleistung schöpft das Land aus der Ölförderung vor der Küste. Die Aussichten der norwegischen Wirtschaft haben sich daher seit Ende 2014 eingetrübt. Das allgemeine Wirtschaftswachstum kam 2016 auf dem Festland (ohne Offshore-Industrie) zum Erliegen, nachdem es in den Vorjahren noch bei 1,3 % bzw. 2,3 % lag (Quelle: dnb.no). Die Arbeitslosigkeit hat mit 4,8 % (Quelle: eurostat) den höchsten Stand der letzten 10 Jahre erreicht, ist aber über das Land sehr ungleich verteilt. Der Rückgang der Ölpreise und bestimmter anderer Rohstoffe haben das Volkseinkommen reduziert und die norwegische Krone geschwächt. Dies erhöhte die Inflation im Jahresmittel auf 3,5 % (Quelle: inflation.eu) und reduzierte die Kaufkraft der Haushalte. Der Reallohn weist mit ca. 1 Prozent daher den größten Rückgang seit 1981 auf. Die norwegische Krone hat aufgrund der sinkenden Ölpreise gegenüber dem Euro abgewertet, befindet sich gegen Ende 2016 aber wieder auf Erholungskurs. Die Anpassung der Kosten in der Ölindustrie, eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit sowie niedrige Zinsen und eine expansive Fiskalpolitik führen zu einer Trendwende.

Das real verfügbare Einkommen/Kopf liegt mit ca. 30 TEuro deutlich über dem europäischen Durchschnitt. Einzelhandelsverkäufe sind in dem wichtigen Monat Dezember 2016 gegenüber November um 2,2 % deutlicher als erwartet gesunken (Quelle: dnb.no).

Schweden

Die schwedische Volkswirtschaft ist stark exportorientiert und geprägt durch einige große, global ausgerichtete Unternehmen. Der aktuelle Aufschwung in der schwedischen Wirtschaft hat zu einem Rückgang der Arbeitslosigkeit geführt. Der private Konsum und Investitionen in die Infrastruktur und den Wohnungsbau sind wichtige Konjunkturtriebfedern, offensichtlich durch die expansive Geldpolitik unterstützt. Mit dieser expansiven Geldpolitik und dem sehr niedrigen Zinsumfeld sind allerdings auch Risiken verbunden. Schon jetzt ist die Haushaltsverschuldung angestiegen und die Preise von Immobilien zogen stark an. Der Privatkonsum entwickelte sich 2016 solide. Begünstigt wird diese Entwicklung durch einen leichten Anstieg der verfügbaren Realeinkommen, hauptsächlich infolge des niedrigen Ölpreises und positiver Vermögenseffekte durch steigende Immobilienpreise. Die Bruttolöhne stiegen 2016 um 2,5 bis 3 %. Die Arbeitslosigkeit lag unter Vorjahr bei 6,8 % (Dez. 2016, Quelle: eurostat) und das BIP wuchs um 3,5 %. Die Inflation lag im Dezember 2016 bei 1,7 % (Quelle: inflation.eu). Das verfügbare Einkommen lag bei ca. 22 TEuro.

Polen

Die polnische Wirtschaft verlor im Laufe des Jahres 2016 an Dynamik, da die EU-Entwicklungsfonds und die umstrittene Innenpolitik die Investitionen bremsten. Das BIP wuchs mit 2,8 % (Quelle: GUS) so schwach wie seit 2013 nicht mehr, trotz der hohen Haushaltsausgaben dank staatlicher Konjunkturmaßnahmen und einer Verbesserung des Arbeitsmarktes. Die Gesamtsituation für den Zloty war schwach. Politische Unsicherheiten bezüglich der Budgetdisziplin, der anhaltende Konflikt mit der EU über Rechtsauffassungen und mögliche Rating-Herabstufungen belasteten den Zloty. Die Arbeitslosenquote lag bei 6,0 % und damit deutlich unter Vorjahr

(Dez. 2016, Quelle: eurostat). Die Umsätze im polnischen Einzelhandelssektor wuchsen 2016 deutlich um 3,7 %. Die Inflationsrate betrug im Dezember 2016 0,9 % (Quelle: inflation.eu). Die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei knapp 5,8 TEuro und damit 55 % unter dem europäischen Durchschnitt. Eine Besonderheit des polnischen Einzelhandelsmarktes ist die Dominanz von Shoppingcentern. Aktuell gibt es über 400 moderne Shoppingcenter in Polen mit einer Verkaufsfläche von 9,5 Mio. Quadratmetern, was 71 % der Gesamtverkaufsfläche darstellt (Quelle: JLL).

Tschechien

Tschechien gehört zu den dynamischsten Volkswirtschaften in Europa. Triebkräfte des Aufschwungs sind der Binnenkonsum und die boomende Automobilbranche. Das BIP wuchs gegenüber dem Vorjahr um 2,4 % (Quelle: OECD). Die Inflation lag im Dezember 2016 bei 1,95 % (Quelle: inflation.eu). Ein extrem enger Arbeitsmarkt und die niedrige Arbeitslosenquote steigerten die Reallöhne um 4 %. Zusammen mit einem positiven Konsumentenvertrauen unterstützte dies den privaten Konsum. Die Tschechische Nationalbank (ČNB) wird das Regime ihrer Devisenintervention weiter fortsetzen mit dem Ziel, den Wechselkurs der Landeswährung stets nahe der Marke von 27 Kronen je Euro zu halten.

Die Arbeitslosenquote liegt im Europavergleich auf dem Spitzenplatz mit 3,7 % (Dez. 2016, Quelle: eurostat). Die Einzelhandelsumsätze (exkl. Automotive) sind 2016 um 5,6 % gestiegen. Die höchsten Zuwächse (+21,9 %) verzeichneten die Verkäufe im Einzelhandel über Versandhäuser oder über das Internet (Quelle: czso.cz). Die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei ca. 7,3 TEuro.

Slowakei

Die Wirtschaft der Slowakei ist weitestgehend vom Maschinen- und Automobilbau abhängig und damit sehr anfällig für Schwankungen. Impulse bekommt die Konjunktur besonders durch die Binnennachfrage. Die Erwerbslosenquote ist im Frühjahr 2016 erstmals seit 2009 unter die 10 %-Marke gerutscht. Die Realeinkommen wachsen kräftig, sodass die Privathaushalte mehr konsumieren. Mehrere große Investitionsprojekte in der Autoindustrie sorgen außerdem für einen positiven Konjunkturzyklus in der Slowakei. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs 2016 um über 3 %, womit die Slowakei zu den dynamischsten Euroländern gehört. Der Durchschnitts-Monatsbruttolohn im Einzelhandel liegt bei ca. 600 Euro, gesamt bei ca. 880 Euro. Die Arbeitslosigkeit sank auf 9,0 % (Dez. 2016, Quelle: eurostat). Die Inflation betrug im Dezember 2016 0,18 % (Quelle: inflation.eu). Die Einkommen in der Slowakei verteilen sich allerdings sehr ungleichmäßig; in der Hauptstadt Bratislava liegen sie ungefähr auf EU-Durchschnitt, insgesamt aber nur bei ca. 60 %.

Resultate

Geschäftsfeld Fotofinishing

Entwicklungen Fotofinishing

Die CEWE FOTOBUCH-Erfolgsgeschichte geht weiter: Der Bestseller von CEWE zeigt ein stetiges Wachstum; so wurden allein im Jahr 2016 6,2 Millionen Exemplare verkauft. Die gestützte Markenbekanntheit betrug im Januar 2016 in Deutschland 70 % (2015: 60 %) und hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr signifikant erhöht (GfK).

Auch die CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE KALENDER entwickelten sich 2016 sehr überzeugend. Das gute Weihnachtsgeschäft sorgte für ein zweistelliges Umsatzwachstum. Im Zuge einer konsistenten Markenentwicklung fungiert CEWE als Dachmarke und ist jeweils Teil der Markennamen. Die konsequente und nachhaltige Kommunikation der Markenelemente wie die „CEWE-Welle“, Farbgestaltung und Typografie sorgen für Wiedererkennbarkeit und Vertrauen bei den Endverbrauchern.

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 2016 eine sehr große Rolle. Die ohnehin hohe Wertigkeit des CEWE FOTOBUCH-Portfolios wurde mit dem Neuprodukt CEWE FOTOBUCH auf Premium-Fotopapier weiter erhöht. Das Neuprodukt-Highlight im Jahr 2016 war zweifellos die auf der photokina erstmals vorgestellte 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 sehr 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 ab sofort 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 Bestells- und Abholungsmöglichkeiten für die Fotoprodukte. Liefersgeschwindigkeit und -treue ist ein sehr wichtiges Anliegen der CEWE-Kunden. Der Express-Service für das CEWE FOTOBUCH wurde daher auf alle Produktgruppen erweitert. So hat der Kunde auch bei zeitkritischen Bestellungen die Möglichkeit, seine Produkte mindestens einen Tag früher zu erhalten als bei der normalen Bestellung.

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 2016 durch Testsiege von renommierten Fachzeitschriften honoriert. In Summe wurden die CEWE-Produkte über 60 Mal von nationalen und internationalen Testern ausgezeichnet. Das CEWE FOTOBUCH ist z. B. der aktuelle Testsieger der Stiftung Warentest.

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 40 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 2016 wurde CEWE seiner Rolle als Innovationsführer in der Fotofinishing-Branche gerecht. Das neue 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 für die Formate Groß, Groß Panorama und XL erhalten durch Texte und Designs mit Gold-, Silber- sowie erhabenem Effektlack eine einzigartige Anmutung und Optik.

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 2016 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 Quadratisch 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 wieder zu erleben 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 2016. Der Wandkalender Premium-Matt in den Größen A4 und A3 ist in seiner edelmatten Anmutung ein besonders hochwertiges Weihnachtsgeschenk. Der neue 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 neue 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 Zaubertasche 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 2016 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- und Downflip-Tasche) um die Echt-Leder-Sleeve-Tasche erweitert. Die Modellauswahl 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 2016 um hochwertige Foto-Schokoladenadventskalender mit Ferrero-Pralinen und Kinderschokolade in der Größe XXL erweitert. Auch der große Fotoadventskalender im A3-Format als die kalorienfreie Variante mit Bildern hinter jedem Türchen wurde eingeführt. Diese Neuprodukte erfreuten 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 Mini Prints, Square Prints und Fine Art Prints erweitert. Neben der Auswahl von vielen innovativen Layouts ist jetzt auch eine kreative Rückseitengestaltung möglich.

CEWE in der mobilen Welt

CEWE bietet zahlreiche Apps für die Betriebssysteme Android, iOS sowie Windows Phone 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 Foto-Produkte von unterwegs oder zu Hause auf dem Sofa gestaltet und bestellt werden. 2016 fand ein umfassendes Software-Update der App statt. Seitdem können auch CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER mit der CEWE FOTOWELT erstellt und bestellt werden. In einem Vergleichstest des PC Tipp Magazins (Ausgabe 06/2016) 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. Weiterhin wurde im Jahr 2016 eine eigenständige CEWE FOTOS App eingeführt, mit der Nutzer anwenderfreundlich und schnell ihre Fotoabzüge bei CEWE bestellen können.

Vermarktungsaktivitäten von CEWE im In- und Ausland

Im Sinne einer konsistenten Kommunikation fanden 2016 rund um die Markenfamilie mit dem Zugpferd CEWE FOTOBUCH Vermarktungsaktivitäten über alle Kanäle statt. Diese wurden für den internationalen Markt unter Berücksichtigung der länderspezifischen Gegebenheiten angepasst und ergänzt.

Die Kundenkampagne, in der Kunden ihre Häuser öffneten und dort vor der Kamera von ihren Anlässen, Erfahrungen und der Freude rund um das CEWE FOTOBUCH berichteten, wurde 2016 mit weiteren Anlässen und Zielgruppen ergänzt sowie international ausgebaut. So findet diese Kampagne mittlerweile konsistent in 14 Ländern statt und wird im Internet über die CEWE-Markensites sowie die Seiten der CEWE-Handelspartner verlängert. Aktivitäten des Online-Marketings zur TV-Verlängerung im Web und in den Social-Media-Kanälen unterstützten die Kampagne gezielt, ebenso wie Inhalte aus der Kampagne im Newsletter ihre Anwendung fanden. Anzeigen und Kooperationen im Printbereich in themenspezifischen Medien wurden zur weiteren Stützung der Kampagne eingesetzt.

Viele Kunden nutzen den Januar, um die schönsten Erinnerungen vom vergangenen Jahr in einem CEWE FOTOBUCH festzuhalten. Um dies zu verstärken und weitere Neukunden zu erreichen, war CEWE bereits zum dritten Mal im Januar 2016 mit einer Präsenz in Deutschland im TV zu sehen. Daran schlossen sich erstmalig eine durchgängige TV-Präsenz bis Ostern sowie diverse sogenannte TV-Sponsoring-Aktivitäten bis zum Sommer hin an.

Auch 2016 war CEWE 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. Highlight im Messekalender war 2016 die photokina, die alle zwei Jahre stattfindende Leitmesse der Fotografie. Hier hat CEWE sich auf einem 1.200 m² großen Stand wieder mit seinem breiten Sortiment und vielen Innovationen den Fotointeressierten unter dem Motto „Freude am Foto“ präsentiert.

Die Teilnahme an Messen spielt auch in vielen internationalen Märkten eine zentrale Rolle, um den direkten Dialog mit den Endkunden zu suchen und die verschiedenen CEWE-Marken entsprechend wertig und in hochrelevanten Umfeldern präsentieren zu können. Inhaltliche Aufhänger waren auch hier 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.

Schwerpunktthemen wie „Reisen“ wurden auch in den ausländischen Märkten verstärkt mit der Marke CEWE in Verbindung gebracht, indem CEWE auf Reisemessen mit einem Stand vertreten war, so wie zum Beispiel in Utrecht bei der „Vakantiebeurs“ im Januar 2016, in Paris auf dem „Salon de Tourisme“ im März 2016 oder in London bei der „Family Travel Show“ im Oktober 2016. Unterstützend dazu wurde 2016 erstmalig eine Out-of-Home-Kampagne an zentralen touristischen Plätzen in sechs europäischen Metropolen geschaltet.

Im November und Dezember 2016 haben die Kunden in der Kampagne über die Freude, ein CEWE FOTOBUCH zu verschenken, berichtet und dabei sehr emotional ihre Geschichten dazu erzählt. Auch dieses Thema „Weihnachten/Schenken“ wurde im Sinne einer konsistenten 360°-Kommunikation über alle Kanäle gespielt und verlängert. Erstmals wurde dieses Thema im Dezember mit einem monothematischen Fernsehspot mit den prägnantesten Aussagen zum Thema Schenken unterstützt. In dieser Zeit lagen über alle Kanäle hinweg die Schwerpunkte der Markenkommunikation auf dem CEWE FOTOBUCH und dem CEWE KALENDER. Von Anfang November bis Mitte Dezember 2016 wurde die Marke CEWE in ausgesuchten Umfeldern im TV platziert. Allein in Deutschland wurden in dieser Zeit Millionen Brutto-Kontakte in der Zielgruppe erzielt. Im Rahmen der Weihnachtskampagne war CEWE zudem in fünf Wochen teilweise zur „Best Minute“ vor der Tagesschau auf der ARD, teilweise vor „heute“ im ZDF zu sehen. Der TV-Weihnachtsspot legte den Fokus auf das CEWE FOTOBUCH und in ergänzenden Tandemspots auf den CEWE KALENDER. Zusätzliche Reichweite wurde u. a. mit einer Platzierung des Weihnachts-Key-Visuals auf einem Split-Screen im RTL-Jahresrückblick „2016! Menschen, Bilder, Emotionen“ generiert. Darüber hinaus begleitete eine Print-Kampagne

in vielen themenspezifischen Medien die Weihnachtskampagne. Wie schon in der Sommerkampagne unterstützte ein maßgeschneiderter PR-Maßnahmen-Mix rund um Print- und Online-Medien die Marketingaktivitäten zu Weihnachten. Aufhänger waren die Kundengeschichten, Geschenketipps von CEWE zu Weihnachten sowie die Produktneuheiten des Jahres 2016.

Außerdem wurden auch 2016 zur Weihnachtssaison hin reichweitenstarke Out-of-Home-Platzierungen an Flughäfen sowie städtischen Transportmitteln in Märkten wie z. B. Deutschland, Tschechien und Ungarn genutzt.

Die TV-Kampagnen in Deutschland sind sowohl in den CEWE-eigenen Medien als auch in verschiedenen Online-Kanälen reichweitenstark genutzt und durch verschiedene weitere Maßnahmen online wie offline verlängert worden. Zudem ist CEWE in allen gängigen Suchmaschinen sowohl durch Optimierung der eigenen Webseiten (SEO) als auch im Anzeigenbereich (SEA) präsent. Die vielfältigen Aktivitäten im Social Media-Bereich boten den Kunden auch hier eine Plattform zum Dialog mit CEWE und zum Austausch untereinander sowie regelmäßig interessante fotorelevante Inhalte.

Auch im Newsletter- und Printmailing-Bereich bietet CEWE seinen Kunden echte Mehrwerte. In regelmäßigen Abständen erhielten die Kunden auch 2016 Informationen und Inspiration rund um Fotografie und anlassbezogene Themen. Abgerundet durch Produktinformationen und Tipps & Tricks in Text, Bild und Video wurde eine wachsende Basis an Empfängern mit interessenbezogenen Inhalten versorgt. Die Kundengeschichten fanden sich natürlich auch in diesem Kanal wieder.

Das Thema „Content“ spielte im Jahr 2016 auch in allen Märkten eine wichtige Rolle, indem über Newsletter, CEWE-Magazine und -Broschüren, PoS-Dekorationen sowie TV-Dokumentationen die verschiedensten Tipps zu Themen rund ums Foto im Allgemeinen sowie zu CEWE-Produkten im Spezifischen gegeben wurden. 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.

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. Der Wettbewerb „Our world is beautiful“ gehörte bereits in der ersten Runde mit insgesamt über 94.000 Einreichungen von fast 12.000 aktiven Teilnehmern aus 19 Ländern zu Europas größten Fotowettbewerben. Die Bilder wurden tausendfach bewertet, kommentiert und über Social-Media-Kanäle geteilt – eine beeindruckende Resonanz. Daher wurde auf der photokina 2016 der Startschuss für die zweite Runde des Wettbewerbes gegeben. Auch bei diesem ist die Resonanz überwältigend – zum Jahresende 2016 wurden bereits über 40.000 Bilder eingereicht.

Auch die CEWE FOTOBUCH-Wettbewerbe konnten 2016 wieder zahlreiche Teilnehmer in verschiedenen Ländern begeistern. Allein in Deutschland und Österreich nahmen fast 1.600 Kunden an dem letzten Wettbewerb teil. Alle Wettbewerbe zeichneten sich durch ihre Vielfalt an spannenden Geschichten und kreative Gestaltungen aus.

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 „Fürstenfelder 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.

Die Zusammenarbeit mit den Deichtorhallen Hamburg/Haus der Photographie, besteht bereits seit Ende 2013. Mit dem führenden Ausstellungshaus für Fotografie in Europa führte CEWE auch im Jahr 2016 verschiedene Aktivitäten durch, die Alltagskultur und Kunst miteinander verbanden. So wurde unter anderem eine Outdoor-Ausstellung in Zusammenarbeit mit der kulturellen Bildung auf dem Vorplatz der

Deichtorhallen präsentiert. Die Fotoausstellung bestand aus 40 großformatigen Exponaten im Format 100 x 150 cm und zeigte die Ergebnisse eines Workshops zum Thema „Invisible City“.

Darüber hinaus förderte CEWE engagierte Fotografen durch die Ermöglichung von eigenen Ausstellungen. So konnten z. B. die Fotografien zum Thema „Wattenmeer“ von Martin Stock und Peter de Vries im Kieler Landtag und Fotografien von Norbert Rosing mit dem Thema „Im Reich der Eisbären“ in der Leica Galerie in Frankfurt in Form großformatiger Exponate einem interessierten Publikum präsentiert werden.

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 Saisonverschiebung in das vierte Quartal.

Saisonverschiebung hält weiter an

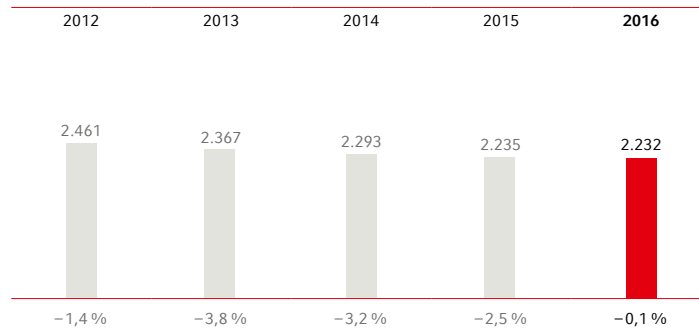
Der Absatz-, stärker noch der Umsatz- und vor allem der Ertrags- schwerpunkt der Digitalprodukte liegen im vierten Quartal. Viele Konsumenten schätzen das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER sowie weitere Foto-Geschenk- artikel als Weihnachtsgeschenke. Daher hat sich das saisonale Profil des CEWE-Geschäfts sehr deutlich zum Jahresende hin verschoben. Wie der Grafik auf Seite 76 zu entnehmen ist, hält diese Verschiebung weiter an.

Anteil der Mehrwertprodukte wächst

Konsumenten werden selektiver und verlangen höherwertige Foto- produkte. 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 Mehr- wertprodukte: Der Anteil der Markenprodukte CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE CARDS oder CEWE WANDBILDER wird stetig größer. Auch die Fotos, die von Kunden am CEWE FOTOKIOSK direkt im Ladengeschäft der CEWE-Handelspartner ausgedruckt und gekauft werden, legen seit Jahren zu. Diese Artikel begründen nicht nur – wie oben beschrieben – als typische Geschenkartikel die Saisonverschiebung. Sie steigern diese Verschiebung sogar auf Umsatz- und Ergebnisebene, da der Anteil der „einfachen“ einzelnen Labor-Fotoabzüge im ersten sowie im zweiten und insbesondere im dritten Quartal eines jeden Jahres fällt, während der Anteil der Bilder in Mehrwertprodukten im vierten Quartal sehr stark zulegt. Da CEWE mit Mehrwertprodukten einen tendenziell höheren Umsatz und ein höheres Ergebnis pro Bild erzielt, ist die Saisonverschiebung im Um- satz und vor allem im Ertrag noch ausgeprägter als im Volumen und setzt sich potenziell auch noch weiter 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) hält weiter an.

Fotos gesamt in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

Absatz Fotofinishing

- ▶ *Gesamt-Fotovolumen liegt mit 2,23 Mrd. Fotos oberhalb der Erwartungen*
- ▶ *6,2 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHs (+2,6 % zum Vorjahr) mit weiter steigender Wertigkeit*
- ▶ *CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und Foto-Geschenke stärken Trend zu höherwertigen Produkten*
- ▶ *Fotos zu 97,5 % digital*
- ▶ *Über 64 % aller Fotos werden in Ladengeschäften abgeholt*

Fotovolumen leicht oberhalb der Erwartungen

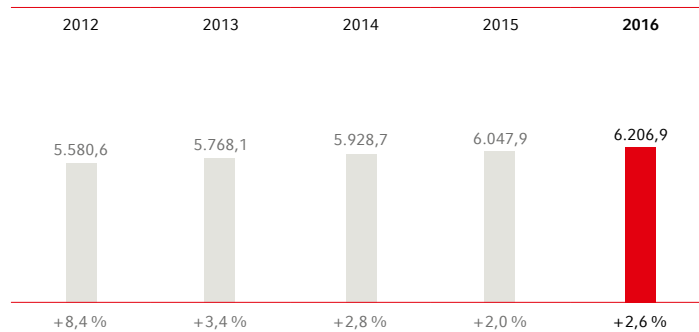
Als Folge des Trends „Von Masse zu Klasse“ hatte CEWE für das Jahr 2016 einen Rückgang des Fotovolumens auf 2,10 Mrd. Fotos bis 2,21 Mrd. Fotos erwartet (–6 % bis –1 % zum Vorjahr 2015); in dieser Fotozählung sind neben den einzelnen Fotoabzügen auch die Bilder in anderen Fotoprodukten – also z. B. dem CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDERN, CEWE WANDBILDERN, CEWE CARDS und anderen Mehrwertprodukten – enthalten. Mit 2,23 Mrd. produzierten Fotos (–0,1 % zum Vorjahr 2015) hat CEWE dieses Ziel am oberen Ende der Erwartungen sogar übertroffen.

Dabei hat das vierte Quartal erneut seinen Volumenanteil am Gesamtjahresvolumen erhöht. Nachdem in den ersten drei Quartalen das Fotovolumen gemäß der Saisonverschiebung noch um –0,4 % rückläufig war (1,45 Mrd. Fotos), legte das Volumen im vierten Quartal mit +0,5 % auf 780 Mio. Fotos sogar leicht zu (Q4 2015: 776 Mio. Fotos). Damit setzt sich der langfristige Trend der Saisonverschiebung mit einem steigenden Volumenanteil im vierten Quartal auf jetzt 34,9 % fort (2012: 31,6 %, 2013: 33,0 %, 2014: 33,3 %, 2015: 34,7 %).

Absatz des CEWE FOTOBUCHs legt weiter mit 2,6 % zu

Im Berichtsjahr wuchs der CEWE FOTOBUCH-Absatz erfreulich weiter: Das CEWE FOTOBUCH verkaufte sich insgesamt über 6,2 Mio. Mal (+2,6 % zum Vorjahr 2015) und übertraf damit das geplante Ziel-Wachstum von +1 % bis +2 % sogar leicht. Auf der Umsatzebene fiel das Wachstum des CEWE FOTOBUCHs noch deutlicher aus. Gestützt wurde diese Entwicklung durch den anhaltenden Trend zum seitenstärkeren und großformatigeren CEWE FOTOBUCH sowie zur weiteren Aufwertung der Bücher wie z. B.

Anzahl CEWE FOTOBUCHER gesamt in Tsd. Stück



Veränderung zum Vorjahr

der glänzenden oder matten Oberflächenveredelung, erhabenen Schriften in Gold- oder Silberdruck oder auch der Möglichkeit, Videos mit einem QR-Code in das CEWE FOTOBUCH einzubinden.

Vom CEWE FOTOBUCH-Jahresabsatz kauften die Kunden 2016 über 38 % im vierten Quartal: 2,375 Mio. Bücher (Q4 2015: 2,385 Mio. Bücher). Das Markenprodukt CEWE FOTOBUCH hat erneut ganz wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen.

Alle CEWE-Marken legen weiter zu

Auch der Absatz der übrigen Mehrwertprodukte wächst weiter dynamisch. Im Gesamtjahr 2016 legten die Produktgruppen CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und Foto-Geschenke mit teilweise deutlich zweistelligen Wachstumsraten zu.

Fotos zu 97,5 % digital

Mit dem Erfolg des CEWE FOTOBUCHs und der weiteren CEWE-Marken nähert sich also die Digitalisierung immer mehr der 100 %-Marke. Nach 96,8 % im Jahr 2015 waren im Berichtsjahr bereits 97,5 % aller Fotos digitalen Ursprungs. Die Zahl der analogen Fotos von Filmen ging im Jahr 2016 mit –20,8 % auf 56 Mio. Fotos etwas weniger stark als erwartet zurück (Zielsetzung 2016: –29 % bis –22 %). Im vierten Quartal betrug der Digital-Anteil der Fotos sogar 98,5 % (Q4 2015: 98,1 %).

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

Die Quote der über das Internet bestellten Digitalfotos entwickelte sich von 73,1 % im Vorjahr 2015 auf 71,8 % (1.562 Mio. Fotos) im Berichtsjahr. Dabei resultiert der leichte Rückgang des Anteils der über das Internet bestellten Digitalfotos aus dem erneut erfreulich guten Wachstum der an den CEWE FOTOSTATIONEN direkt im Ladengeschäft der CEWE-Handelspartner ausgedruckten Fotos. Von den per Internet bestellten Fotos wurden 49,0 % als Fertigprodukte in den Ladengeschäften der von CEWE belieferten Händler abgeholt. 51,0 % wählten die Zustellung per Post nach Hause. Damit haben die Kunden insgesamt über 64 % 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.

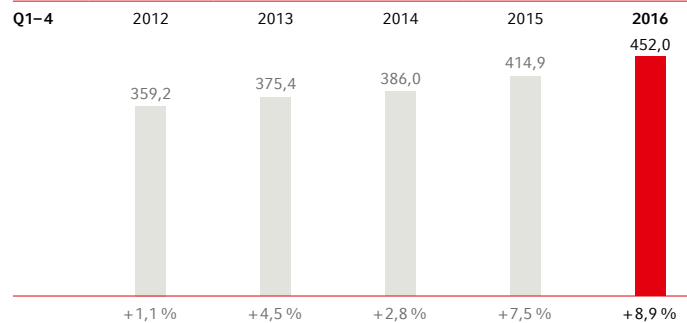
Umsatz Fotofinishing

- ▶ Größerer Anteil der CEWE-Markenprodukte stärkt Fotofinishing-Umsatz
- ▶ Umsatz je Foto steigt weiter: +9,1 % auf 20,25 Eurocent pro Foto
- ▶ 452,0 Mio. Euro Fotofinishing-Umsatz übertrifft Umsatzzielsetzung für 2016: +8,9 % zum Vorjahr
- ▶ Umsatz im vierten Quartal legt um 8,4 % auf 190,0 Mio. Euro zu

Mehrwertprodukte stärken Fotofinishing-Umsatz weiter

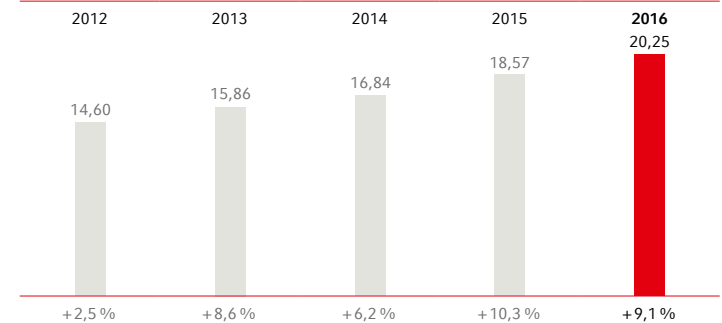
Auch im Jahr 2016 stieg der Umsatzanteil der CEWE-Marken- bzw. Mehrwertprodukte am Gesamtumsatz. Damit stärkt der Trend zu höherwertigen Fotoprodukten weiterhin die Umsatzentwicklung. So ist der Umsatz pro Foto 2016 erneut gestiegen: von 18,57 Eurocent pro Foto im Jahr 2015 um 9,1 % auf 20,25 Eurocent pro Foto im Berichtsjahr. Gerade das vierte Quartal 2016 bekräftigte diesen positiven Trend: Auch im wichtigen Weihnachtsquartal stieg der Umsatz pro Foto, und zwar von 22,60 Eurocent im Vorjahresquartal um 7,9 % auf 24,38 Eurocent.

Umsatz Fotofinishing in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Fotofinishing-Umsatz pro Foto in Eurocent



Veränderung zum Vorjahr

Umsatz im Fotofinishing klar oberhalb der erwarteten Bandbreite

Aufgrund dieser positiven Entwicklung des Umsatzes pro Foto durch höherwertige Produkte übertraf der Fotofinishing-Umsatz im Jahr 2016 mit 452,0 Mio. Euro den Vorjahreswert (2015: 414,9 Mio. Euro, + 8,9 %) deutlich. Als Zielsetzung für 2016 war CEWE von einem Umsatz zwischen 407 Mio. Euro und 427 Mio. Euro ausgegangen. Der realisierte Fotofinishing-Umsatz von 452,0 Mio. Euro liegt damit oberhalb dieser Bandbreite.

Durch den gestiegenen Mengenanteil des vierten Quartals insgesamt hat das Weihnachtsgeschäft auch im Jahr 2016 weiter an Bedeutung gewonnen. So stieg der Umsatz des wichtigen vierten Quartals von 175,3 Mio. Euro im Vorjahresquartal um 8,4 % auf nunmehr 190,0 Mio. Euro.

Absatzziele in Mrd. Stück	Ziel	Ist	Abweichung*
Digitalfotos	2,05–2,15	2,18	+3,6 %
Fotos vom Film	0,050–0,055	0,056	+6,7 %
Fotos gesamt	2,10–2,21	2,23	+3,6 %
CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stück	6,10–6,15	6,2	+1,3 %

*Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Ergebnis Q4 in Mio. Stück	2015	2016	Veränderung
Fotos gesamt	775,7	779,5	+0,5 %
davon Digitalfotos	761,2	768,0	+0,9 %
davon Fotos vom Film	14,5	11,5	-20,7 %
CEWE FOTOBUCH	2,4	2,4	-0,4 %

Ergebnis Fotofinishing

- ▶ *Fotofinishing-EBIT 2016 um 11,8 Mio. Euro gesteigert: 52,0 Mio. Euro EBIT (2015: 40,2 Mio. Euro, +29,5 %)*
- ▶ *Operatives EBIT vor Sonderaufwendungen mit 9,4 Mio. Euro über bereinigtem Vorjahreswert: 52,8 Mio. Euro*
- ▶ *Operative Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2016 weiter auf jetzt 11,7 % (2015: 10,5 %)*
- ▶ *Viertes Quartal liefert 88 % des Gesamtjahres-EBIT im Fotofinishing*

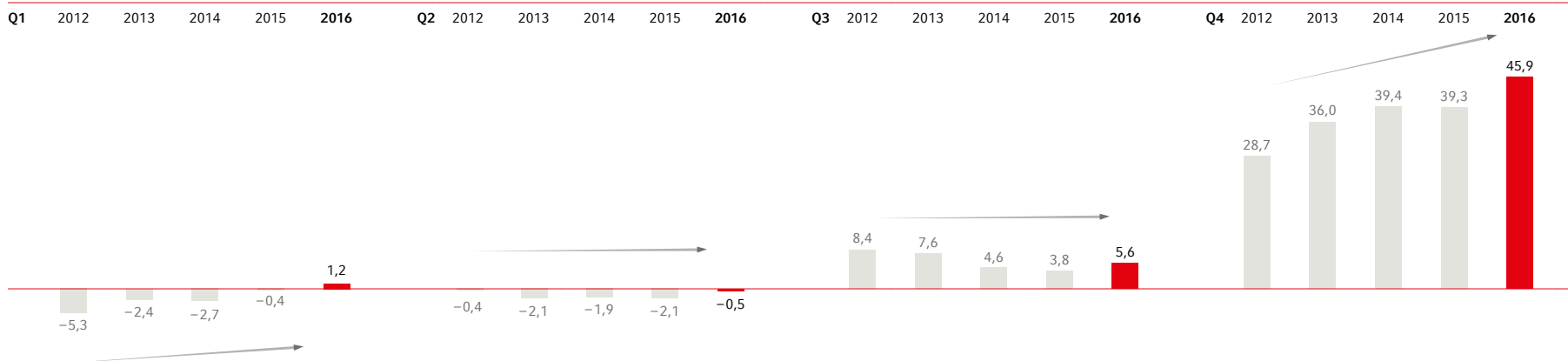
CEWE erwirtschaftete in der Analog-Ära den größten Anteil des Jahresgewinns vor allem im Urlaubsquartal (drittes Kalenderquartal), so dass der Anteil des vierten Quartals am Jahresgewinn damals nahe null lag. Inzwischen ergibt sich aber aufgrund der Saisonverschiebung sogar ein noch größerer Anteil im Weihnachtsquartal (viertes Kalenderquartal): Während früher das dritte Quartal mit den Fotos des Sommerurlaubs das klare Hauptquartal war, hat sich die Saisonspitze seit Jahren zunehmend in das vierte Quartal verschoben, in dem das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und Foto-Geschenke vor allem als Weihnachtsgeschenke stark nachgefragt werden.

Fotofinishing-EBIT übertrifft Erwartungen: 52,0 Mio. Euro im Gesamtjahr 2016

Der Geschäftsbereich Fotofinishing konnte mit einem EBIT von 52,0 Mio. Euro seine Ertragsstärke nach einem Vorjahres-EBIT von 40,2 Mio. Euro erneut um +11,8 Mio. Euro weiter ausbauen. Damit übertraf das Geschäftsfeld Fotofinishing sogar den für 2016 geplanten Zielkorridor von 37,0 Mio. Euro bis 43,0 Mio. Euro um 9,0 Mio. Euro.

Im aktuellen Berichtsjahr sind als Sonderaufwendungen im Geschäftsfeld Fotofinishing insgesamt –3,0 Mio. Euro Goodwill-Abschreibungen auf zwei Fotofinishing-Konzerngesellschaften, Effekte aus der Kaufpreisallokation von DeinDesign von –0,4 Mio. Euro und Restrukturierungskosten für eine Standortzusammenführung von –0,2 Mio. Euro angefallen. Als Sondererträge resultierten aus der Erstausrüstung mit Fotofinishing-Produkten und -Geräten bei existierenden sowie neuen Geschäftspartnern nicht wiederkehrende Ergebnisbeiträge von +2,0 Mio. Euro sowie ferner aus den Verkäufen der US-Internetaktivität „Smilebooks“ +0,4 Mio. Euro und der im Jahr 2015 geschlossenen Betriebsstätte in Graudenz (Polen) +0,3 Mio. Euro.

Entwicklung der EBIT-Saisonverteilung vor Restrukturierung in Mio. Euro



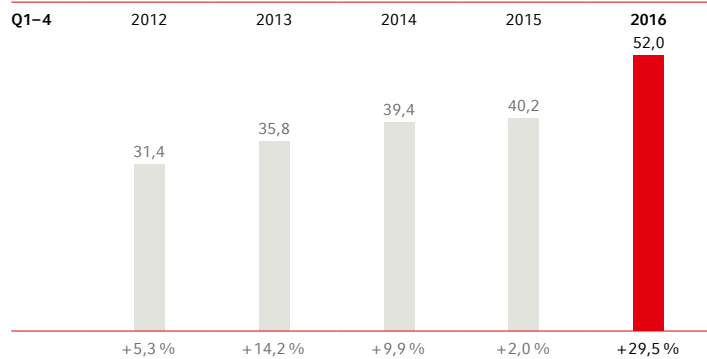
Im Jahr 2015 waren als Sonderaufwendungen Restrukturierungskosten für die Schließung eines kleinen Kundendienstbüros am ehemaligen Fotolaborstandort Dresden in Höhe von –0,4 Mio. Euro sowie Goodwill-Abschreibungen auf zwei Fotofinishing-Konzerngesellschaften in Höhe von –2,6 Mio. Euro angefallen.

Bereinigt um diese Einmaleffekte fiel das operative EBIT des Geschäftsfelds Fotofinishing 2016 mit 52,8 Mio. Euro um rund 9,4 Mio. Euro besser aus als im Vorjahr (2015: 43,4 Mio. Euro).

Operative Fotofinishing-EBIT-Marge legt weiter zu

Der im Fotofinishing seit Jahren anhaltende Produktmixwandel – der Austausch von einzelnen Fotos durch Foto-Mehrwertprodukte wie das CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER oder CEWE CARDS sowie weitere Foto-Geschenkartikel – führte auch 2016 zu einer weiter steigenden operativen EBIT-Marge (vor oben beschriebenen Sonderaufwendungen): 11,7 % nach 10,5 % im Vorjahr.

EBIT Fotofinishing in Mio. Euro



Veränderung zum 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 6,6 Mio. Euro auf 45,9 Mio. Euro (Q4 2015: 39,3 Mio. Euro). Auf der Ergebnisebene zeigt sich – getrieben durch den im Weihnachtsgeschäft zunehmenden Absatz höhermargiger Mehrwertprodukte – die Saisonverschiebung am kräftigsten.

Kaufpreisallokation von DeinDesign im Jahr 2016 finalisiert

Im Rahmen des im dritten Quartal 2015 durchgeführten Beteiligungserwerbs an der Gesellschaft DeinDesign wurde im dritten Quartal 2016 die gemäß IFRS geforderte Kaufpreisallokation dieser Akquisition finalisiert. Dies führte auch zu einer entsprechenden Anpassung des Geschäftsfelderergebnisses im Vorjahr. So betrug der sich aus der planmäßigen Abschreibung von immateriellen Vermögenswerten ergebende EBIT-Effekt aus der Kaufpreisallokation im aktuellen Berichtsjahr –0,4 Mio. Euro (Q4 2016: –0,1 Mio. Euro), im Vorjahr 2015 fielen –0,2 Mio. Euro an (Q4 2015: –0,1 Mio. Euro). Das im Vorjahr berichtete Fotofinishing-EBIT veränderte sich daher genau um diesen Differenzbetrag auf 40,2 Mio. Euro (Q4 2015: 39,3 Mio. Euro).

1.000 Flyer

ab
19,90 €*



cewe-print.de
Ihr Online Druckpartner

 **cewe**
BEST IN PRINT

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

Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck

Entwicklungen Kommerzieller Online-Druck

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

Mit den Marken CEWE-PRINT, Saxoprint und Viaprinto ist CEWE im Kommerziellen Online-Druck mittlerweile in 10 Ländern aktiv: Neben Online-Shops in Deutschland, England, Frankreich, Spanien, Italien, der Schweiz und Österreich bietet CEWE aktuell auch in den Niederlanden, Belgien und Polen Geschäftsdrucksachen an. Darüber hinaus ist die Expansion in weitere Länder Europas geplant. Im Fokus steht dabei, die vorhandenen CEWE-Strukturen in den einzelnen Ländern zu nutzen, um einen schnellen und erfolgreichen Markteintritt zu erreichen. Je nach Marktgegebenheiten wird dabei individuell entschieden, mit welchen CEWE-Online-Druck-Marken ein Markt bearbeitet wird.

CEWE-PRINT nutzt hohe Markenbekanntheit der Marke CEWE FOTOBUCH

Im Geschäftsfeld „Kommerzieller Online-Druck“ ist es durch die Marke CEWE-PRINT.de gelungen, die akquirierte Marke „Saxoprint“ und die organisch gewachsene Marke „Viaprinto“ mit der hohen Markenbekanntheit des sehr positiv besetzten CEWE FOTOBUCHS zu verbinden, so dass Synergien genutzt werden können: Erstens soll die bereits existierende Fotofinishing-Marke CEWE FOTOBUCH das Kommerzielle Online-Druck-Geschäft positiv beeinflussen. Zweitens sollen die zukünftigen Werbeaufwendungen effizient fokussiert werden. Aus diesen Gründen soll die Marke CEWE-PRINT im Kommerziellen Online-Druck die Dachmarke „CEWE“ nutzen und zugleich

die Printkompetenz deutlich machen: In den Märkten, in denen eine starke Bekanntheit für das CEWE Fotobuch aufgebaut wurde, konnten CEWE-PRINT und die Website www.cewe-print.de von dieser Markenbekanntheit profitieren und strahlen ihrerseits auch positiv auf diese Marke ab.

Zielgruppenorientierte B2B-Vermarktung

Die Werbung im Umfeld der Fußball-Bundesliga wurde 2016 weiter ergänzt durch die zielgruppengenaue Vermarktung in Fachmagazinen sowie Kooperationen mit dem Fokus auf dem Mittelstand. Die hohe Reichweite nutzte CEWE auch 2016, um die Marke CEWE-PRINT 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.

Kommerzieller Online-Druck weitet Produktprogramm aus

Als neue Produkte wurden 2016 unter anderem Aufkleber, hochwertige Wandkalender, Briefumschläge, Ringordner, Haftnotizen, Präsentationsmappen und Stempel sowie Broschüren als hochwertiges Buch mit Hard- oder Softcover in die Onlinedruckportale aufgenommen. Im Bereich der Werbetechnik wurden Roll-ups, Messewände, Beachflags und Fahnen sowie Werbeschilder auf Hohlkammer- oder Aluverbund-Platten ergänzt. Darüber hinaus wurde das Angebot vorhandener Standardprodukte um weitere Variationen bei Papierart, Format sowie Gold- und Silber-Veredelung erweitert.



Resultate Kommerzieller Online-Druck

- ▶ Umsatz steigt 2016 auf 84,0 Mio. Euro (2015: 77,8 Mio. Euro, +7,9 %)
- ▶ Ergebnisziel erreicht: Kommerzieller Online-Druck mit EBIT von 1,6 Mio. Euro deutlich positiv
- ▶ EBIT vor Sondereffekten sogar bei 3,3 Mio. Euro: 3,9 % operative EBIT-Marge

Umsatz wächst 2016 in etwa auf das geplante Niveau

Der Umsatz im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck wuchs im Gesamtjahr 2016 nach 77,8 Mio. Euro im Vorjahr um 7,9 % auf insgesamt 84,0 Mio. Euro. Damit erreichte CEWE das selbst gesetzte Umsatzziel in diesem Geschäftsfeld von – ausdrücklich und absichtlich immer vage formuliert – „etwa rund 86 Mio. Euro“ für 2016. Intensive Marketingmaßnahmen haben auch im abgeschlossenen Geschäftsjahr dieses Top-Line-Wachstum unterstützt. Die Umsatzentwicklung in Deutschland und den wichtigen europäischen Ländern entsprach dabei sogar voll und ganz der CEWE-Planung. Allein die Entwicklung in Großbritannien blieb zum einen aufgrund des Währungsverfalls des britischen Pfunds nach der Brexit-Entscheidung sowie zum anderen durch die Tendenz einiger britischer Kun-

den, verstärkt bei einheimischen Unternehmen einzukaufen, hinter den CEWE-Erwartungen für 2016 zurück.

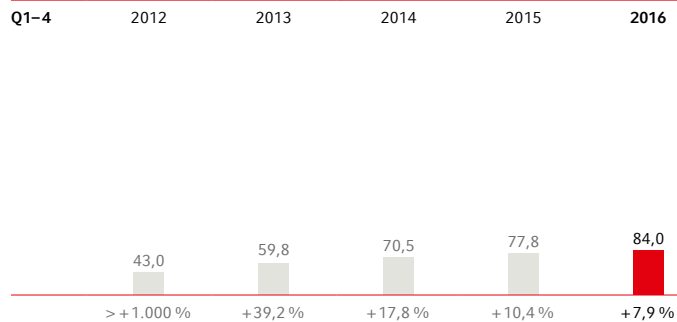
Viertes Quartal steigert Umsatzbeitrag auf 23,1 Mio. Euro

Mit einem Zuwachs von 1,6 % konnte das vierte Quartal 2016 seinen Umsatzbeitrag auf 23,1 Mio. Euro steigern (Q4 2015: 22,8 Mio. Euro). Auch im Kommerziellen Online-Druck liegt der umsatzstärkste Monat im vierten Quartal: Im November bereiten sich viele Geschäftskunden ihrerseits auf deren Weihnachtsgeschäft vor und ordern verstärkt Werbedrucksachen. Das Umsatzwachstum im vierten Quartal fiel dabei schwächer aus als das Wachstum im Jahresdurchschnitt, da gerade die Entwicklung des britischen Marktes hinter den CEWE-Erwartungen zurück blieb.

EBIT 2016 im Kommerziellen Online-Druck mit 1,6 Mio. Euro klar positiv

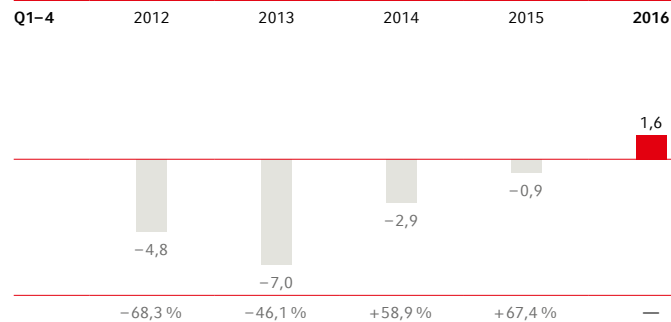
Die für den Markenaufbau notwendigen Wachstumsinvestitionen haben bisher die Gewinn- und Verlustrechnung dieses Geschäftsfeldes stark geprägt. Denn CEWE nutzte in den vergangenen Jahren die Ertragskraft des etablierten Kerngeschäftsfeldes Fotofinishing, um

Umsatz Kommerzieller Online-Druck in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

EBIT Kommerzieller Online-Druck in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

das vielversprechende Wachstumsfeld Kommerzieller Online-Druck durch intensives Marketing schnell auszubauen. So generierte CEWE im Kommerziellen Online-Druck eine wachsende Kundenbasis, von der das Unternehmen auch künftig profitieren wird.

Mit einem EBIT von 1,6 Mio. Euro bestätigte der Geschäftsbereich Kommerzieller Online-Druck die Jahreszielsetzung eines „positiven“ EBIT klar – sogar inkl. der Belastungen aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Übernahme.

Momentan trägt das Ergebnis noch nicht-operative Belastungen aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Gruppe. Dies sind v. a. Abschreibungen auf identifizierte immaterielle Vermögenswerte. Für das Geschäftsjahr 2016 führte dies insgesamt zu einer Belastung von rund –1,7 Mio. Euro (2015: –2,1 Mio. Euro).

Bereinigt um diesen nicht operativen Effekt aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Übernahme liegt das EBIT des Kommerziellen Online-Drucks für 2016 sogar bei 3,3 Mio. Euro (2015: 1,2 Mio. Euro). Dies entspricht einer operativen EBIT-Marge von 3,9 %.

Viertes Quartal liefert 1,1 Mio. Euro Ergebnis

Wie eingangs beschrieben, liegt auch im Kommerziellen Online-Druck die Saisonspitze mit hocheffizient ausgelasteter Produktion im vierten Quartal. Mit einem EBIT von 1,1 Mio. Euro (2015: 1,6 Mio. Euro) erzielte der Geschäftsbereich Kommerzieller Online-Druck rund 69 % seines Jahresergebnisses im vierten Quartal. Aufgrund des oben beschriebenen schwächer als geplant ausgefallenen Umsatzwachstums in Großbritannien blieben auch die Ergebnisbeiträge aus dem UK-Geschäft im vierten Quartal hinter den Erwartungen zurück.

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: Im Kerngeschäft gut behauptet, Neupositionierung erfolgreich fortgeführt

Der CEWE RETAIL konnte auch 2016 seine starke Marktstellung in Norwegen, Tschechien und der Slowakei behaupten oder ausbauen, weil er seine Vorteile aus der Kombination von attraktiven Einzelhandelsgeschäften und jahrelang etabliertem Internetgeschäft nutzte. Im Berichtsjahr wurden in Polen die umfangreichen Anpassungen des Geschäftsmodells im Rahmen einer Neupositionierung fortgeführt: So wurde die Filialstruktur weiter optimiert und die Ladengeschäfte noch attraktiver gestaltet, wodurch neue Kundengruppen angesprochen werden konnten.

Resultate Einzelhandel

- ▶ *Neu-Positionierung des Einzelhandels zeigt Erfolg: EBIT mit 0,6 Mio. Euro wieder positiv*
- ▶ *Durch stärkere Margenfokussierung und Marktrückgang für SLR-Kameras Umsatz gesenkt: 54,9 Mio. Euro (2015: 60,8 Mio. Euro)*

CEWE RETAIL erzielt 54,9 Mio. Euro Umsatz im Jahr 2016

Das große und attraktive Sortiment sowie die hohe Kundenorientierung des CEWE RETAIL waren auch 2016 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 wurde weiter reduziert. Diese Umsatzrückgänge hat das Geschäftsfeld Einzelhandel in seinem stärksten Markt Norwegen nicht mit anderen Produktkategorien kompensieren können. In Polen wurde im Berichtsjahr damit fortgefahren, nicht effizient aufgestellte Filialen konsequent zu schließen. Der Umsatzrückgang aus diesen Schließungen konnte auch hier

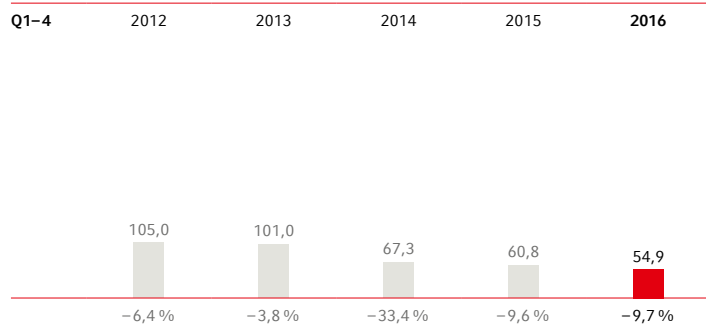
nicht vollständig durch entsprechende Online-Umsätze kompensiert werden. So war es neben dem marktgetriebenen Umsatzrückgang maßgeblich der bewusste Verzicht auf diese margenschwachen Filialumsätze, die den Gesamtjahresumsatz des Geschäftsfelds Einzelhandel weiter reduzierten.

Inklusive negativer Währungseffekte in Höhe von 1,7 Mio. Euro erzielte der CEWE RETAIL damit einen Gesamtumsatz von 54,9 Mio. Euro (2015: 60,8 Mio. Euro, -9,7 %). Bereinigt um die Währungseffekte wurde der Umsatz um 6,9 % gegenüber dem Vorjahreswert reduziert.

EBIT im Einzelhandel wieder positiv: 0,6 Mio. Euro

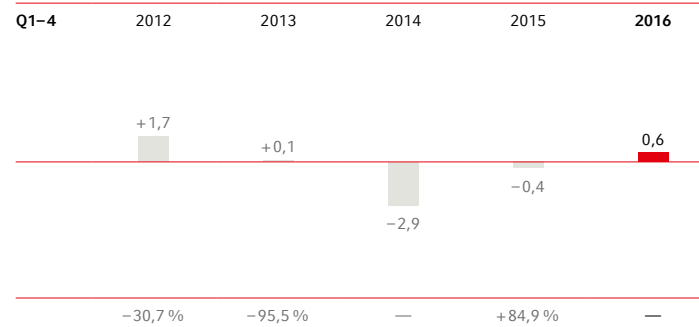
Die erfolgreiche Neu-Positionierung – vor allem in Polen – zeigte sich 2016 positiv auf der Ergebnisebene: Es konnten Kosteneinsparungen durch die durchgeführten Filialschließungen und die Anpassung des Geschäftsmodells realisiert werden, und auch die Fokussierung auf eine margenstärkere Preispolitik trug sowohl zur Umsatzreduktion als auch positiv zur Ergebnissituation bei. Mit einem EBIT in Höhe von 0,6 Mio. Euro ist es gelungen, nach zwei Jahren mit negativen Beiträgen zum Konzernergebnis die Verlustsituation im Geschäftsfeld Einzelhandel zu überwinden und wieder ein positives EBIT auszuweisen (2015: -0,4 Mio. Euro).

Umsatz Einzelhandel in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

EBIT Einzelhandel in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Geschäftsfeld Sonstiges

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

CEWE führt seit der Berichterstattung über das Geschäftsjahr 2015 seine Struktur- und Gesellschaftskosten sowie das Ergebnis aus Immobilienbesitz und Beteiligungen im Geschäftsfeld Sonstiges. Davor waren diese Positionen dem Geschäftsfeld Fotofinishing zugeordnet, ohne dabei einen ausschließlichen Kostenbezug bzw. unmittelbaren Geschäfts- oder Produktbezug zum Fotofinishing aufzuweisen.

Als Struktur- und Gesellschaftskosten fallen im Wesentlichen Aufsichtsrats- und 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 Premiemarkte hochindividuell und veterinärmedizinisch auf die speziellen Bedürfnisse eines Tieres abgestimmtes Tierfutter.

Im Jahr 2016 hat CEWE im Geschäftsfeld Sonstiges Umsätze in Höhe von 2,2 Mio. Euro erzielt (2015: 0,6 Mio. Euro). Diese Umsätze sind vollständig der Gesellschaft futalis zuzuordnen, die CEWE im dritten Quartal 2015 mehrheitlich akquiriert hatte. Der operative EBIT-Beitrag zum Konzernergebnis aus den Aufwandspositionen der Struktur- und

Gesellschaftskosten sowie dem Ergebnis aus Immobilienbesitz und Beteiligungen betrug im Berichtsjahr –2,8 Mio. Euro (2015: –2,2 Mio. Euro). Zudem fielen im Rahmen des jährlichen Impairment-Tests Goodwill-Abschreibungen auf die Konzerngesellschaft futalis in Höhe von –3,9 Mio. Euro sowie –0,5 Mio. Euro Belastungen aus der Kaufpreisallokation von futalis (2015: –0,2 Mio. Euro) an. In Summe beträgt das ausgewiesene EBIT des Geschäftsfelds Sonstiges damit –7,2 Mio. Euro (2015: –2,4 Mio. Euro). Im Vorjahr wurde futalis im August erstkonsolidiert und trug daher nur mit fünf Monaten zum Segmentumsatz und -ergebnis bei.

Kaufpreisallokation von futalis finalisiert

Im Rahmen des im dritten Quartal 2015 durchgeführten Beteiligungserwerbs an der Gesellschaft futalis wurde nun im dritten Quartal 2016 die gemäß IFRS geforderte Kaufpreisallokation dieser Akquisition finalisiert. Dies führte auch zu einer entsprechenden Anpassung des Geschäftsfeldergebnisses im Vorjahr. So betrug der sich aus der planmäßigen Abschreibung von immateriellen Vermögenswerten ergebende EBIT-Effekt aus der Kaufpreisallokation im aktuellen Berichtsjahr –0,5 Mio. Euro (Q4 2016: –0,1 Mio. Euro), im Vorjahr 2015 fielen –0,2 Mio. Euro an (Q4 2015: –0,1 Mio. Euro). Das Vorjahres-EBIT des Segments Sonstiges veränderte sich genau um diesen Differenzbetrag auf –2,4 Mio. Euro (Q4 2015: –1,1 Mio. Euro).

EBIT nach Geschäftsfeldern in Mio. Euro	Q1–4 2012	Q1–4 2013	Q1–4 2014	Q1–4 2015	Q1–4 2016
Fotofinishing	31,4	35,8	39,4	40,2	52,0
Einzelhandel	1,7	0,1	–2,9	–0,4	0,6
Kommerzieller Online-Druck	–4,8	–7,0	–2,9	–0,9	1,6
Sonstiges	0,0	0,0	–1,0	–2,4	–7,2
Konzern	28,3	28,9	32,6	36,4	47,0

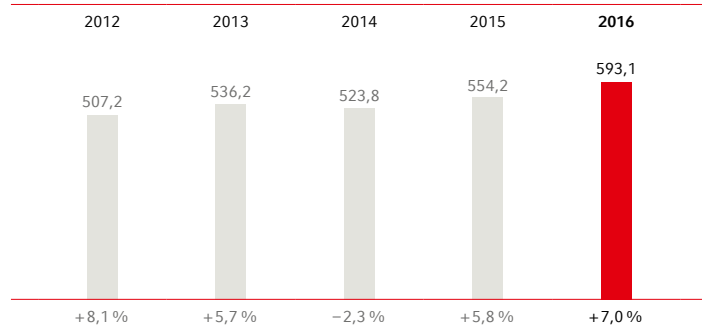
Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

- ▶ Konzernumsatz wächst auf 593,1 Mio. Euro (2015: 554,2 Mio. Euro)
- ▶ Alle Unternehmensziele für 2016 erreicht oder übertroffen: Konzern-EBIT 47,0 Mio. Euro
- ▶ Gutes viertes Quartal mit einem operativen Ergebnis von 49,6 Mio. Euro
- ▶ EBIT-Marge verbessert sich im Konzern von 6,6 % (2015) auf 7,9 % (2016)
- ▶ Normalisierte Konzern-Steuerquote bei 32,4 %
- ▶ Ergebnis je Aktie liegt bei 4,25 Euro (2015: 3,15 Euro/Aktie)

Konzernumsatz erreicht 593,1 Mio. Euro im Jahr 2016

Die Umsatzzuwächse in den Geschäftsfeldern Fotofinishing und Kommerzieller Online-Druck führten im Jahr 2016 zu einem Konzern-Umsatzwachstum **1** von 7,0 % im Vergleich zum Vorjahr: Der Konzernumsatz stieg von 554,2 Mio. Euro im Jahr 2015 auf 593,1 Mio. Euro im Berichtsjahr.

Umsatz in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Gesamtjahr 2016 in Mio. Euro	Ziel	Ist	Abweichung*
EBIT	40–46	47,0	+9,3 %
EBT	39–45	46,2	+10,0 %
Nachsteuerergebnis	29–33	30,4	-2,1 %
Ergebnis je Aktie Euro/Stück	4,00–4,57	4,25	-0,8 %

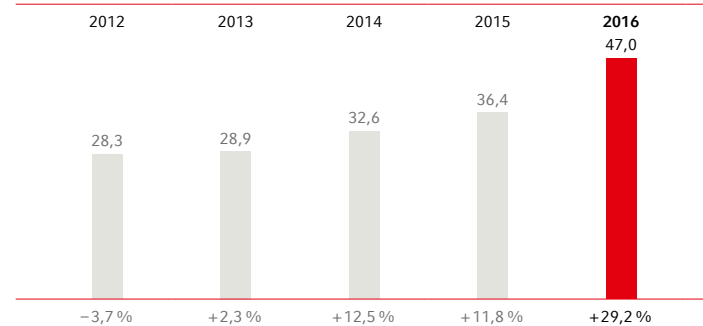
* Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Wie auch schon die ersten drei Quartale 2016 mit Umsatzsteigerungen im Fotofinishing und Kommerziellen Online-Druck überzeugten, lag auch der Konzernumsatz im vierten Quartal 2016 mit 228,5 Mio. Euro klar über dem Vorjahreswert: ein Plus von 5,9 % (Q4 2015: 215,8 Mio. Euro).

EBIT-Zielkorridor für 2016 leicht übertroffen

CEWE konnte nicht nur auf der Umsatzebene mit 593,1 Mio. Euro die eigene Zielvorstellung von 555 bis 575 Mio. Euro um über 18 Mio. Euro übererfüllen. CEWE liegt auch mit dem erreichten Konzern-EBIT von 47,0 Mio. Euro am oberen Ende der Brandbreite des Zielkorridors von 40 bis 46 Mio. Euro (ein Plus von 1,0 Mio. Euro).

Operatives Ergebnis (EBIT) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Vor den in den Abschnitten zu den Geschäftsfeldern bereits ausgeführten Sondereffekten (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) lag das operative Konzern-EBIT bei 53,9 Mio. Euro (2015: 42,5 Mio. Euro inkl. Goodwill-Abschreibungen –2,6 Mio. Euro, Effekten aus Kaufpreisallokationen –2,5 Mio. Euro, Restrukturierungen –1,0 Mio. Euro). Ob mit oder ohne Sondereffekte – das EBIT liegt in beiden Fällen grob ca. 10 Mio. Euro über dem Vorjahr.

Viertes Quartal liefert erneut gestiegenen Ergebnisbeitrag

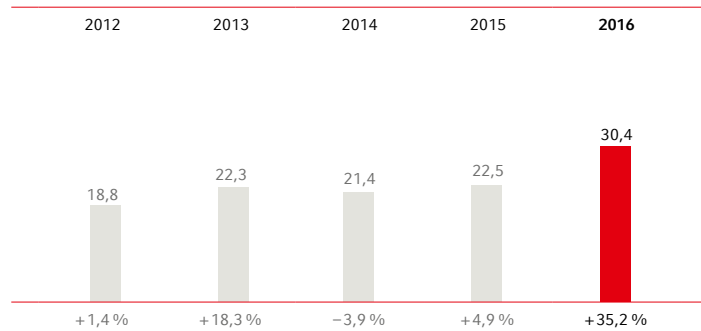
Besonders für das Jahres-EBIT hat das vierte Quartal aufgrund der ausgeprägten Fotofinishing-Saisonspitze eine große Bedeutung. So stieg im Berichtsquartal das operative Konzern-EBIT vor Sondereffekten um 5,5 Mio. Euro auf 49,6 Mio. Euro (Q4 2015: 44,2 Mio. Euro).

Das ausgewiesene EBIT inkl. der im vierten Quartal gebuchten Goodwill-Abschreibungen (DeinDesign –2,1 Mio. Euro, futalis –3,9 Mio. Euro) sowie der Effekte aus den Kaufpreisallokationen (DeinDesign –0,1 Mio. Euro, Saxoprint –0,4 Mio. Euro, futalis –0,1 Mio. Euro) betrug 42,9 Mio. Euro. Das ausgewiesene Vorjahres-EBIT für 2015 in Höhe von 40,8 Mio. Euro beinhaltete ebenso Sondereffekte in Form von Goodwill-Abschreibungen (–1,2 Mio. Euro auf die französische CEWE-Gesellschaft und –1,4 Mio. Euro auf DeinDesign) und Effekten aus Kaufpreisallokationen (DeinDesign –0,1 Mio. Euro, Saxoprint –0,5 Mio. Euro, futalis –0,1 Mio. Euro). Ob mit oder ohne Sondereffekte – das EBIT liegt immer ca. 6 Mio. Euro über dem Vorjahr.

Konzern-EBIT-Marge von 6,6 % auf 7,9 % verbessert

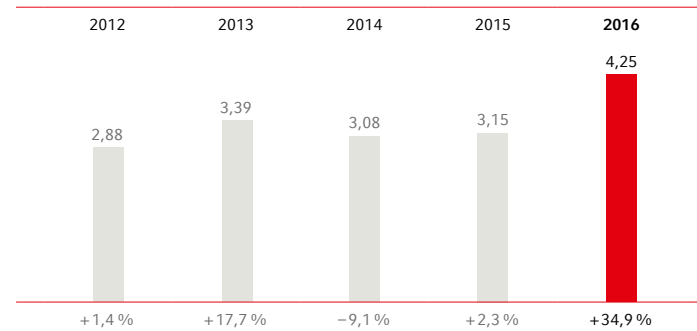
Die Ergebnisverbesserung in allen drei Geschäftsfeldern, also im Fotofinishing, im Einzelhandel und im Kommerziellen Online-Druck, hat insgesamt auch zu einer Verbesserung der EBIT-Marge im Konzern geführt: 7,9 % nach 6,6 % im Vorjahr 2015.

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. Wachstumsbedingt steigt der Anteil des Kommerziellen Online-Drucks an der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung. 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. Bei den Abschreibungen kommt es durch die im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck gestiegene Abschreibungsbasis auch im Konzern tendenziell zu einer leicht steigenden Abschreibungsquote. In der folgenden Diskussion der Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung werden diese Effekte an den wesentlichen Positionen erläutert.

Veränderungen einzelner GuV-Positionen folgen 2016 maßgeblich dem Geschäftszuwachs

Die sonstigen betrieblichen Erträge **2** sind im Vorjahresvergleich um knapp 1,2 Mio. Euro höher. CEWE konnte hier unregelmäßige und periodenfremde Erträge aus dem Abgang von Anlagevermögen realisieren, so z. B. über den Verkauf nicht mehr benötigter, alter Druckmaschinen oder durch den Verkauf des ehemaligen Produktionsstandorts in Graudenz, Polen. Der Materialaufwand **3** ist unterproportional zum Umsatz gestiegen, die Materialkostenquote

geht auf 28,4 % um 0,9 Prozentpunkte zurück. Der rückläufige Einzelhandelsumsatz mit hoher Wareneinsatzquote überkompensiert den geschäftsgetriebenen Zuwachs aus den Geschäftsfeldern Fotofinishing und Kommerzieller Online-Druck und lässt die Wareneinsatzquote im Konzern insgesamt sinken. Zudem wird im Fotofinishing durch die verstärkte Nachfrage nach gedruckten Fotoprodukten und weniger im Silber-Halogenid-Verfahren produzierten Fotos die Materialeinsatzquote tendenziell verringert. Der absolut gestiegene Personalaufwand **4** resultiert aus Neueinstellungen im Geschäftsfeld Fotofinishing und aus den Start-up-Übernahmen im Jahr 2015. Bezogen auf den gleichzeitig gestiegenen Konzernumsatz bleibt die Personalaufwandsquote im Geschäftsjahr konstant bei 25,9 % (2015: 25,9 %). Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen **5** gehen in Prozent vom Umsatz auf 34,0 % zurück (2015: 35,0 %). Absolut stieg diese Position um rund 7,9 Mio. Euro im Berichtsjahr an. Grund hierfür war v. a. ein Anstieg bei den Marketingausgaben sowie – umsatzgetrieben – ein höherer Provisionsaufwand für Handelspartner, der auch in dieser Position ausgewiesen wird. Die gestiegenen Abschreibungen **6** ergeben sich ganz maßgeblich aus den im Berichtsjahr gebuchten Goodwill-Abschreibungen sowie aus den Abschreibungen aus den Kaufpreisallokationen von DeinDesign, futalis und Saxoprint (wie in den Abschnitten zu den Geschäftsfeldern Fotofinishing, Kommerzieller Online-Druck und Sonstiges erläutert). Die aus dem normalen Geschäftsbetrieb resultierenden operativen Abschreibungen waren dabei rückläufig. Die Belastungen aus dem Finanzergebnis **7** liegen mit –0,8 Mio. Euro weiter auf einem niedrigeren Niveau (2015: –0,5 Mio. Euro) und beinhalten Zinsen in Höhe von 0,8 Mio. Euro aus der im Folgenden beschriebenen Steuererstattung für den Veranlagungszeitraum 2008.

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung <i>in Mio. Euro</i>	Q1-4 2015	% vom Umsatz	Q1-4 2016	% vom Umsatz	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Umsatzerlöse	554,2	100 %	593,1	100 %	+7,0 %	+38,9 ¹
Bestandsveränderung	0,4	0,1 %	-0,5	-0,1 %	—	-0,9
Andere aktivierte Eigenleistungen	0,9	0,2 %	0,8	0,1 %	-8,7 %	-0,1
Sonstige betriebliche Erträge	19,6	3,5 %	20,8	3,5 %	+6,1 %	+1,2 ²
Materialaufwand	-162,2	-29,3 %	-168,6	-28,4 %	-3,9 %	-6,4 ³
Rohergebnis	412,8	74,5 %	445,6	75,1 %	+7,9 %	+32,7
Personalaufwand	-143,7	-25,9 %	-153,4	-25,9 %	-6,7 %	-9,6 ⁴
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-194,0	-35,0 %	-201,9	-34,0 %	-4,1 %	-7,9 ⁵
EBITDA	75,1	13,6 %	90,3	15,2 %	+20,2 %	+15,2
Abschreibungen	-38,7	-7,0 %	-43,3	-7,3 %	-11,8 %	-4,6 ⁶
EBIT	36,4	6,6 %	47,0	7,9 %	+29,2 %	+10,6
Finanzerträge	0,4	0,1 %	0,9	0,1 %	+115 %	+0,5 ⁷
Finanzaufwendungen	-0,9	-0,2 %	-1,7	-0,3 %	-95,5 %	-0,8 ⁷
EBT	35,9	6,5 %	46,2	7,8 %	+28,5 %	+10,3
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-13,5	-2,4 %	-15,8	-2,7 %	-17,5 %	-2,4 ⁸
Ergebnis nach Steuern (auf die Aktionäre der CEWE KGaA entfallend)	22,5	4,1 %	30,4	5,1 %	+35,2 %	+7,9

Normalisierte Konzernsteuerquote bei 32,4 %

Bei der Betrachtung der Konzernsteuerposition ⁸ ist für das abgelaufene Geschäftsjahr 2016 zu beachten, dass die vorgenommenen Abschreibungen von Geschäfts- oder Firmenwerten als nicht steuerwirksame Abwertungen bei der Ermittlung des relevanten, zu versteuernden Ergebnisses nicht berücksichtigt werden. Zusätzlich lassen die noch negativen Ergebnisse der Start-ups DeinDesign und futalis die Steuerquote steigen, da sich die Ausnutzung entsprechender Verlustvorträge erst in späteren Jahren positiv auf die Steuerquote auswirken wird.

Gegenläufig wird die Steuerquote durch einen periodenfremden Effekt entlastet: Der Rechtsstreit über die steuerliche Anerkennung eines Forderungsverzichts gegenüber der französischen Tochtergesellschaft wurde mit der Anerkennung dieses Forderungsverzichts zugunsten von CEWE beendet. Dies führte im Berichtsjahr zu einer einmaligen Steuererstattung für den Veranlagungszeitraum 2008. Hintergrund: Im Jahr 2008 konnte die Steuerbelastung durch einen Forderungsverzicht, den die deutsche CEWE-Gesellschaft gegenüber der französischen CEWE-Gesellschaft erklärt hatte, reduziert werden. Mit Zugang des Steuerbescheids für das Geschäftsjahr 2008 musste im Juli 2010 eine Steuerverpflichtung in gleicher Höhe gebucht werden, da die Finanzbehörden dieses Vorgehen zunächst nicht anerkannten. Gegen diese Steuerveranlagung ging CEWE im Wege eines Rechtsbehelfs vor und konnte nun eine Steuererstattung inkl. Zinsen von 2,8 Mio. Euro erreichen. Diese wurde im dritten Quartal 2016 realisiert und hat das Steuerergebnis sowie das Finanzergebnis entsprechend verbessert.

Bereinigt um diese bilanziellen Sondereffekte ergibt sich eine normalisierte Steuerquote von 32,4 % (2015: 33,0 %).

Die Konzernsteuerquote auf das ausgewiesene EBT inkl. aller Sonderbuchungen beträgt 34,3 % für das Geschäftsjahr 2016.

Nachsteuerergebnis von 30,4 Mio. Euro führt zu 4,25 Euro Ertrag je Aktie

CEWE erzielte für das Geschäftsjahr 2016 ein Nachsteuerergebnis im Zielkorridor von 29,0 bis 33,0 Mio. Euro in Höhe von 30,4 Mio. Euro (2015: 22,5 Mio. Euro). Entsprechend entwickelte sich das unverwässerte Ergebnis je Aktie im Zielkorridor von 4,00 bis 4,57 Euro auf 4,25 Euro (2015: 3,15 Euro).

Ergebnisse des Q4 in Mio. Euro	2015	2016	Veränderung
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit (EBIT)	40,8	42,9	+5,3 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	40,8	41,7	+2,2 %
Ergebnis nach Steuern	26,0	25,5	-1,7 %

Bilanz und Finanzierung

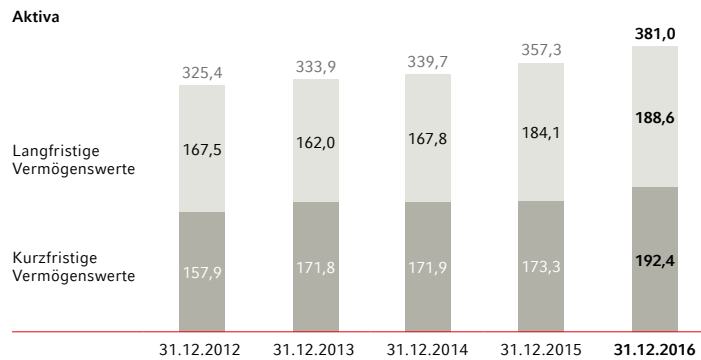
- ▶ **Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf stabile 53,8 %**
- ▶ **Operatives Netto-Working Capital wird um 25,4 % reduziert**
- ▶ **Solide Finanzierung: Netto-Cash-Position bei 48,3 Mio. Euro**

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 2016 kommentiert. Vorangestellt wird ein Abschnitt zu den generellen Entwicklungslinien der Konzernbilanz im Vergleich zum 31. Dezember 2015.

Positive Geschäftseinflüsse lassen Bilanzsumme steigen

Nachdem die Bilanz zum 31. Dezember 2015 stark durch die Konsolidierung der Unternehmenskäufe beeinflusst wurde, unterliegt sie per 31. Dezember 2016 den positiven Geschäftseinflüssen, so dass die langfristigen Vermögenswerte um 4,5 Mio. Euro auf 188,6 Mio. Euro investitionsbedingt zunahm und gleichzeitig die kurzfristigen Vermögenswerte liquiditätsbedingt um 19,2 Mio. Euro auf 192,4 Mio. Euro zulegen.

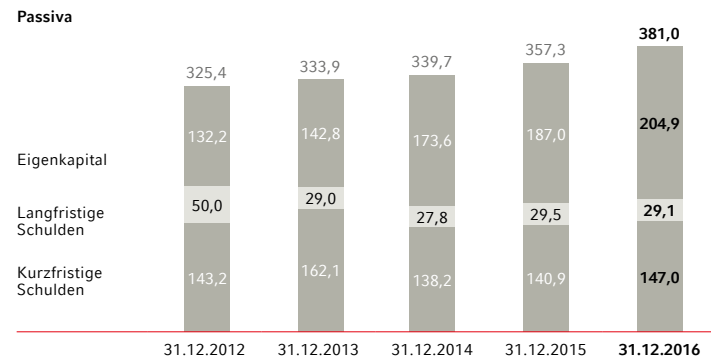
Bilanzdaten in Mio. Euro

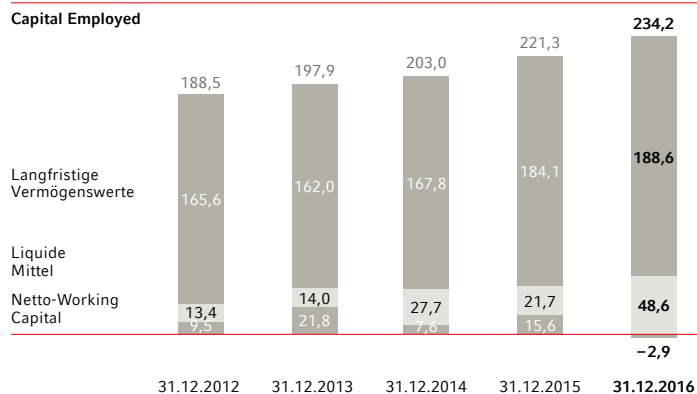


Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf 53,8 %

Im Vergleich zum 31. Dezember 2015 erhöhte sich das Eigenkapital vor allem durch das positive Gesamtergebnis des abgelaufenen Geschäftsjahres von 29,5 Mio. Euro um insgesamt 17,9 Mio. Euro auf 204,9 Mio. Euro. Die Eigenkapitalquote stieg um 1,5 Prozentpunkte auf 53,8 %.

Die Konzernverschuldung ist im selben Zeitraum um 5,7 Mio. Euro auf 176,1 Mio. Euro gestiegen. Dies ist begründet in einem Aufbau kurzfristiger Schulden um 6,1 Mio. Euro und einem weiteren Abbau langfristiger Schulden um 0,3 Mio. Euro.



Management-Bilanz in Mio. Euro**Capital Employed steigt geschäftsbedingt um 12,9 Mio. Euro**

Das Capital Employed lag am 31. Dezember 2016 bei 234,2 Mio. Euro und damit um 12,9 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Wie in den folgenden Absätzen erläutert wird, sind die darin enthaltenen langfristigen Vermögenswerte hauptsächlich investitionsbedingt um 4,5 Mio. Euro auf 188,6 Mio. Euro gestiegen. **1** Das vor allem durch eine Rückführung des operativen Netto-Working Capital um 12,8 Mio. Euro insgesamt um 18,5 Mio. Euro abgebaute Netto-Working Capital reduziert das Capital Employed im Berichtsjahr um -2,9 Mio. Euro. **2** Die liquiden Mittel sind auch aufgrund dieser Effekte im Working Capital um 26,9 Mio. Euro auf 48,6 Mio. Euro gestiegen. **3**

Capital Employed in Mio. Euro	31.12.2015	% v. CE	31.12.2016	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Langfristige Vermögenswerte	184,1	83,2 %	188,6	80,5 %	+2,5 %	+4,5 1
+ Netto-Working Capital	15,6	7,0 %	-2,9	-1,2 %	—	-18,5 2
+ Liquide Mittel	21,7	9,8 %	48,6	20,7 %	+124 %	+26,9 3
Capital Employed	221,3	100 %	234,2	100 %	+5,8 %	+12,9

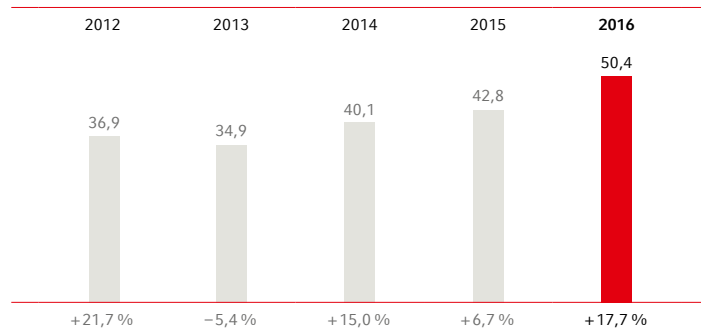
Langfristige Vermögenswerte <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	% v. CE	31.12.2016	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Sachanlagen	108,6	49,0 %	124,5	53,2 %	+14,7 %	+16,0 ⁵
Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien	5,1	2,3 %	4,9	2,1 %	-4,2 %	-0,2
Geschäfts- oder Firmenwert	32,7	14,8 %	25,8	11,0 %	-20,9 %	-6,8 ⁶
Immaterielle Vermögenswerte	23,6	10,6 %	19,2	8,2 %	-18,4 %	-4,3 ⁷
Finanzanlagen	4,3	1,9 %	6,2	2,6 %	+45,0 %	+1,9
Langfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen	0,5	0,2 %	0,0	0,0 %	—	-0,5
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	1,6	0,7 %	0,5	0,2 %	-71,0 %	-1,2
Langfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte	0,4	0,2 %	0,6	0,3 %	+55,4 %	+0,2
Aktive latente Steuern	7,3	3,3 %	6,8	2,9 %	-7,1 %	-0,5
Langfristige Vermögenswerte	184,1	83,2 %	188,6	80,5 %	+2,5 %	+4,5 ⁴

Langfristiger Vermögenseinsatz akquisitionsbedingt gestiegen

Im Geschäftsjahr ist das langfristige Vermögen ⁴ um 4,5 Mio. Euro gestiegen – vor allem wegen der Investitionen in Sachanlagen. Dabei hat das Unternehmen 11,9 Mio. Euro in die Präsenz am Point of Sale, 11,5 Mio. Euro in den Digitaldruck und seine Weiterverarbeitung, 8,1 Mio. Euro in den Offsetdruck und seine Weiterverarbeitung, 4,1 Mio. Euro in die IT-Infrastruktur und 9,0 Mio. Euro in

diverse Sachanlagen ⁵ investiert, die um Abschreibungen, Abgänge und Kursanpassungen auf einen Anstieg von 16,0 Mio. Euro gemindert werden. Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte ⁷ lagen bei 5,1 Mio. Euro und damit unter den Abschreibungen von 9,2 Mio. Euro. In Summe wurden 2016 50,4 Mio. Euro nach 42,8 Mio. Euro im Vorjahr investiert. Im Rahmen der nach den IFRS vorgeschriebenen regelmäßigen Werthaltigkeitstests des Anlagevermögens wurden Sachanlagen um 0,7 Mio. Euro sowie immaterielle Vermögenswerte um 0,5 Mio. Euro außerplanmäßig abgeschrieben. Außerdem wurden in diesem Zusammenhang Geschäfts- oder Firmenwerte ⁶ mit 3,0 Mio. Euro im Geschäftsfeld Fotofinishing sowie 3,9 Mio. Euro im Geschäftsfeld Sonstiges abgeschrieben, wie im Abschnitt „Resultate“ erläutert wird.

Investitionen in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Netto-Working Capital <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	% v. CE	31.12.2016	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Operatives Netto-Working Capital	50,2	22,7 %	37,5	16,0 %	-25,4 %	-12,8
- Sonstiges Netto-Working Capital	-34,6	-15,6 %	-40,4	-17,2 %	-16,6 %	-5,7
Netto-Working Capital	15,6	7,0 %	-2,9	-1,2 %	—	-18,5 8

Der Abbau des Netto-Working Capital **8** ergibt sich aus dem Abbau des operativen Netto-Working Capital sowie der weiteren Rückfüh-

rung des sonstigen Netto-Working Capital und wird in den folgenden Abschnitten im Einzelnen erläutert.

Operatives Netto-Working Capital <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	% v. CE	31.12.2016	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Vorräte	50,7	22,9 %	49,4	21,1 %	-2,6 %	-1,3 10
+ kurzfristige Forderungen aus LuL	90,4	40,9 %	84,2	35,9 %	-6,9 %	-6,3 11
Operatives Brutto-Working Capital	141,1	63,8 %	133,5	57,0 %	-5,4 %	-7,6
- kurzfristige Verbindlichkeiten aus LuL	90,9	41,1 %	96,1	41,0 %	+5,7 %	+5,2 12
Operatives Netto-Working Capital	50,2	22,7 %	37,5	16,0 %	-25,4 %	-12,8 9

Operatives Netto-Working Capital wird um 25,4 % reduziert

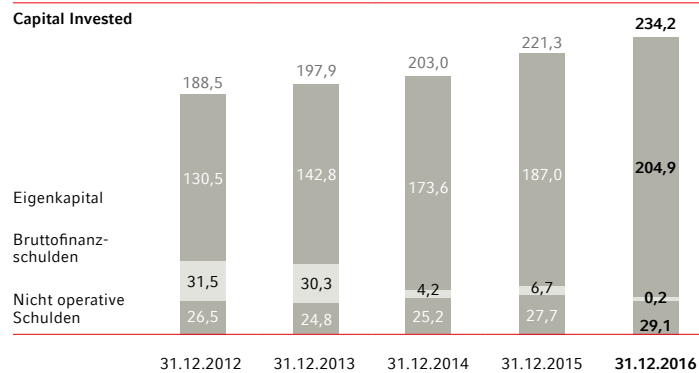
Im Vergleich zum 31. Dezember 2015 wurde das operative Netto-Working Capital **9** um 12,8 Mio. Euro auf 37,5 Mio. Euro abgebaut. Die Reichweite des operativen Netto-Working Capital lag zum 31. Dezember 2016 mit 15 Tagen deutlich unter den 21 Tagen des Vorjahres. So hat CEWE die Vorräte **10** um 1,3 Mio. Euro auf 49,4 Mio. Euro vor allem durch einen Bestandsabbau im Einzelhandel reduziert, wodurch die Vorratsreichweite um zwei Tage auf 19 Tage sank. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen **11** sanken um 6,3 Mio. Euro auf 84,2 Mio. Euro, so dass die durchschnittli-

che Außenstandsdauer von 38 Tagen zum 31. Dezember 2016 auf 33 Tage gesunken ist. Dies ist hauptsächlich eine Folge vorgezogener Zahlungen verschiedener Handelspartner. Darüber hinaus führt der steigende Anteil des Mailordergeschäfts bzw. auch die positive Entwicklung des Direktgeschäfts zu im Vergleich zum Vertrieb über Point of Sales kürzeren Außenstandsdauern. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen **12** wurden im Gegenzug geschäftsbedingt um 5,2 Mio. Euro auf 96,1 Mio. Euro erhöht; gemessen am stärker gestiegenen Umsatz hat sich die Kreditorenlaufzeit im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert und lag bei 38 Tagen.

Sonstiges Netto-Working Capital <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	% v. CE	31.12.2016	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte	1,2	0,5 %	0,5	0,2 %	-54,6 %	-0,6
+ Kurzfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen	1,1	0,5 %	1,3	0,6 %	+15,6 %	+0,2
+ Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	2,5	1,1 %	3,0	1,3 %	+20,9 %	+0,5
+ Kurzfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte	5,7	2,6 %	5,5	2,3 %	-3,7 %	-0,2
Sonstiges Brutto-Working Capital	10,5	4,7 %	10,3	4,4 %	-1,4 %	-0,1 ¹⁴
- Kurzfristige Steuerschulden	7,1	3,2 %	11,3	4,8 %	+58,3 %	+4,1 ¹⁶
- Kurzfristige übrige Rückstellungen	2,9	1,3 %	3,5	1,5 %	+18,6 %	+0,5
- Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0,3	0,2 %	1,5	0,6 %	+321 %	+1,1
- Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten	34,7	15,7 %	34,5	14,7 %	-0,6 %	-0,2
Kurzfristige übrige Schulden	45,1	20,4 %	50,7	21,6 %	+12,4 %	+5,6 ¹⁵
Sonstiges Netto-Working Capital	-34,6	-15,6 %	-40,4	-17,2 %	-16,6 %	-5,7 ¹³

Sonstiges Netto-Working Capital trägt stärker zur Finanzierung bei
Seit Jahresbeginn ist das sonstige Netto-Working Capital ¹³ um 5,7 Mio. Euro gesunken und trägt mit -40,4 Mio. Euro wieder stärker zur Finanzierung bei. Während das sonstige Brutto-Working Capital

¹⁴ sich leicht um 0,1 Mio. Euro auf 10,3 Mio. Euro reduzierte, erhöhten sich die kurzfristigen übrigen Schulden ¹⁵ um 5,6 Mio. Euro. Der Anstieg ist hauptsächlich auf die infolge der geschäftlichen Entwicklung gestiegenen Steuerschulden ¹⁶ zurückzuführen.

Management-Bilanz in Mio. Euro**Capital Invested: Eigenkapitalanstieg – Konzernverschuldung weiter reduziert**

Das Capital Invested lag – identisch mit dem Capital Employed – zum 31. Dezember 2016 bei 234,2 Mio. Euro ¹⁷ und damit um 12,9 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Während das darin enthaltene Eigenkapital ¹⁸ um 17,9 Mio. Euro auf 204,9 Mio. Euro angestiegen ist, sind die Brutto-Finanzschulden ²¹ im Gegenzug um 6,5 Mio. Euro auf 0,2 Mio. Euro gesunken. Die nicht operativen Schulden ²⁰ sind hauptsächlich wegen der Pensionsrückstellungen ¹⁹ um 1,4 Mio. Euro auf 29,1 Mio. Euro gestiegen. In Summe ist die Konzernverschuldung um 5,0 Mio. Euro auf 29,3 Mio. Euro gesunken.

Capital Invested in Mio. Euro	31.12.2015	% v. CE	31.12.2016	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Eigenkapital	187,0	84,5 %	204,9	87,5 %	+9,6 %	+17,9 ¹⁸
Langfristige Rückstellungen für Pensionen	22,9	10,4 %	25,5	10,9 %	+11,0 %	+2,5 ¹⁹
+ Langfristige passive latente Steuern	4,1	1,8 %	2,9	1,2 %	-28,3 %	-1,2
+ Langfristige übrige Rückstellungen	0,2	0,1 %	0,0	0,0 %	—	-0,2
+ Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0,0	0,0 %	0,2	0,1 %	—	+0,2
+ Langfristige übrige Verbindlichkeiten	0,5	0,2 %	0,5	0,2 %	+1,0 %	+0,0
Nicht operative Schulden	27,7	12,5 %	29,1	12,4 %	+5,2 %	+1,4 ²⁰
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1,8	0,8 %	0,0	0,0 %	—	-1,8
+ Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	4,9	2,2 %	0,2	0,1 %	-95,7 %	-4,7
Brutto-Finanzschulden	6,7	3,0 %	0,2	0,1 %	-96,9 %	-6,5 ²¹
Capital Invested	221,3	100 %	234,2	100 %	5,8 %	+12,9 ¹⁷

Netto-Cash-Position <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	% v. CE	31.12.2016	% v. CE	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
Brutto-Finanzschulden	6,7	3,0 %	0,2	0,1 %	-96,9 %	-6,5 ²³
- Liquide Mittel	21,7	9,8 %	48,6	20,7 %	+124 %	+26,9 ²⁴
Netto-Cash-Position	-15,0	—	-48,3	—	+222 %	-33,3 ²²

Solide Finanzierung: Netto-Cash-Position bei 48,3 Mio. Euro

CEWE weist zum 31. Dezember 2016 eine Netto-Cash-Position ²² von 48,3 Mio. Euro aus, eine Erhöhung um 33,3 Mio. Euro durch planmäßigen Abbau der Brutto-Finanzschulden ²³ um 6,5 Mio. Euro sowie einen Aufbau der liquiden Mittel ²⁴ um 26,9 Mio. Euro vor allem durch die oben beschriebenen einmaligen Working Capital-Effekte (vgl. S. 92). 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 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 106,3 Mio. Euro (Vorjahr: 116,2 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (0,2 Mio. Euro, Vorjahr: 6,7 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (48,6 Mio. Euro, Vorjahr: 21,7 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 154,7 Mio. Euro (Vorjahr: 131,2 Mio. Euro). Größere Einzelinvestitionen oder M & A-Projekte sind aktuell zwar nicht konkret geplant, doch gewährt die Finanzierungsstruktur einen großen strategischen Spielraum. Neben gezogenen Festkrediten (0,2 Mio. Euro, Vorjahr: 3,2 Mio. Euro) bestehen langfristig bis zu vier Jahren 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: 49,5 %, Vorjahr: 46,3 % und Nettoverschuldungsgrad: -0,54, Vorjahr: -0,20). 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

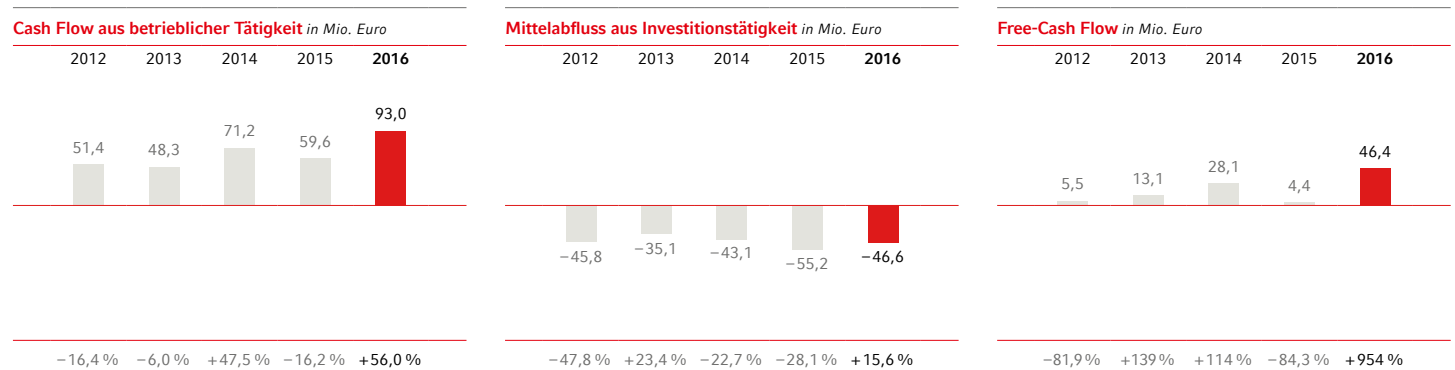
Insgesamt wird die Solidität der CEWE-Bilanz erneut an dem Maßstab der klassischen goldenen Bilanzregel deutlich: Auch bei weiterhin hoher Anlagenintensität werden die langfristigen Vermögenswerte (49,5 % der Bilanzsumme, Vorjahr: 51,5 %) vollständig durch das Eigenkapital (53,8 %, Vorjahr: 52,3 %) sowie die langfristigen Schulden (7,6 %, Vorjahr: 8,2 %) gedeckt.

Cash Flow

- ▶ *Operatives Ergebnis und vor allem Working Capital lassen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit auf 93,0 Mio. Euro steigen*
- ▶ *Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit reduziert*
- ▶ *Weihnachtsgeschäft lässt Free-Cash Flow des vierten Quartals um 6,0 Mio. Euro steigen*

Free-Cash Flow steigt um 42,0 Mio. Euro auf 46,4 Mio. Euro
 Als Folge des auf 93,0 Mio. Euro gestiegenen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit sowie der um 8,6 Mio. Euro gesunkenen Mittelabflüsse aus Investitionen verbesserte sich der Free-Cash Flow um 42,0 Mio. Euro auf 46,4 Mio. Euro.

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 <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	31.12.2016	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
EBITDA	75,1	90,3	+20,2 %	+15,2 ²
+ Zahlungsunwirksame Effekte	1,3	1,2	-11,5 %	-0,2
+/- Abnahme (+) Zunahme (-) Operatives Netto-Working Capital	-13,8	11,8	—	+25,6 ³
+ Abnahme sonstiges Netto-Working Capital	6,0	0,7	-88,9 %	-5,4 ⁴
- Gezahlte Steuern	-9,1	-11,8	-29,0 %	-2,7 ⁵
+ Erhaltene Zinsen	0,0	0,8	>1.000 %	+0,8 ⁶
= Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	59,6	93,0	+56,0 %	+33,4 ¹

Operatives Ergebnis und Working Capital lassen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit auf 93,0 Mio. Euro steigen

Der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit ¹ lag im Geschäftsjahr 2016 mit 93,0 Mio. Euro um 33,4 Mio. Euro über dem Vergleichswert des Vorjahreszeitraums (59,6 Mio. Euro). Neben dem um 15,2 Mio. Euro auf 90,3 Mio. Euro gestiegenen EBITDA ² trug vor allem das operative Netto-Working Capital ³, das im Berichtsjahr auf 11,8 Mio. Euro reduziert wurde, mit 25,6 Mio. Euro sehr deutlich mehr Cash bei als im Vorjahr. Die Vorräte sorgten durch Bestandsabbau – vor allem im Einzelhandel – für höhere Zuflüsse als im Vorjahr. Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sorgten für höhere Cash Flows, da verschiedene Handelspartner Zahlungen vorgezogen haben. Darüber hinaus führt der steigende Anteil des

Mailordergeschäfts bzw. eine positive Entwicklung im Direktgeschäft im Vergleich zum Vertrieb über Point of Sales zu kürzeren Außenstandsdauern. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wurden im Geschäftsjahr aufgebaut, so dass sich ein Cash Flow-Vorteil in Höhe von 11,0 Mio. Euro ergab. Dies ist hauptsächlich auf den geschäftsgetriebenen Anstieg im Fotofinishing zurückzuführen. Das sonstige Netto-Working Capital ⁴ hat im Berichtsjahr mit 0,7 Mio. Euro um 5,4 Mio. Euro weniger Cash freigesetzt als im Vorjahr, hauptsächlich durch die in diesem Jahr gesunkene Umsatzsteuerzahllast. Für Steuerzahlungen ⁵ sind im Berichtsjahr ergebnisinduziert 2,7 Mio. Euro mehr Ertragssteuern abgeflossen, insgesamt 11,8 Mio. Euro. Die erhaltenen Zinsen ⁶ betreffen die Verzinsung einer Steuerrückerstattung.

Cash Flow aus Investitionstätigkeit <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	31.12.2016	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
- Abflüsse aus Investitionen in das Anlagevermögen	-38,3	-49,0	-28,0 %	-10,7 8
- Abflüsse aus Käufen von konsolidierten Anteilen/Akquisitionen	-15,4	0,0	—	+15,4 9
- Abflüsse aus Investitionen in Finanzanlagen	-2,3	-0,6	75,3 %	+1,7 10
+ Zuflüsse aus Investitionen in langfristige Finanzinstrumente	0,1	0,0	-93,4 %	-0,1
+ Zuflüsse aus dem Verkauf von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	0,6	2,9	+406 %	+2,4 11
= Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-55,2	-46,6	+15,6 %	+8,6 7

Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit reduziert

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit 7 wurde 2016 im Vergleich zum Vorjahr um 8,6 Mio. Euro auf 46,6 Mio. Euro gesenkt. Gegenläufig liegen die Abflüsse für Investitionen in das Anlagevermögen 8 mit 49,0 Mio. Euro um 10,7 Mio. Euro über denen des Vorjahres (vgl. Erläuterungen S. 91). Im Vergleich zum Vorjahresquartal sind jedoch keine Abflüsse aus dem Kauf von konsolidierten Anteilen bzw. Akquisitionen 9 angefallen, die im

Vorjahr bei 15,4 Mio. Euro lagen. Darüber hinaus fielen Abflüsse von 0,6 Mio. Euro in Finanzanlagen 10 (Vorjahr: -2,3 Mio. Euro). Die Abflüsse in Finanzanlagen betreffen die Anlage von Startkapital in aktuelle und angrenzende Geschäftsfelder, wie im Rahmen des Engagements im High-Tech Gründerfonds. Die Zuflüsse aus dem Verkauf von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten 11 lagen bei 2,9 Mio. Euro und somit um 2,4 Mio. Euro über den Zuflüssen des Vorjahres.

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit <i>in Mio. Euro</i>	31.12.2015	31.12.2016	Veränderung in %	Veränderung in Mio. Euro
– Gezahlte Dividenden	– 11,1	– 11,5	– 3,6 %	– 0,4 ¹³
– Erwerb von eigenen Anteilen	0,0	– 1,3	—	– 1,3 ¹⁴
+ Verkauf von eigenen Anteilen	0,1	0,0	—	– 0,1
– Auszahlungen (–) für/Einzahlungen (+) aus Aktienoptionsplänen	– 0,3	0,1	—	0,3
+ Zuflüsse (+) / Abflüsse (–) aus der Veränderung der Finanzschulden	1,6	– 6,5	—	– 8,1 ¹⁵
– Gezahlte Zinsen	– 0,7	– 0,6	17,9 %	0,1 ¹⁶
+ Sonstige Finanztransaktionen	0,0	0,0	– 120 %	0,0
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	– 10,3	– 19,8	– 91,2 %	– 9,4 ¹²

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit bei – 19,8 Mio. Euro

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit ¹² lag 2016 bei – 19,8 Mio. Euro, 9,4 Mio. Euro mehr Cash-out als im Vorjahr. Einerseits veränderten sich die Zahlungen an die Aktionäre im Berichtsjahr 2016 um 1,5 Mio. Euro auf – 12,7 Mio. Euro. Darin enthalten ist neben der Dividendenzahlung ¹³ in Höhe von 11,5 Mio. Euro auch der Erwerb von eigenen Anteilen ¹⁴ in Höhe von 1,3 Mio. Euro. Andererseits ergaben sich Abflüsse aus der Tilgung von Finanzschulden ¹⁵ in Höhe von 6,5 Mio. Euro, nachdem im Vorjahr noch Zuflüsse aus der Aufnahme von Finanzschulden in Höhe von 1,6 Mio. Euro angefallen waren. Infolgedessen sanken die Zinszahlungen ¹⁶ weiter auf 0,6 Mio. Euro. Der im Rahmen der Saisonalität immer anfallende unterjährige Liquiditätsbedarf konnte jederzeit aufgrund der Finanzierungsstruktur bedient werden, wie im Abschnitt „Bilanz und Finanzierung“ (S. 95) erläutert wird.

Weihnachtsgeschäft lässt Free-Cash Flow des vierten Quartals um 6,0 Mio. Euro steigen

Im vierten Quartal 2016 hat sich der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 10,5 Mio. Euro auf 59,6 Mio. Euro gesteigert. Dies ergibt sich sowohl aus dem um 5,0 Mio. Euro auf 58,8 Mio. Euro gestiegenen EBITDA als auch aus dem um 4,5 Mio. Euro auf 3,6 Mio. Euro gesteigerten Cash Flow aus dem Netto-Working Capital.

Wie im Vorjahr hat CEWE auch im vierten Quartal 2016 in die erforderliche Kapazitätserweiterung investiert (– 16,0 Mio. Euro; Vorjahr: – 10,7 Mio. Euro). Im Vorjahr fielen zusätzlich für in früheren Geschäftsjahren erworbene Unternehmen Zahlungen in Höhe von 0,4 Mio. Euro an, so dass der Cash Flow aus Investitionstätigkeit unter Berücksichtigung von Zuflüssen aus dem Verkauf von Anlagevermögen in Höhe von 0,5 Mio. Euro bei – 15,7 Mio. Euro lag (2015: – 11,2 Mio. Euro).

Entsprechend erreichte der ausgewiesene Free-Cash Flow des vierten Quartals 44,0 Mio. Euro (2015: 37,9 Mio. Euro).

Kapitalrentabilität

Seite 84 | Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

- **Durchschnittliches Capital Employed steigt akquisitionsbedingt auf 220,8 Mio. Euro**
- **ROCE legt auf 21,3 % zu**

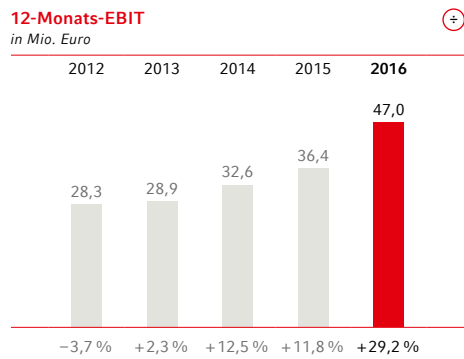
Durchschnittliches Capital Employed akquisitionsbedingt auf 220,8 Mio. Euro gestiegen

Das Capital Employed lag zum 31. Dezember 2016 wie im Bilanzkapitel erläutert bei 234,2 Mio. Euro und damit um 12,9 Mio. Euro über dem Wert zum 31. Dezember 2015. Dies resultiert aus dem Saisonverlauf des Geschäfts. Das auf Basis der vier Quartalsstichtage eines 12-Monats-Zeitraums ermittelte durchschnittliche Capital Employed lag zum 31. Dezember 2016 mit 220,8 Mio. Euro 8,9 Mio. Euro über dem Wert des Vorjahres. Dieser Anstieg ergibt sich hauptsächlich infolge der zum 31. Dezember 2015 beschriebenen Akquisitionen von DeinDesign und futalis, die erstmalig über einen Zeitraum von vier Quartalen auf den Jahresdurchschnittswert wirken.

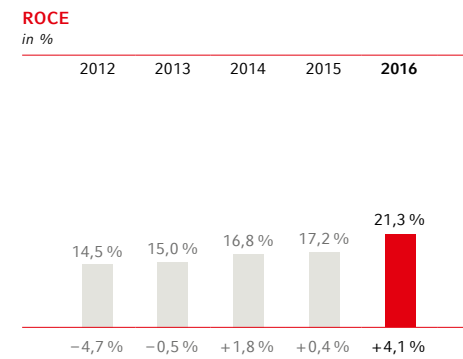
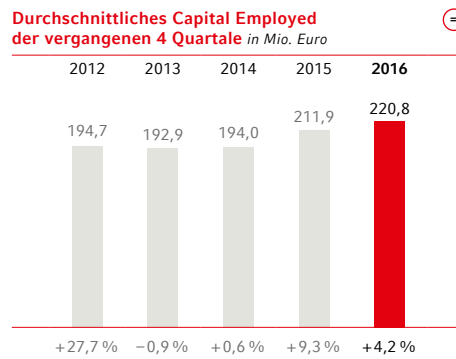
Seite 89 | Bilanz und Finanzierung

ROCE legt auf 21,3 % zu

Der Return on Capital Employed (ROCE) als Kennzahl der Kapitalrentabilität hat sich seit dem 31. Dezember 2015 von 17,2 % auf 21,3 % verbessert. Der Wert von 21,3 % ergibt sich aus einem 12-Monats-EBIT von 47,0 Mio. Euro und einem durchschnittlichen Capital Employed von 220,8 Mio. Euro. Erstmals tragen alle drei strategischen Geschäftsfelder durch ihre Ergebnisentwicklung positiv zur Profitabilität bei. Trotz Anstieg des Capital Employed lässt der Ergebnisanstieg des EBIT die Rendite weiter ansteigen.



Veränderung zum Vorjahr



Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

Auf Basis der Entwicklung im Geschäftsjahr 2016 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 leicht übertroffen.

Im Kerngeschäft Fotofinishing gelingt nicht nur der Produktübergang des geringen Restumsatzes mit analogen Fotos von Filmen auf Digitalumsatz, sondern auch im Digitalumsatz wird der gestartete Rückgang der Labor-Einzelfotos erfolgreich mit Mehrwertprodukten, allen voran dem CEWE FOTOBUCH, ausgeglichen. Bei diesen Mehrwertprodukten, die in einigen Konstellationen 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 die Chance und Legitimation, eine leicht höhere Marge zu erzielen.

Der Einzelhandel spielt – wie in der Beschreibung des Geschäftsmodells dargestellt – nicht primär durch den Foto-Hardware-Einzelhandel eine wichtige Rolle. Vielmehr dient er als Foto-Marketing-Showcase für die CEWE-Handelspartner und in einigen Ländern als Vertriebskanal für Fotofinishing-Produkte. Diese Rollen nimmt er erfolgreich wahr, wie die mehr als 30 Mio. Euro Umsatz zeigen, die mit CEWE-Fotoprodukten im Geschäftsfeld Fotofinishing entwickelt, wesentlich beworben, produziert und auch dort verbucht, jedoch durch die Webseiten bzw. die Filialen des CEWE-Einzelhandels verkauft worden sind.

Insofern gibt das im Geschäftsfeld Einzelhandel ausgewiesene, allein mit Hardware (Kameras, Objektiven ...) erwirtschaftete Ergebnis nur einen Teil der Betrachtung des Einzelhandels insgesamt wieder.

Als drittes Geschäftsfeld hat CEWE den Kommerziellen Online-Druck identifiziert. Dies ist ein aufkommendes Marktsegment innerhalb des Druckmarktes, für das CEWE durch eine Reihe von bereits im Fotofinishing erworbenen Kompetenzen schon gut positioniert ist: 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. Durch die Akquisition von Saxoprint im Jahr 2012 hatte CEWE den CEWE-Kompetenzen den Offsetdruck hinzugefügt, um auch größere Auflagen effizient produzieren zu können. Damit ist der Kommerzielle Online-Druck zu einem veritablen neuen Geschäftsfeld mit guter Zukunftsperspektive für CEWE geworden. Die Ergebnisse des Jahres 2016 bestätigen diese Perspektive: Mit einem Umsatz von 84,0 Mio. Euro (2015: 77,8 Mio. Euro) erzielte der Kommerzielle Online-Druck erstmals auf Jahresbasis ein positives EBIT von 1,6 Mio. Euro (2015: –0,9 Mio. Euro).

Die CEWE-Geschäftsentwicklung verlief auch zu Beginn des Jahres 2017 entsprechend den Erwartungen des Vorstandes und hat ihn in der Festlegung der im Kapitel „Prognosebericht“ genannten Ziele für das Geschäftsjahr 2017 bestärkt. Eine Unsicherheit für die Entwicklung des EBIT der Gruppe liegt für 2017 in der Nachfragereaktion auf den erhöhten Umsatzsteuersatz, mit dem Fotobücher in Deutschland, Österreich und wenigen anderen Ländern belegt wurden. Dies wird im Prognosebericht dargestellt.

 Seite 64 | Resultate

 Seite 119 | Prognosebericht



Nachhaltigkeitsbericht

PDF-Download unter
[http://company.cewe.de/de/
nachhaltigkeit/download.html](http://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 hat CEWE seine Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert und dokumentiert inzwischen seit acht Jahren jährlich die Aktivitäten. Grundlage dafür sind die aktuellen Leitlinien der Global Reporting Initiative. Die neueste Leitlinie (GRI G4), betont Wesentlichkeit in der Berichterstattung stärker und beinhaltet neue sowie aktualisierte Angabevorschriften in den Bereichen Unternehmensführung, Ethik, Integrität, Lieferkette, Korruptionsbekämpfung sowie Treibhausgasemissionen. Für den diesjährigen Bericht erfolgte wieder eine prüferische Durchsicht durch die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg. Dieser Aufgabenbereich ist dem Vorstandsmitglied Thomas Mehls zugeordnet – ebenso der Koordinierungskreis Nachhaltigkeit, der sich aus allen Zuständigkeitsbereichen bei CEWE zusammensetzt. Ziel ist es, so Nachhaltigkeitsaspekte in allen Unternehmensebenen zu verankern und als festen Bestandteil jeglichen Handelns zu integrieren. Auch in diesem Jahr wird zur Hauptversammlung der Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2016 vorliegen. Im Folgenden wird daher nur in Kurzform auf einzelne Bereiche eingegangen. 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 <http://company.cewe.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html>.

Unternehmerische Verantwortung

Verantwortung nach dem Vorbild des ehrbaren Kaufmanns

CEWE übernimmt Verantwortung mit langer Historie und orientiert sich dabei weitestgehend am Leitbild des ehrbaren Kaufmanns. Der ehrbare Kaufmann und damit das verantwortungsvolle Unternehmen lassen sich aus verschiedenen Verantwortungsdimensionen betrachten, die ihrerseits auf verschiedenste Weise zum ökonomischen Erfolg beitragen. So strebt CEWE neben der allgemeinen gesellschaftlichen Verantwortung insbesondere ehrenwertes Handeln gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und gegenüber Investoren an. CEWE fühlt sich dem fairen Wettbewerb verpflichtet und erwartet auch, dass die geltenden Vorschriften in allen Belangen des Geschäfts beachtet werden. CEWE ist der Überzeugung, dass nur nachhaltiges Verhalten dauerhaft den Erfolg eines Unternehmens sichern kann.

Integrität, Ehrlichkeit und Verantwortung bestimmen auch das tägliche Handeln der ca. 3.400 Mitarbeiter. Die Compliance-Richtlinien zur Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien sind länderübergreifend definiert.

Vorstand und Aufsichtsrat haben sich den Grundsätzen einer guten und verantwortungsvollen Unternehmensführung und -überwachung verpflichtet, die sich am Deutschen Corporate Governance Kodex orientiert.

Darüber hinaus steht CEWE im aktiven Dialog mit Stakeholdern, um den jeweiligen Erwartungen auf lokaler und internationaler Ebene zu entsprechen. Seit 2014 werden intern und extern angelegte Stakeholderbefragungen durchgeführt, um die wesentlichen Anforderungen an das Unternehmen noch konkreter definieren und planen zu können.

Die Unternehmenskultur von CEWE ist geprägt von Partnerschaft und Achtung vor dem Einzelnen. Gegenseitiges Vertrauen, Respekt und das Prinzip der Delegation von Verantwortung sind die Grundlagen des partnerschaftlichen Führungsverständnisses. Daher haben die Mitarbeiter größtmögliche Freiräume und nehmen im Rahmen ihrer Verantwortung sowohl an Entscheidungsprozessen als auch am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens teil. Gut informierte und hoch motivierte Mitarbeiter sind die Garanten für Qualität, Effizienz, Innovationsfähigkeit und Wachstum.

Ökonomische Verantwortung

Wertsteigerung durch Effizienz und Verantwortung

Nachhaltigkeit bedeutet unter ökonomischen Gesichtspunkten, in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu investieren. CEWE hat daher frühzeitig begonnen, sich kontinuierlich auf veränderte Marktbedingungen einzustellen und Produktinnovationen voranzutreiben. Das bezieht sich sowohl auf neue Produktideen als auch auf innovative Softwarelösungen oder mobile Apps. Darüber hinaus basiert die wirtschaftliche Prognose von CEWE auf Technologie- und Markttrends, die aus den unterschiedlichsten Quellen stammen. In diesem Zusammenhang wird das Management das Unternehmen weiterhin konsequent auf attraktive Wachstumsmärkte fokussieren, die Effizienz der Prozesse und des Ressourceneinsatzes erhöhen und neue IT-Technologien einsetzen.

So zielt die CEWE-Gruppe darauf, durch Innovationskraft und Leistung den Unternehmenswert dauerhaft weiter zu steigern. Denn hinter der Marke CEWE steht ein Markenversprechen, das sich in Softwarequalität, Druck- und Buchbindequalität, Produktionsgeschwindigkeit, Servicequalität und Produktvielfalt ausdrückt.

Mit dieser Ausrichtung hat CEWE klar die Optimierung der langfristigen Unternehmenssituation im Blick. Das Ergebnis eines Quartals und manchmal eines Jahres wird der langfristigen Stärke des Unternehmens untergeordnet. CEWE schöpft Wert im operativen Geschäft, nicht durch finanzielle Feinoptimierung. Das Finanzgebaren bei CEWE ist geprägt von einer konservativen und langfristigen Haltung und stärkt damit die operative Wertschöpfung in Forschung und Entwicklung, Marketing, Vertrieb und Produktion und allen anderen Funktionen, die frei von finanziellen Zwängen agieren können. Dazu wird bei der Finanzierung Wert gelegt auf eine hohe Eigenkapitalquote und auf eine solide Fremdkapitalversorgung mit einem starken Anteil langfristiger Linien. CEWE ist an Investoren mit langfristiger

Perspektive interessiert. Eine Folge der langfristigen Perspektive bei CEWE ist zudem die grundsätzliche Investitionsfähigkeit und -bereitschaft. Jede Investition wird allerdings deutlich hinterfragt. Das entspricht dem ohnehin ausgeprägten, typisch mittelständischen Kostenbewusstsein bei CEWE.

Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement von CEWE richtet seine Arbeit an den hohen Erwartungen der Konsumenten aus. Wegen des hohen Anspruchs an die individuellen Produkte werden insbesondere Reklamationen sehr kulant bearbeitet. Reklamationen sind darüber hinaus eine wichtige Rückmeldung zur Verbesserung der Produkte und haben daher einen hohen Wert für den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der die Grundlage des Qualitätsmanagements bildet.

Neben der Reklamationsbewertung dienen zahlreiche interne und externe Tests der kontinuierlichen Verbesserung der Produktqualität. Die Produktqualität wird dabei sowohl von den Druckprozessen und fotografischen Prozessen als auch von der Bildoptimierung im CEWE-eigenen digitalen Produktionsworkflow beeinflusst. Dem trägt die übergreifende Qualitätsverantwortung in der Zentrale sowie in allen Betriebsstätten Rechnung.

Für das Qualitätsmanagement von CEWE beginnt der Prozess mit der Auswahl der Verfahren und der verwendeten Materialien. Alle verwendeten Materialien werden regelmäßig geprüft und mit der Qualitätskontrolle des Lieferanten zusammen bewertet.

Die Verfahren der fotografischen Verarbeitung und des elektrofotografischen Digitaldrucks werden auf hohem Niveau gefahren, um unternehmensweit eine einheitliche Farbqualität sicherzustellen. Dafür werden die Prozesskontrollen durch CEWE stetig weiterentwickelt.

Im Ink-Jet-Druck werden Zwölfarbsysteme mit pigmentbasierten Tinten verwendet, die einen maximalen Farbraum, bessere Zwischentöne und höchste Stabilität garantieren.

Besondere Bedeutung kommt der Bearbeitung der digitalen Daten zu. Der digitale CEWE-Produktionsworkflow ist selbst programmiert und unterliegt ständigen Verbesserungsprozessen. Ebenso wird zur Bildverbesserung bestmögliche Software eingesetzt, deren Parameter selbst justiert werden und die einer kontinuierlichen Überprüfung unterzogen wird.

Bei der Qualitätskontrolle am Ende des komplexen Produktionsprozesses werden besonders alle hochwertigen Produkte zu 100 % kontrolliert und alle weiteren Produkte nach statistischen Maßgaben.

Bestätigt wurden die Bemühungen um die beste Qualität auch durch den letzten Testsieg bei der Stiftung Warentest in der Rubrik Fotobücher (Ausgabe 11/2015).

Materialien und Produktsicherheit

Für den Bereich der Materialien sind sowohl Produktsicherheit als auch Umweltfreundlichkeit die entscheidenden Kriterien. So unterliegen alle Materialien in enger Abstimmung mit den Lieferanten der kontinuierlichen Überwachung der Verkehrsfähigkeit. Die aktuelle Gesetzgebung wird aktiv verfolgt und zusätzliche Produkttests werden unternommen, um auch alle aktuellen Empfehlungen des Bundesinstituts für Risikobewertung (BfR) befolgen zu können. Für den wichtigen Bereich des Digitaldruckpapiers sind alle CEWE-Betriebe FSC®-zertifiziert (Forest Stewardship Council für nachhaltige Forstwirtschaft). CEWE setzt schon seit langem für das CEWE FOTOBUCH und weitere Digitaldruckprodukte ausschließlich FSC®-zertifizierte Papiere ein.

Umweltverantwortung

CEWE hat sein Umweltprogramm prägnant formuliert: „Energie sparen, Wasser schützen, Ressourcen schonen, Arbeitsschutz sichern“. Damit sind alle wesentlichen Umweltauswirkungen von CEWE erfasst und es wird auf die Verbesserungen in den einzelnen Aspekten fokussiert. Die Umsetzung dieser Ziele sowie die Verantwortung für die Umwelt wurden durch die Einführung des Umweltmanagementsystems DIN EN ISO 14001 untermauert. Seit 2011 ist die Zentrale in Oldenburg zertifiziert und seit Anfang 2013 auch die deutschen Fotolabor- und Digitaldruckstandorte Freiburg, Mönchengladbach und München. Im Jahr 2015 wurde das Energiemanagementsystem DIN EN ISO 50001 an allen deutschen Standorten erfolgreich aufgebaut und zertifiziert.

Energie sparen und Kohlendioxid-Fußabdruck

Seit 2010 nimmt CEWE jährlich am Carbon Disclosure Project (CDP) www.cdp.net/de teil, bei dem in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) die 350 größten Aktiengesellschaften ihre Kohlendioxid-Emissionen veröffentlichen. Wegen der guten Qualität und Offenheit der veröffentlichten Zahlen wurde CEWE 2015 mit einem Disclosure Score von 100 % zum Indexleader DACH in der Rubrik „Andere Deutsche Unternehmen“. Im Jahr 2016 wurde das Bewertungssystem vom CDP verändert. Mit einer Klassifizierung von A konnte CEWE Indexleader im Bereich Industrials werden.

Die von CEWE verursachten CO₂-Emissionen werden jedes Jahr aktuell im Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht sowie im CDP-Report. Neben den direkt verursachten Emissionen durch Gasverbrauch zu Heizzwecken oder Stromverbrauch spielen diejenigen CO₂-Emissionen eine große Rolle, die nicht von CEWE direkt verursacht, aber durch die Geschäftstätigkeit bedingt sind, z. B. für Warenanlieferung und Lieferlogistik.

Folgerichtig richtet sich das Energiesparmanagement nicht nur auf die betriebsinternen Prozesse aus, sondern befasst sich auch mit der Optimierung der Lieferantenlogistik sowie der Vertriebslogistik. Als Beispiel seien die Beteiligungen am klimaneutralen Postversand der Deutsche Post DHL GoGreen und der Carbon Neutral Versand von UPS genannt, durch die der Mailorder-Versand CO₂-neutral gestaltet wird. Ein weiteres Beispiel war die Implementierung einer Green-IT-Strategie in Zusammenarbeit mit den Universitäten von Oldenburg, Osnabrück und Göttingen.

Ein Erfolg der Bemühungen ist die Auszeichnung des neuen Rechenzentrums am zentralen Standort Oldenburg mit dem Blauen Engel. Es wurde nach modernsten ökologischen Gesichtspunkten der Green-IT errichtet und Anfang 2012 in Betrieb genommen. Hierdurch wurde eine Senkung des Stromverbrauchs und damit auch der CO₂-Emissionen um ca. 150 t/a erreicht. Das Rechenzentrum wurde im Jahre 2016 rezertifiziert.

Im Jahr 2014 wurden an den Standorten in Eschbach (Freiburg) und Germering (München) zwei Fotovoltaik-Anlagen mit einer Gesamtleistung von 250 kW_{peak} installiert und in Betrieb genommen. Im Jahr 2016 konnte CEWE hier eine Einsparung von gut 100 t CO₂-Emissionen erzielen.

Als besondere Maßnahme werden alle CEWE-Markenprodukte seit der photokina 2016 klimaneutral angeboten. Damit wird der Umweltverantwortung von CEWE besonders Rechnung getragen. Denn viele CO₂-Emissionen lassen sich derzeit noch nicht vermeiden. Daher unterstützt CEWE ein zertifiziertes Kompensationsprojekt in Kenia, den Kasigau Wildlife Corridor, bei dem Wald wieder angebaut und geschützt wird.

Wasser schützen

Wasser wird bei CEWE für die fotografische Entwicklung von Filmen und Fotopapier eingesetzt. Der Schutz von Wasser verlangt dessen sparsamen Einsatz. So hat CEWE 2015 zum einen etwa 2,21 Wasser pro m² Fotopapier verbraucht, was gegenüber dem Referenzjahr 2002 einer Reduzierung von 60 % entspricht. Zum anderen stehen die erfolgreichen Bemühungen, das Abwasser möglichst unbelastet einzuleiten. So werden alle relevanten Abwasserwerte aller Laborstandorte ständig vom zentralen Analyselabor im Oldenburger Betrieb überwacht.

Ressourcen schonen und produktionsintegrierter Umweltschutz

Im Oldenburger Betrieb werden auch die Proben der fotografischen Entwicklungsbäder aus allen CEWE-Betrieben analysiert. Neben dem Abgleich dieser analytischen Prozesskontrolle mit der sensitometrischen Prozesskontrolle, die die fotografischen Eigenschaften strahlungsempfindlicher Materialien und der verschiedenen Schritte des fotografischen Prozesses untersucht, werden Rezepturen für alle Recyclingprozesse berechnet. Dadurch können bei konstant hoher Qualität Fotochemikalien im Kreislauf geführt werden. CEWE erreicht hier Recyclingquoten von durchschnittlich 89 %.

Arbeitsschutz sichern

Arbeitssicherheit und Umweltschutz sind für CEWE wichtige Kernkompetenzen, die auch über gesetzliche Verpflichtungen hinaus nach bestem Wissen ausgebaut werden. Beim Umgang mit Chemikalien – wie sie bei Digitaldruck, Buchbindung und fotografischer Verarbeitung eingesetzt werden – sind Arbeitssicherheit und Umweltschutz unmittelbar miteinander verknüpft.

So werden bei der Klebebindung der Buchblöcke für das CEWE FOTOBUCH Polyurethan-basierte Reaktivklebstoffe eingesetzt. Dadurch erhält das CEWE FOTOBUCH seine sehr hohe Seitenzugfestigkeit. Die Klebebindeautomaten arbeiten mit modernen emissionsarmen Düsensystemen. Zusätzlich installierte Absauganlagen sorgen darüber hinaus für Sicherheit.

Wie bei anderen potenziell kritischen Arbeitsplätzen wurden externe Prüfinstitute beauftragt, Luftwerte zu messen und zu beurteilen, um weit reichende Arbeitssicherheit zu gewährleisten.

Beim Druck des CEWE FOTOBUCHs kommen überwiegend Flüssigtoner zum Einsatz, so dass die Entstehung von Feinstaub ausgeschlossen ist. Alle Digitaldruckmaschinen von CEWE besitzen integrierte Filtrationstechnologien, die die Emission von Ozon deutlich unter den Arbeitsplatzgrenzwert vermindern.

Im Ink-Jet-Druck zur Herstellung ausgewählter Digitaldruckprodukte wie Leinenbilder, Gallery Prints und Produkte aus dem Deko-Shop sowie von Geschenkprodukten werden Tinten auf Wasserbasis oder sofort vernetzende UV-Tinten verwendet. Dadurch wird die Emission flüchtiger Kohlenwasserstoffe vermieden.

Im Bereich der fotografischen Verarbeitung verzichtet CEWE komplett auf formalinhaltige Schlussbäder. Im CN-Filmprozess werden nur biologisch abbaubare Bleichbäder verwendet.

Soziale Verantwortung

Der wirtschaftliche Erfolg der CEWE-Gruppe ist neben der Qualifikation und Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch entscheidend von der Motivation und dem Engagement aller abhängig. Damit diese wichtigen Schlüsselfaktoren vollständig zum Tragen kommen, bietet CEWE ein breites Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten und übernimmt Verantwortung. Dies beginnt bei der Ausbildung und erstreckt sich mit Weiterbildungs- sowie Personalentwicklungsprogrammen über den gesamten Berufsweg. CEWE sorgt im Arbeitsalltag auch für hohe Sicherheit am Arbeitsplatz und fördert den Gesundheitsschutz.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von CEWE

Der Anteil der weiblichen Beschäftigten in Deutschland betrug im Jahr 2016 rund 48 % (Vorjahr: 48 %; sämtliche Zahlen beziehen sich in diesem Abschnitt auf die deutschen Standorte). Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt sich in der Fluktuationsquote wider, auch wenn diese aufgrund von Restrukturierungsmaßnahmen im Jahr 2016 etwas höher liegt als im Vorjahr. Sie betrug 2016 10,5 % (Vorjahr: 8,6 %). Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag 2016 bei 10,9 Jahren (Vorjahr: 10,5 Jahre). Demzufolge gibt es Jahr für Jahr eine Vielzahl von Jubiläen: 2016 feierten 167 Mitarbeiter ihr Firmenjubiläum, davon ist eine erhebliche Anzahl seit über 25 Jahren bei CEWE.

Auch im vergangenen Jahr war CEWE der größte Arbeitgeber und Ausbilder in der Fotobranche. Die Zahl der Auszubildenden in Deutschland lag im Geschäftsjahr bei 122 Ausbildungsplätzen in 17 unterschiedlichen Berufen (Vorjahr: 123). Das entspricht weiterhin einer Ausbildungsquote von über 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

CEWE FORUM

Weiterbildung macht Spaß, sie inspiriert und bringt Zufriedenheit und Souveränität. In der Weiterbildung steckt auch die Innovationskraft von CEWE. Viele gute Gründe, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das umfangreiche Bildungsprogramm CEWE FORUM auch im dritten Jahr anzubieten. Es soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Spaß machen, im Sinne der Unternehmensleitsätze ihre Fähigkeiten zu erweitern, und dazu beitragen, souverän und zufrieden ihrer Tätigkeit zu begegnen. Das CEWE FORUM richtet sich an Führungs- und Fachkräfte von CEWE. CEWE strebt einen möglichst großen unternehmerischen Erfolg an. Um dies zu erreichen, ist das Seminarangebot im Sinne der Unternehmensleitlinien so gestaltet, dass sich Führungskräfte auf allen Ebenen und Fachkräfte in spezifisch konzipierten Seminaren wiederfinden und sich individuell austauschen können.

Talent Management – CEWE-Junior-Management-Programm

Menschen bringen herausragende Leistungen vor allem dann, wenn sie die passenden Aufgaben für sich finden und die Chance haben, sich stetig weiterzuentwickeln. Das CEWE-Junior-Management-Programm sorgt mit seinen Angeboten dafür, die Instrumente bereitzustellen, die Nachwuchstalente gezielt in weiterführende Positionen bringen.

Bereits 2011 ist der erste Jahrgang gestartet und hat sein Programm Mitte 2013 erfolgreich abgeschlossen. Mittlerweile ist die vierte Gruppe erfolgreich unterwegs und begleitet mit Begeisterung neun Module über einen Zeitraum von 13 Monaten. Begleitet werden die Teilnehmer während dieser Zeit auch durch die Vorstände in gemeinsamen Gesprächs- und Diskussionsrunden, z. B. an Kaminabenden.

Leadership – das Leitbild erleben

In Gruppen à 20 Teilnehmern sind Führungskräfte sowohl hierarchie- als auch standortübergreifend in Form von zweitägigen Workshops erstmalig 2013 im CEWE-Leadership-Programm gestartet. Das Ziel und der Anspruch ist es, die Umsetzung des Führungsleitbildes zu stärken, die Führungskräfte im Hinblick auf das eigene Führungsverhalten zu sensibilisieren sowie persönliche Entwicklungsfelder und erweiterte Handlungsoptionen daraus abzuleiten. Die gesamte inhaltliche Ausgestaltung des CEWE-Leadership-Programms ist an den Leitsätzen des CEWE-Führungsleitbildes ausgerichtet.

Ganzheitliche Gesundheitsvorsorge

Ein ganzheitliches Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter ist wesentlich für eine nachhaltige und langfristig positive Unternehmensentwicklung. Gesunden Mitarbeitern geht es einfach besser – und sie sind gleichzeitig leistungsfähiger, zuverlässiger und motivierter. Auch darum legt CEWE großen Wert auf gesundheitserhaltende Arbeitsplätze und unterstützt seine Mitarbeiter mit verschiedenen Maßnahmen aktiv bei der Gesundheitsvorsorge.

Vom Betriebssport bis zur individuellen Mitarbeiterberatung – CEWE-Mitarbeiter profitieren von einem vielfältigen Angebot zur Förderung ihrer Gesundheit. Und mit Seminaren zu gesundem Arbeiten und zu gesunder Mitarbeiterführung macht CEWE seine Führungskräfte fit für den Arbeitsalltag.

Gesundheitstag – mit Mitarbeitern im Dialog

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements implementierte CEWE vor einigen Jahren den Gesundheitstag, der jedes Jahr am Stammsitz in Oldenburg stattfindet.

Einen ganzen Tag lang fördert CEWE den Dialog mit seinen rund 900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über gesundheitliche und ökologische Aspekte des beruflichen und privaten Alltags.

Der Gesundheitstag im Jahr 2016 fand unter dem übergeordneten Thema „Stress und psychische Belastung“ statt. Hierbei haben mindestens 200 unterschiedliche Mitarbeitende an mindestens einer Aktion am Gesundheitstag teilgenommen. Neben Aktionen im Festzelt basierte der Tag auf Schnupperkursen und Vorträgen. Insbesondere fanden die Check-ups wie der Back-Check und die Herzratenvariabilitätsmessung, Schnupperkurse wie Fitnessboxen und Achtsamkeit durch Resilienz und Wohlbefinden, sowie Fachvorträge großen Anklang.

Seminare und Vorträge

Im Rahmen des CEWE FORUM und CEWE WISSEN bietet CEWE Seminare und Vorträge zu gesundem Arbeiten und zu gesunder Mitarbeiterführung für seine Führungskräfte und Mitarbeiter an. Stress begegnen: Gelassen statt Stress – Gesund statt Burnout, Rundum fit – Ernährung, Bewegung, Mental Fitness sind nur einige Seminarangebote aus einem umfangreichen Angebot. Mitarbeiter und Führungskräfte wünschen sich zunehmend mehr Handwerkszeug für ihr persönliches Gesundheitsmanagement. Zukünftig soll die ganzheitliche Gesundheitsvorsorge bei CEWE weiterhin kontinuierlich ausgebaut werden.

Arbeitssicherheit

Nur in einem angenehmen und sicheren Arbeitsumfeld können Mitarbeiter produktiv arbeiten und ihre Potenziale optimal nutzen. Daher bilden auch Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz eine wichtige Grundlage in allen Bereichen bei CEWE.

Sicheres Arbeiten fördert und überprüft CEWE durch Gefährdungsbeurteilungen, Sicherheitsregeln und Seminare. Neben routinemäßigen Sicherheitsunterweisungen werden jährlich Mitarbeiter zu Brandschutzhelfern und Ersthelfern ausgebildet.

Beruf und Familie

CEWE nimmt seine Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ernst und bietet ihnen Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten. Durch die Vielfalt der Personen, Ideen und Meinungen ist CEWE innovativ und erfolgreich. Die Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden unabhängig von Geschlecht und Familiensituation gefördert. So stellt sich CEWE den gesellschaftlichen Veränderungen.

Bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist es notwendig, mit verschiedenen Maßnahmen an ganz unterschiedlichen Stellen anzusetzen. Ein wichtiger Aspekt ist hier stets die Betreuung der Kinder während der Arbeitszeiten der Eltern. So arbeitet CEWE weiterhin in Kooperation mit dem AWO Eltern- und Seniorenservice Oldenburg zusammen, der CEWE-Mitarbeitern kostenlose Beratungstermine anbietet, um die Unterbringung von Kindern – auch während der Ferienzeiten – oder Senioren zu vermitteln.

Aber auch insbesondere in Situationen jenseits des Alltags benötigen Eltern Unterstützung in der Kinderbetreuung. Eine solche Situation ist die Ferienzeit: Schulen und Betreuungseinrichtungen schließen, und der Jahresurlaub reicht allein nicht aus, um die gesamten Ferien abzudecken. Um Mitarbeiter in dieser besonderen Situation zu entlasten, bietet CEWE seit zwei Jahren eine Kinderferienbetreuung in den Sommerferien über einen Zeitraum von zwei Wochen an. Insgesamt haben 80 Kinder von CEWE-Mitarbeitern in den zwei Wochen im Jahr 2016 teilgenommen. In Kooperation mit der „Spielefeuerwehr“ planten sie ein tolles Bühnenprogramm und besichtigten den Arbeitsplatz ihrer Eltern.

Des Weiteren hat CEWE zur weiteren Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie am 2. Juli 2014 die eigene Großtagespflege „cewelino“ eröffnet. Insgesamt zehn Plätze stehen mit der neuen betriebseigenen Kinderbetreuung für Kinder unter drei Jahren von montags bis freitags ganztägig auf dem CEWE-Gelände für CEWE-Mitarbeiter zur Verfügung. Die Einrichtung bietet alles, was sich kleine Kinder wünschen. Es gibt einen schönen Außenbereich mit Spielgeräten und Bewegungsangeboten sowie ein kindgerechtes Raumangebot im Inneren, das auf alle Bedürfnisse der unter Dreijährigen zugeschnitten ist.

CEWE hat am 10. Oktober 2014 als eines der ersten Unternehmen das Zertifikat „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ mit dem Zusatzmodul „Elternfreundlichkeit“ von den SOS-Kinderdörfer Global Partnern erhalten. Entwickelt wurde das Gütesiegel gemeinsam mit dem TÜV Rheinland, der den neuen Standard zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses geprüft hat. CEWE erhielt das Siegel nach der erfolgreichen Absolvierung dieses Zertifizierungsprozesses. Damit ist Europas führender Fotodienstleister und innovativer Online Druckpartner eines der ersten Unternehmen, das vom TÜV Rheinland und den SOS-Kinderdörfer Global Partnern ausgezeichnet wurde. Geprüft wurden alle Teilbereiche des CEWE-Personalmanagements hinsichtlich der Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit einem zeitgemäßen Verständnis von Mutter- und Vaterschaft. 2016 wurde CEWE erstmalig mit dem Zusatz „Gesundheitsmanagement“ auditiert. Dabei wurde das CEWE-Gesundheitsmanagement „cewe vital“ überprüft. Das Ergebnis: CEWE hat mit Bravour bestanden! Somit ist CEWE nicht nur ein „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ und „Elternfreundlich“ sondern darf sich ab sofort zu den gesündesten Unternehmen zählen.

Im Rahmen des Audits analysieren unabhängige Auditoren detailliert die Qualität und Effektivität des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Analysiert wurden die vorhandenen Gesundheitsstrukturen sowie die Maßnahmen, die den Mitarbeitenden angeboten werden. Ausschlaggebend dabei ist, inwieweit dem Gesundheitssystem eine ganzheitliche Strategie zugrunde liegt und ob die implementierten Maßnahmen einem Controlling unterzogen werden.

Besonders hervorgehoben wird, dass die Konzeption und Implementierung des BGM sehr systematisch erfolgt und die Wirksamkeit des Prozesses durch Umfragen nachgehalten und dokumentiert wird. Die stichprobenartig geführten Mitarbeiterinterviews spiegeln einen sehr hohen Grad der Mitarbeiterzufriedenheit bei CEWE wider.

Darüber hinaus hat CEWE am „audit berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung teilgenommen. Dafür wurde CEWE im August von der gemeinnützigen Hertie-Stiftung mit dem Zertifikat „audit berufundfamilie“ für seine familienbewusste Personalpolitik ausgezeichnet. Das anerkannte Qualitätssiegel bescheinigt Arbeitgebern eine hohe Kompetenz im Einsatz für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die praktische Umsetzung wird kontinuierlich überprüft. Führende deutsche Wirtschaftsverbände empfehlen das Audit, das unter der Schirmherrschaft der Bundesfamilienministerin und des Bundeswirtschaftsministers steht.

Gesellschaftliche Verantwortung

Gesellschaftliches Engagement ist fest in der Unternehmenskultur verankert. CEWE steht im Kontakt mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und anderen gesellschaftlichen Interessengruppen. Aufgrund dieser engen Verwurzelung in seinem Umfeld fördert CEWE traditionell verschiedenste Projekte an den jeweiligen Standorten europaweit und unterstützt dabei auch Mitarbeiter, die sich gemeinnützig engagieren. Das gesellschaftliche Engagement umfasst mit den Bereichen Soziales, Sport, Kultur und Bildung vier Förderschwerpunkte. Dabei werden langfristige Engagements bevorzugt, in die das Unternehmen seine Kompetenzen und Erfahrungen einbringen und den Nachwuchs fördern kann. Damit konnten neben überregionalen Nothilfeprojekten auch verschiedenste Beiträge für ein intaktes und attraktives Gemeinwesen an den Standorten geleistet werden.

Soziales Engagement

Bei den Sozialprojekten stehen insbesondere Familien und Kinder in Notsituationen im Mittelpunkt. Zu den Partnern von CEWE gehören unter anderem neben der Philipp Lahm-Stiftung auch Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen, Kinder- und Jugendhospize sowie verschiedenste medizinische Versorgungsstationen. Auch 2016 hat CEWE seine Kooperation mit den SOS-Kinderdörfern mit zahlreichen Hilfsprojekten mit Leben erfüllt und dabei mehrere Standorte europaweit betriebsübergreifend eingebunden. Inzwischen bestehen Kooperationen an 12 Standorten von CEWE. Während die Betriebe in Germering, Eschbach und Mönchengladbach regionale Kinderdörfer unterstützen, hat sich der Oldenburger Betrieb zusätzlich auf

Ghana konzentriert und fördert in Kumasi das Kinderdorf und die dazugehörige Schule. Über diese Kooperationen hinaus beteiligt sich CEWE an aktuellen Nothilfeprojekten. Im Jahr 2016 standen Hilfen für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge dabei im Mittelpunkt. 2016 hat CEWE erneut 250.000 Euro an die Organisation gespendet.

Kulturförderung

Mit der Förderung kultureller Projekte und Institutionen mit kulturellem Angebot leistet das Unternehmen an den Standorten von CEWE einen aktiven Beitrag zur kulturellen Vielfalt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Förderung des Kulturgutes Fotografie. So ist CEWE Partner namhafter Fotofestivals sowie Ausrichter und Unterstützer von hochrangigen Fotowettbewerben. Die Unterstützung des Wunderwelten Fotofestivals in Friedrichshafen, die Präsentation des Fotowettbewerbs „Our world is beautiful“ beim Galaabend im Novomatic Forum in Wien, die Partnerschaften bei der Mundologia in Freiburg, den Stapelfelder Fototagen, dem Horizonte Fotofestival in Zingst, dem Oberstdorfer Fotogipfel und den internationalen Naturfototagen in Fürstfeldbruck zeigen beispielhaft das große Engagement.

Mit dem Kooperationspartner Deichtorhallen Hamburg wurde im Jahr 2016 zudem ein Fotoworkshop der Kulturellen Bildung mit einer anschließenden Outdoorausstellung auf dem Platz vor dem Haus der Photographie umgesetzt.

Bildung und Nachwuchsförderung

CEWE verfügt über ein breites Netzwerk zu vielen Bildungseinrichtungen. Dieses umfasst enge Beziehungen zu unterschiedlichen Schulen und Universitäten mit einem steten Austausch von Praxis und Wissenschaft. Diese kontinuierliche Form der Zusammenarbeit fördert Innovationen und bietet zahlreiche Chancen der Weiterentwicklung. Dabei ist auch die Begleitung des Nachwuchses bei der Ausbildung ein Handlungsschwerpunkt. Durch die langjährige Partnerschaft mit der Landesberufsschule Photo+Medienforum Kiel, die Vergabe des Heinz-Neumüller-Preises für herausragende Abschlüsse und durch die Vergabe von Stipendien für Promotionsvorhaben, Masterstudienprogramme und Forschungsprojekte an der Universität Oldenburg, der Jade Hochschule und der Fachhochschule Köln bietet CEWE den Fachkräften von morgen gute Grundlagen und Chancen. Darüber hinaus findet am Hauptsitz seit 17 Jahren das Unternehmensplanspiel Management – Information – Game für Schülerinnen und Schüler der Liebfrauenschule in Oldenburg statt.

Sportsponsoring

Viele Sportvereine profitieren von der Unterstützung durch CEWE. Das gilt für Fußball, Handball, Basketball, Hockey sowie den Lauf- und Reitsport, um nur einige Beispiele aufzuzählen. 2016 hat CEWE erstmals für Jugendfußballmannschaften deutschlandweit Mannschaftstrikot in seine Sponsoringaktivitäten als Projekt aufgenommen. Über 1200 Jugendmannschaften hatten so die Möglichkeit, sich über gesponserte Trikots zu freuen. Im Rahmen dieser Förderprojekte kann das Unternehmen sich mit seiner Kompetenz als Druckpartner gut einbringen und hat zudem die Möglichkeit zur nachhaltigen Positionierung der Premiummarke CEWE FOTOBUCH.

NACHTRAGSBERICHT

Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres

Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres 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 setzten sich die wesentlichen strategischen Risiken aus dem Technologie- und Innovationsrisiko (mittleres Risiko), den Risiken im Bereich des Einzelhandels (mittleres Risiko), den mit der Marke CEWE im Zusammenhang stehenden Risiken (niedriges Risiko) sowie dem Risiko der Investition in kerngeschäftsnahen Start-ups (geringes 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. Dem Umsatzrückgang im Einzelhandel im Bereich Hardware (Kameraverkauf), insbesondere bei Fotojoker in Polen, versucht CEWE durch neue Webshops zu begegnen. 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. Im analogen Bereich werden die Preise wegen rückläufiger Mengen, gestiegener Herstellungskosten und gestiegener Kosten für Fotopapier wieder angepasst.

Inzwischen gibt es Klarheit bezüglich des in Deutschland ab 2017 auf Fotobücher anzuwendenden Umsatzsteuersatzes. Wie bereits mit Veröffentlichung der Ergebnisse des ersten Quartals 2016 am 12. Mai 2016 kommuniziert, veröffentlichte das Bundesfinanzministerium im April 2016 eine Nichtbeanstandungsregelung für die Umsatzsteueranhebung bei Fotobüchern (BMF Schreiben III C 2 -S 7225/12/10001, 2016/0368010). Die ursprünglich seit dem 25. Dezember 2015 geltende Umsatzsteuererhöhung von 7 % auf 19 % auf Fotobücher in Deutschland wurde durch diese Nichtbeanstandungsregelung bis zum 31. Dezember 2016 abgefedert. Diese Regelung ist nun ausgelaufen, so dass ab dem 1. Januar 2017 Fotobücher nicht mehr mit 7 %, sondern mit 19 % Umsatzsteuer belegt sind. Bei der Anwendung des höheren Umsatzsteuersatzes geht CEWE nach aktuellem Kenntnisstand von einer EBIT-Belastung zwischen 0 Euro und maximal einem hohen einstelligen Millionen-Euro-Betrag aus, so z. B. auch durch eine mögliche Nachfragereduzierung infolge von Konsumentenpreiserhöhungen.

Auch im hinzugefügten Geschäftsfeld Online Druck ist CEWE mit CEWE-PRINT, 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 Fototaschen 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 2016 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, Verschlüsselungs-

systeme 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.

Durch das Engagement einer Vielzahl von Fahrdienstunternehmen ist das Logistikerisiko überschaubar.

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 Marktzinses 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 und gezogene, mittelfristig vereinbarte Festzinskredite 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 Wertesicherungsfunktion 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 Fotofinishing, Einzelhandel und Kommerzieller Online-Druck 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 2017 berücksichtigt. Der folgende Chancenbericht konzentriert sich deshalb auf Ereignisse, die zu einer potenziellen positiven Abweichung von diesen Planzahlen führen könnten.

Chancen im Bereich Fotofinishing

Vergleichsweise geringe Chancen (kleiner 500 TEuro) 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 und CEWE-PRINT 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.

Steuerliche Chancen

In einer seit Jahren andauernden steuerrechtlichen Diskussion mit den Finanzbehörden über die steuerliche Anerkennung eines Aufwands aus einem Forderungsverzicht gegenüber einer CEWE-Auslandsgesellschaft – der Aufwand wurde voll zurückgestellt – bestand im Falle eines für CEWE positiven Entscheids die Chance einer einmaligen positiven Ergebnissteigerung im kleinen einstelligen Millionen-Euro-Bereich. Diese steuerliche Chance wurde im dritten Quartal 2016 in Form einer Steuererstattung inkl. Zinsen in Höhe von 2,8 Mio. Euro realisiert und hat das Steuerergebnis sowie das Finanzergebnis entsprechend verbessert.

Prognosebericht

Langfristige Unternehmensentwicklung durch drei Elemente:

(1) Markenstärkung im Kerngeschäft Fotofinishing

Im Fotofinishing setzt CEWE seine Ausrichtung fort, das im Premiensegment positionierte CEWE FOTOBUCH als Marke neben den Kernmärkten in Deutschland, Schweiz und Österreich auch in allen anderen von CEWE belieferten europäischen Ländern weiter auszubauen. Neben das etablierte CEWE FOTOBUCH werden seit 2013 nun mit CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER 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.

(3) Weiterentwicklung von Optionen für zukünftige Geschäftsfelder

Auch mit der gezielten Beteiligung an jungen Unternehmen will CEWE den Aufbau neuer Zukunfts-Geschäftsfelder nach dem Vorbild des Kommerziellen Online-Drucks fortsetzen. Bei potenziellen Beteiligungsmöglichkeiten sucht CEWE insbesondere nach Online-Geschäftsmodellen, die – genauso wie CEWE – individualisierte, hochwertige Produkte mit hohem Kundennutzen fertigen und damit eine starke Marke aufbauen und zugleich CEWE in Zukunft unternehmerisch weiterentwickeln können. Insbesondere durch die Beteiligung an dem von der Bundesregierung initiierten High-Tech Gründerfonds (HTGF II) erhält CEWE einen guten Überblick über Unternehmensgründungen und Beteiligungsmöglichkeiten. So arbeitet sich CEWE auch bereits heute Grundlagen für die nächste Entwicklungswelle. Dies beginnt mit den Investitionen in die Risikokapitalfonds der Bundesregierung für junge Technologie-Unternehmen sowie auch in den Fonds Capnamic. Diese Investitionen sind im ersten Schritt niedrig. Entwickelt sich ein Unternehmen jedoch vielversprechend und passt zu CEWE, kann CEWE den Anteil erhöhen. Darüber hinaus ist auch die Akquisition von weiterentwickelten Unternehmen sowohl zum Aufbau neuer Geschäftsfelder als auch zur Weiterentwicklung der bestehenden denkbar.

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 die Marken im Fotofinishing zu stärken. Dies nimmt praktisch die vollständige Management-Kapazität der CEWE-Gruppe in Anspruch.

Seite 40 | Forschung & Entwicklung

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 regelmäßige Benchmarks und den gezielten Einsatz von externen Beratern.

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: höheres Wachstumstempo erwartet

Der Internationale Währungsfonds (IWF) erwartet für 2017 und 2018 eine höhere Wachstumsdynamik als in den Vorjahren. Dabei dürfte das Bruttoinlandsprodukt weltweit 2017 um 3,4 % zulegen und 2018 um 3,6 % (2016: 3,1 %). Auch die entwickelten Volkswirtschaften werden nach der IWF-Prognose schneller wachsen als im Vorjahr (1,6 %): 2017 rechnen die Experten mit einem Plus von 1,9 % und 2018 mit einem Zuwachs von 2,0 %. Die Schwellenländer werden nach der aktuellen Einschätzung sogar um 4,5 % (2017) und 4,8 % (2018) expandieren (2016: 4,1 %). Für den Euroraum prognostiziert der IWF mit +1,6 % für 2017 und 2018 eine ähnliche Wachstumsdynamik wie 2016 (1,7 %). Für Deutschland erwartet der IWF ein im Vergleich zu 2016 (1,7 %) leicht geringeres Wachstum von jeweils 1,5 %.

Einschätzung des Managements von CEWE zu den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Das gesamtwirtschaftliche Umfeld innerhalb Europas hat sich weiter gebessert, wenngleich sich für 2017 und 2018 ein moderates Wachstumstempo abzeichnet. In den für CEWE wesentlichen Märkten Zentraleuropas setzt sich voraussichtlich der Trend moderat steigender privater Konsumausgaben fort, da das real verfügbare Einkommen wegen der steigenden Reallöhne und der niedrigen Inflation weiterhin zulegen und sich die Lage an den Arbeitsmärkten leicht aufhellen dürfte. In Deutschland wird der private Konsum weiter der wichtigste Wachstumsmotor für die Konjunktur sein, die Korrelation zur Nachfrage nach CEWE-Produkten bleibt jedoch nach der Überzeugung des Managements gering.

Die Europäische Zentralbank EZB dürfte angesichts der moderaten Wachstumsdynamik und des insbesondere energiepreisbedingt geringen Preisdrucks weiterhin die Wirtschaft durch ihre expansiven geldpolitischen Maßnahmen unterstützen. Somit dürften sich die Fremdfinanzierungsbedingungen für Unternehmen nicht wesentlich verschlechtern. Aufgrund der überaus soliden Finanzierung mit einer Eigenkapitalquote von über 50 % ist CEWE jedoch in der Lage, sowohl organisches als auch anorganisches Wachstum aus eigener Kraft zu finanzieren. Mit Blick auf die ausstehenden Forderungen erwartet das Management derzeit keine nennenswerten Belastungen, da Forderungen gegenüber Handelspartnern weitestgehend über Kreditversicherungen abgesichert sind.

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 der produzierten Fotos im klassischen chemischen Silber-Halogenid-Verfahren auszugleichen. Neben dem inzwischen sehr weit fortgeschrittenen Rückgang der Analog-Fotos von Filmen ist damit auch der Rückgang der Einzelfotos von digitalen Daten gemeint. 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 2017 stärken und bietet die Chance für eine stabile, vielleicht leicht ansteigende Marge.

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. 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 2016 wieder durch den Absatz von CEWE-Fotoprodukten einen Umsatzbeitrag von mehr als 30 Mio. Euro für das Geschäftsfeld Fotofinishing erwirtschaftet. Nach zwei Jahren mit negativer Ergebnissituation konnte der Einzelhandel diese Verlustsituation 2016 überwinden. Grundsätzlich geht das Management für 2017 davon aus, die Ertragskraft des Einzelhandels sichern 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.

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 2017 davon aus, die Ertragskraft des Einzelhandels weiter 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. Darüber hinaus haben Kunden auch die Möglichkeit, preisgünstige und bedarfsorientierte Kleinstauflagen zu nutzen, die mit den Digitaldruckkapazitäten von CEWE gefertigt werden. Die Besteller wollen sich diese Vorteile erschließen – mindestens unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Lage, vielleicht sogar gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen. Daher erwartet das Management auch für 2017 im Bereich Kommerzieller Online-Druck eine von der allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklung weitgehend unabhängige Umsatzentwicklung. Wichtiger als das Wachstum ist nun die Profitabilität.

Kommerzieller Online-Druck soll „bottom-line“ zulegen

Die für den Aufbau des Kommerziellen Online-Drucks notwendigen Marketingaufwendungen hatten bisher 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. Daneben trägt das Ergebnis des Geschäftsfelds Kommerzieller Online-Druck momentan noch nicht-operative Belastungen, die gemäß IFRS-Vorschrift resultierend aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Akquisition zu buchen sind (für das Geschäftsjahr 2017 insgesamt noch rund 0,7 Mio. Euro). Der wesentliche Teil dieser Sonderbelastung wird nach fünf Jahren Abschreibungsdauer Ende 2017 wegfallen und die Ergebnissituation zusätzlich verbessern. Für das Jahr 2017 sieht sich das CEWE-Management darin bestärkt, dass der Kommerzielle Online-Druck einen positiven Ergebnisbeitrag zum Konzernergebnis halten kann.

Höhere Umsatzsteuer auf Fotobücher in Deutschland ab 2017 wirksam

Die ursprünglich seit dem 25. Dezember 2015 geltende Umsatzsteuererhöhung von 7 % auf 19 % auf Fotobücher in Deutschland wurde durch eine Nichtbeanstandungsregelung bis zum 31. Dezember 2016 ausgesetzt. Diese Regelung ist nun ausgelaufen, so dass ab dem 1. Januar 2017 Fotobücher nicht mehr mit 7 %, sondern mit 19 % Umsatzsteuer belegt sind. Bei der Anwendung des höheren Umsatzsteuersatzes geht CEWE nach aktuellem Kenntnisstand von einer EBIT-Belastung zwischen 0 Euro und maximal einem hohen einstelligen Millionen-Euro-Betrag aus, so z. B. auch durch eine mögliche Nachfragereduzierung infolge von Konsumentenpreiserhöhungen.

EBIT-Ergebniszielkorridor 2017: +5 Mio. Euro

Trotz der erhöhten Umsatzsteuer auf Fotobücher soll der Konzernumsatz 2017 von 593,1 Mio. Euro im Vorjahr 2016 auf 585 Mio. Euro bis 615 Mio. Euro im Mittel leicht steigen. Dabei soll sich der Umsatz im Fotofinishing etwa stabil bis leicht steigend entwickeln, das Geschäftsfeld Einzelhandel eine etwa konstante bis leicht rückläufige Umsatzlinie zeigen und der Kommerzielle Online-Druck soll in den meisten Märkten weiter im Umsatz zulegen, eine Ausnahme könnte nach der Brexit-Entscheidung der britische Markt sein (vgl. dazu auch Kapital „Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck“).

Das Konzern-EBIT soll im Korridor von 45 Mio. Euro bis 51 Mio. Euro liegen, das EBT zwischen 44,5 Mio. Euro und 50,5 Mio. Euro und das Nachsteuerergebnis zwischen 30 Mio. Euro und 34 Mio. Euro.

Dies entspricht einer Anhebung des operativen EBIT-Ergebniskanals um rund 5 Mio. Euro gegenüber der Zielsetzung für 2016.

Dennoch dürfte das ROCE sinken, da zu erwarten ist, dass das zur Berechnung verwendete durchschnittliche Capital Employed weiter zunehmen wird.

Die für 2017 geplanten Investitionen sollen etwa auf dem Niveau von 55 Mio. Euro liegen.

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. Gleichzeitig sollen die Aktionäre an Ertragssteigerungen des Unternehmens teilhaben. Die absolute Höhe der Dividende ist dabei klar im Fokus, die Ausschüttungsquote ist ein Residuum dieser Politik.

Zielsetzung für 2017 CEWE Konzern			Veränderung zum Vorjahr
Digitalfotos	2,08 bis 2,18	Mrd. Stck.	-4 % bis 0 %
Fotos von Filmen	0,040 bis 0,045	Mrd. Stck.	-29 % bis -20 %
Fotos gesamt	2,12 bis 2,23	Mrd. Stck.	-5 % bis 0 %
CEWE FOTOBÜCHER	6,00 bis 6,25	Mio. Stck.	-3 % bis +1 %
Investitionen*	55	Mio. Euro	—
Umsatz	585 bis 615	Mio. Euro	1 % bis +4 %
EBIT	45 bis 51	Mio. Euro	-4 % bis +8 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	44,5 bis 50,5	Mio. Euro	-4 % bis +9 %
Nachsteuerergebnis	30 bis 34	Mio. Euro	0 % bis +13 %
Ergebnis je Aktie	4,23 bis 4,81	Euro/Stck.	0 % bis +14 %

* 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. Angesichts der Bedeutung dieser Grundsätze insbesondere für Anleger, Kunden und Mitarbeiter war das Vorstandsmitglied Herr Andreas F. L. Heydemann seit Anfang 2009 bis Ende 2015 zum Corporate-Governance-Beauftragten bestellt; ihm folgte zum 1. Januar 2016 der Leiter der Rechtsabteilung, Herr Oliver Thomsen, nach, der direkt im Vorstand 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 2016

Der Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin 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 ab deren Bekanntmachung am 12. Juni 2015 mit der nachfolgenden Ausnahme seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Februar 2016 entsprochen wurde und zukünftig entsprochen wird:

Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer zum Aufsichtsrat (Abweichung von Ziffer 5.4.2 Abs. 2)

Die Festlegung einer Regelzugehörigkeitsdauer 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.

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 dabei 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.

Vielfalt (Diversity)

Ziffern 4.1.5., 5.1.2. und 5.4.1. des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 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 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 acht 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. 159).

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.

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 letzte Hauptversammlung der CEWE Stiftung & Co. KGaA fand am 1. Juni 2016 statt.

Vergütungsbericht

Zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Geschäftsjahr 2016 wird auf den ausführlichen Vergütungsbericht verwiesen, der als Bestandteil des Konzernlageberichts auf den Seiten 136 ff. abgedruckt ist.

Angaben über Aktienoptionspläne

Der von der CEWE COLOR Holding AG mit Beschluss der Hauptversammlung vom 30. Juni 2005 verabschiedete Aktienoptionsplan 2010 ist am 31. Mai 2015 abgelaufen. Am 1. September 2014 wurde durch den Vorstand und am 10. September 2014 durch den Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie am 11. September 2014 durch

das Kuratorium der geschäftsführenden Neumüller CEWE COLOR Stiftung auf Basis des Hauptversammlungsbeschlusses vom 4. Juni 2014 der Aktienoptionsplan (AOP 2014) aufgelegt; 2015 kam der Aktienoptionsplan (AOP 2015) hinzu (Vorstandsbeschluss vom 17. August 2015, Beschluss des Aufsichtsrats vom 9. September 2015, Beschluss des Kuratoriums vom 8. September 2015). Im Berichtsjahr schließlich wurde der Aktienoptionsplan 2016 (AOP 2016) verabschiedet (Vorstandsbeschluss 23. Mai 2016, Beschluss des Aufsichtsrats 1. Juni 2016, Beschluss des Kuratoriums vom 16. Juni 2016). 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 2016 an die Mitglieder des Vorstands 9.600 Optionen (AOP 2015: 10.800) und an die übrigen Führungskräfte 97.100 Optionen (AOP 2015: 92.920) 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:

 Seite 136 | Vergütungsbericht

 www.cewe.de

Eckdaten der Aktienoptionspläne 2014, 2015 und 2016	Beginn der Laufzeit	Ende der Wartezeit	Ende der Laufzeit	Basispreis in Euro	Erfolgsziel in Euro
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 2016 insgesamt 63.299 der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. 62.550 Aktien werden von Vorstands- und 749 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 2016 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 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA für das Geschäftsjahr wurde die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg, bestellt. Diese wird den Aufsichtsratsvorsitzenden über etwaige Ausschluss- oder Befangenheitsgründe, die während der Prüfung auftreten, unverzüglich unterrichten. 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 dem Ombudsmann kein Verdachtsfall gemeldet. 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 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 Konzernabschlussebene 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 § 315 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals, Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen (§ 315 Abs. 4 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 in Euro	Anteil am Gezeichneten Kapital in %	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 einer Haltefrist bis zum Ende des der Übertragung folgenden Jahres. Für das Berichtsjahr

sind davon insgesamt 8.445 Aktien betroffen. Darüber hinausgehende Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen im Sinne des § 315 Abs. 4 Nr. 2 HGB sind der Gesellschaft nicht bekannt.

Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital (§ 315 Abs. 4 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 %
Neumüller Beteiligungsgesellschaft mbH, Oldenburg (Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Neumüller, Oldenburg)	indirekt	27,4 %

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

Art der Stimmrechtskontrolle im Falle von Arbeitnehmerbeteiligungen (§ 315 Abs. 4 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 (§ 315 Abs. 4 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 Auseinandersetzungsguthaben (§ 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 (§ 315 Abs. 4 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 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;
- 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.

- Der Aufsichtsrat ist gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 4. Juni 2014 ermächtigt, die aufgrund dieser oder einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien den Mitgliedern des Vorstandes und der Geschäftsführung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als aktienbasierte Vergütung zum Erwerb anzubieten oder mit einer Sperrfrist von nicht weniger als einem Jahre zuzusagen bzw. zu übertragen. Die Einzelheiten der aktienbasierten Vergütung für die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat festgelegt.

Wesentliche Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen (§ 315 Abs. 4 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 Übernahmeangebots stehen, und die für sich allein oder in ihrer Gesamtheit hieraus folgende Wirkungen haben könnten.

Entschädigungsvereinbarungen (§ 315 Abs. 4 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.

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) und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 5. Mai 2015 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 Wirkung ab dem 1. Januar 2016 wurden die Herren Dr. Christian Friege und Patrick Berkhouwer in den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung berufen. Die Herren Andreas F. L. Heydemann und Harald Piwitz waren dagegen mit dem 31.12.2015 aus dem Vorstand ausgeschieden.

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. Die Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) werden dabei berücksichtigt.

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 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.

Zur Einrichtung einer weiteren langfristigen, erfolgsabhängigen Vergütungskomponente, die den Berichtszeitraum betreffen, wurden in den Jahren 2014, 2015 und 2016 Aktienoptionsprogramme aufgelegt, an denen die jeweils aktiven Vorstandsmitglieder teilnehmen konnten. Alle Aktienoptionsprogramme (AOP 2014, AOP 2015 und AOP 2016) 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 und AOP 2016 haben alle Vorstandsmitglieder in dem ihnen angebotenen vollen Umfang teilgenommen. Basispreise, Erfolgsziele und Fair Value der Optionsrechte aus den zur Zeit laufenden Optionsprogrammen sind wie nachfolgend; zu den näheren Angaben über die Programme siehe Seiten 211 ff.

 Seite 211 ff. | Aktienoptionspläne D53

Aktioptionsprogramme Zeitwerte, Basispreise und Erfolgsziele	Anzahl Teilnehmer	Anzahl Ausgegebene Rechte	Zeitwert Euro/Opt.	Zeitwert in Euro	Basispreis Euro/Opt.	Erfolgs- aufschlag	Erfolgsziel Euro/Opt.
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 52 TEuro, Vorjahr: 52 TEuro). Mitversichert sind hier auch die gesetzlichen Vertreter und die Mitglieder des Aufsichtsorgans gegen Verstöße, die sie in Ausübung ihrer dienstlichen Verrichtung 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 2016

Der nachfolgende Ausweis der Vergütungen des Geschäftsjahres 2016 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 2016 belaufen sich auf insgesamt 4.606 TEuro (Vorjahr: 3.124 TEuro). Für die einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Patrick Berkhouwer Vorstand Ausland und Expansion in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016				Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F & E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
Feste Vergütung													
Festvergütung		480.000	480.000	480.000	480.000	0	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen		22.550	23.497	23.497	23.497	0	23.898	23.898	23.898	11.281	13.072	13.072	13.072
Feste Vergütung gesamt		502.550	503.497	503.497	503.497	0	263.898	263.898	263.898	251.281	253.072	253.072	253.072
Variable Vergütung													
Einjährige variable Vergütung		246.194	309.353	0	384.000	0	92.263	0	192.000	73.426	92.263	0	192.000
Mehrfjährige variable Vergütung													
Bonusbank		78.582	77.338	0	96.000	0	23.066	0	48.000	23.289	23.066	0	48.000
Aktienoptionsplan 2014–2015		8.520	10.992	0	10.992	0	10.992	0	10.992	8.520	10.992	0	10.992
Variable Vergütung gesamt		333.296	397.683	0	490.992	0	126.321	0	250.992	105.235	126.321	0	250.992
Versorgungsaufwand		2.000	0	0	0	0	224.753	224.753	224.753	203.000	229.323	229.323	229.323
Gesamtvergütung (DCGK)		837.846	901.180	503.497	994.489	0	614.972	488.651	739.643	559.516	608.716	482.395	733.387

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Dr. Christian Friege Vorstand Vertrieb In- und Ausland in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016				Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
Feste Vergütung													
Festvergütung		0	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen		0	8.304	8.304	8.304	10.779	10.779	10.779	10.779	11.972	11.972	11.972	11.972
Feste Vergütung gesamt		0	248.304	248.304	248.304	250.779	250.779	250.779	250.779	251.972	251.972	251.972	251.972
Variable Vergütung													
Einjährige variable Vergütung		0	92.263	0	192.000	73.426	92.263	0	192.000	73.426	92.263	0	192.000
Mehrfjährige variable Vergütung													
Bonusbank		0	23.066	0	48.000	23.501	23.066	0	48.000	23.289	23.066	0	48.000
Aktienoptionsplan 2014–2015		0	0	0	0	8.520	10.992	0	10.992	8.520	10.992	0	10.992
Variable Vergütung gesamt		0	115.329	0	240.000	105.447	126.321	0	250.992	105.235	126.321	0	250.992
Versorgungsaufwand		0	216.054	216.054	216.054	191.000	206.817	206.817	206.817	205.500	235.240	235.240	235.240
Gesamtvergütung (DCGK)		0	579.687	464.358	704.358	547.226	583.917	457.596	708.588	562.707	613.533	487.212	738.204

	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 Gewährte Vergütungen Vorstand der Neumüller CEWE Color Stiftung			
	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
Gewährte Vergütungen	<i>Angaben in Euro</i>											
Feste Vergütung												
Festvergütung	240.000	240.000	240.000	240.000	48.000	84.000	84.000	84.000	1.488.000	2.004.000	2.004.000	2.004.000
Nebenleistungen	12.178	14.172	14.172	14.172	2.405	4.294	4.294	4.294	71.165	109.988	109.988	109.988
Feste Vergütung gesamt	252.178	254.172	254.172	254.172	50.405	88.294	88.294	88.294	1.559.165	2.113.988	2.113.988	2.113.988
Variable Vergütung												
Einjährige variable Vergütung	73.426	92.263	0	192.000	0	0	0	0	539.898	862.931	0	1.536.000
Mehrfjährige variable Vergütung												
Bonusbank	23.713	23.066	0	48.000	0	0	0	0	172.374	215.734	0	384.000
Aktionsplan 2014–2015	8.520	10.992	0	10.992	8.520	10.992	0	10.992	51.120	76.944	0	76.944
Variable Vergütung gesamt	105.659	126.321	0	250.992	8.520	10.992	0	10.992	763.392	1.155.609	0	1.996.944
Versorgungsaufwand	200.000	224.135	224.135	224.135	0	0	0	0	801.500	1.336.322	1.336.322	1.336.322
Gesamtvergütung (DCGK)	557.837	604.628	478.307	729.299	58.925	99.286	88.294	99.286	3.124.057	4.605.919	3.450.310	5.447.254

Die Festvergütungen der zum 31. Dezember 2016 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. Die Nebenleistungen enthalten die Kosten beziehungsweise den geldwerten Vorteil für die Bereitstellung von Dienstwagen, den Abschluss von Versicherungen sowie übergangsweise Wohnungs- und Umzugskosten.

Die variablen, erfolgsabhängigen Vergütungen für die aktiven Vorstandsmitglieder lagen im Berichtsjahr bei insgesamt 1.156 TEuro und damit 59,2 % über denen des Vorjahres (763 TEuro). 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 2016 mit Auszahlung im Jahr 2017 (Tantieme I) werden in Höhe von 862 TEuro 59,8 % über denen des Jahres 2016 (539 TEuro) liegen.

In die Bonusbankkonten, also die Konten der Vergütungen der Tantieme II, wurden insgesamt 216 TEuro eingestellt (Vorjahr: 172 TEuro). Die Bonusbankkonten der Vorstandsmitglieder wiesen zum 31. Dezember 2016 einschließlich der anteiligen vertraglichen Zinsen sowie einer Abzinsung (soweit die Verpflichtung weiter als zwölf Monate reicht) im Einzelnen folgenden Stand aus:

Bonusbank in Euro	Anfangsbestand 01.01.2015	Zuführung 2015	Auszahlung 2015	Endbestand 31.12.2015	Zuführung 2016	Auflösung 2016	Endbestand 31.12.2016
Dr. Rolf Hollander	287.109	78.582	-293.702	71.989	77.338	-5.055	144.273
Patrick Berkhouwer	0	0	0	0	23.066	0	23.066
Dr. Reiner Fageth	17.000	23.289	0	40.289	23.066	-1.687	61.667
Dr. Christian Friege	0	0	0	0	23.066	0	23.066
Carsten Heitkamp	22.765	23.501	0	46.266	23.066	-2.371	66.961
Dr. Olaf Holzkämper	17.000	23.289	0	40.289	23.066	-1.687	61.667
Thomas Mehls	28.529	23.713	0	52.242	23.066	-2.185	73.123
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstandsmitglieder	372.403	172.374	-293.702	251.075	215.733	-12.985	453.823

Die genannten Auszahlungsbeträge für Bonusbankguthaben verstehen sich einschließlich der vertraglichen Zinsen. Einschließlich der Zinsen wurden im Vorjahr an Herrn Dr. Rolf Hollander 293.702 Euro ausgezahlt.

Die nachfolgende Tabelle weist den Zufluss im beziehungsweise für das Geschäftsjahr 2016 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 2016 zugeflossenen Vergütungen.

Im Geschäftsjahr 2016 sind den aktiven Mitgliedern des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung Gesamtvergütungen als feste und variable Bestandteile von insgesamt 4.072 TEuro (Vorjahr: 3.355 TEuro) zugeflossen. Der Grund für den höheren Vorjahreswert bei der variablen Vergütung besteht darin, dass ein fälliges Bonusbankguthaben sowie noch Teile des Aktienoptionsplans 2010 im Geschäftsjahr 2015 ausgeübt und ausgezahlt wurden. 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 <i>Angaben in Euro</i>	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Patrick Berkhouwer Vorstand Ausland und Expansion in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016		Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F & E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Dr. Christian Friege Vorstand Vertrieb In- und Ausland in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2016		Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Feste Vergütung												
Festvergütung	480.000	480.000	0	240.000	240.000	240.000	0	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen	22.550	23.497	0	23.898	11.281	13.072	0	8.304	10.779	10.779	11.972	11.972
Feste Vergütung gesamt	502.550	503.497	0	263.898	251.281	253.072	0	248.304	250.779	250.779	251.972	251.972
Variable Vergütung												
Einjährige variable Vergütung	219.765	246.194	0	50.000	65.544	73.426	0	32.000	65.544	73.426	65.544	73.426
Mehrfährige variable Vergütung												
Bonusbank 2010–2014	293.702	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktienoptionsplan 2010	112.604	0	0	0	29.832	0	0	0	0	0	76.464	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Variable Vergütung gesamt	626.071	246.194	0	50.000	95.376	73.426	0	32.000	65.544	73.426	142.008	73.426
Versorgungsaufwand	2.000	0	0	224.753	203.000	229.323	0	216.054	191.000	206.817	205.500	235.240
Gesamtvergütung (DCGK)	1.130.621	749.691	0	538.651	549.657	555.821	0	496.358	507.323	531.022	599.480	560.638

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	
2015	2016	2015	2016	2015	2016
240.000	240.000	48.000	84.000	1.488.000	2.004.000
12.178	14.172	2.405	4.294	71.165	109.988
252.178	254.172	50.405	88.294	1.559.165	2.113.988
65.544	73.426	0	0	481.941	621.898
0	0	0	0	293.702	0
0	0	0	0	218.900	0
0	0	0	0	0	0
65.544	73.426	0	0	994.543	621.898
200.000	224.135	0	0	801.500	1.336.322
517.722	551.733	50.405	88.294	3.355.208	4.072.208

Die im Jahr 2015 zugeflossenen Vergütungen aus dem Aktienoptionsplan 2010 stammen aus der Ausübung von Optionsrechten. Nach Ablauf der Wartezeit konnten ab dem 1. Juni 2014 die Optionsrechte für ein Jahr ausgeübt werden; die Laufzeit des AOP 2010 endete mit dem 31. Mai 2015. Entsprechend den Optionsbedingungen und den Beschlüssen von Vorstand und Aufsichtsrat konnte die Ausübung

in Form des privilegierten Aktienkaufs sowie der Barabwicklung geschehen. Soweit die Barabwicklung gewählt wurde, hat die CEWE Stiftung & Co. KGaA die Zahlungsansprüche gegenüber den Optionsinhabern direkt erfüllt; dabei wurden die Beträge ordnungsgemäß versteuert. Soweit der privilegierte Aktienkauf gewählt wurde, wurden die fälligen Kaufpreise zeitnah und vollständig beglichen.

Im Einzelnen stellen sich die Ausübungen im Rahmen des AOP 2010 wie folgt dar:

Optionsausübung Aktienoptionsplan 2010 Aktive Vorstandsmitglieder	Anzahl Opt 31.12.14 <i>in Stück</i>	Ausübung 2015 Aktienkauf <i>in Stück</i>	Ausübung 2015 Barausgleich <i>in Stück</i>	Ausübung 2015 Gesamt <i>in Stück</i>	Anzahl Opt 31.12.15 <i>in Stück</i>	Ausübung 2015 Aktienkauf <i>in Euro</i>	Ausübung 2015 Barausgleich <i>in Euro</i>	Ausübung 2015 Gesamt <i>in Euro</i>
Dr. Rolf Hollander	3.500	0	-3.500	-3.500	0	0	112.604	112.604
Dr. Reiner Fageth	1.000	-300	-700	-1.000	0	8.820	21.012	29.832
Carsten Heitkamp	0	0	0	0	0	0	0	0
Andreas F. L. Heydemann	0	0	0	0	0	0	0	0
Dr. Olaf Holzkämper	2.500	-500	-2.000	-2.500	0	14.425	62.039	76.464
Thomas Mehls	0	0	0	0	0	0	0	0
Harald H. Pirwitz	1.000	0	-1.000	-1.000	0	0	30.148	30.148
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstandsmitglieder	8.000	-800	-7.200	-8.000	0	23.245	225.803	249.048

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 2016 stellt sich unter einem Rechnungszins von 1,70 % (Vorjahr: 2,00 %) 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. Die Herren Dr. Fageth und

Dr. Holzkämper erhalten im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer arbeitgeberfinanzierten Unterstützungskasse eine wirtschaftlich gleichwertige Altersrente. Für diese Direktzusagen bzw. Unterstützungskassenzusagen bestehen Rückdeckungen in Form von Versicherungsverträgen.

Vorstandspensionen der Neumüller CEWE COLOR Stiftung in TEuro	2015				2016			
	Erworbene Pensions- ansprüche	Pensionsan- sprüche 31.12.2015	Dienstzeitauf- wand für Alters- versorgung	Zurückgestellte Pensions- verpflichtung	Erworbene Pensions- ansprüche	Pensionsan- sprüche 31.12.2016	Dienstzeitauf- wand für Alters- versorgung	Zurückgestellte Pensions- verpflichtung
Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung								
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0	312	0	6.790	0	312	0	6.711
Patrick Berkhouwer (seit 01.01.2016)	—	—	—	—	9	0	201	227
Dr. Reiner Fageth	9	34	201	644	10	34	212	941
Dr. Christian Friege (seit 01.01.2016)	—	—	—	—	11	0	188	217
Carsten Heitkamp	10	21	191	397	12	22	202	622
Dr. Olaf Holzkämper	10	25	202	566	9	25	214	870
Thomas Mehls	10	21	200	421	13	21	214	673
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstände	39	413	794	8.818	64	414	1.231	10.261
Andreas F. L. Heydemann (bis 31.12.2015)	19	97	196	1.611	0	97	0	1.834
Harald H. Pirwitz (bis 31.12.2015)	10	110	196	1.894	0	110	0	2.030
Gesamt ehemalige Vorstände	29	207	392	3.505	0	207	0	3.864
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	68	620	1.186	12.323	64	621	1.231	14.125

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.

	2015			2016		
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2015	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2016	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung
Betriebliche Altersversorgung <i>in TEuro</i>						
Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung						
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0,0	3,0	2,0	0,0	0,0	0,0
Patrick Berkhouwer (seit 01.01.2016)	—	—	—	0,0	0,0	0,0
Dr. Reiner Fageth	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Dr. Christian Friege (seit 01.01.2016)	—	—	—	0,0	0,0	0,0
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	3,0	3,5
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	9,0	7,5	0,0	6,0	5,5
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	15,0	14,5	0,0	12,0	12,5

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. 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 (§ 315 Abs. 4 Nr. 9; siehe auch Seite 135).

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 ausbezahlt.

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	2015 ²							2016 ¹						
	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung 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	28,0	26,0	73,0	0	0	12,0	7,0	29,5	27,0	75,5	0	0
Prof. Dr. Hans-Jürgen Appelrath (bis 05.08.2016)	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	4,0	0,0	14,8	13,5	32,3	0	0
Prof. Dr. Christiane Hipp	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	6,0	5,0	14,8	13,5	39,3	0	0
Corinna Linner	6,0	7,0	14,0	13,0	40,0	0	0	6,0	7,0	14,8	13,5	41,3	0	0
Prof. Dr. Michael Paetsch	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	0	0
Dr. Hans-Henning Wiegmann	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	0	0
Zwischensumme	42,0	34,0	98,0	91,0	265,0	0,0	0,0	40,0	27,0	103,3	94,5	264,8	0,0	0,0
Vera Ackermann (stellvertretende Vorsitzende)	9,0	6,0	21,0	19,5	55,5	0	0	9,0	7,0	22,1	20,3	58,4	0	0
Michael Bühl (bis 06.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	218	1.500	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	—	—
Dr. Christine Debus (seit 07.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	200	600	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	205	900
Angelika Eßer	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	498	0	6,0	4,0	14,8	13,5	38,3	503	0
Philipp Martens (seit 07.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	0	0	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	0	0
Udo Preuss (bis 06.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	20	0	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	—	—
Markus Schwarz (seit 07.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	17	0	6,0	5,0	3,7	3,4	18,1	22	0
Stefan Soltmann (bis 06.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	0	0	0,0	0,0	11,1	10,1	21,2	—	—
Thorsten Sommer	6,0	7,0	14,0	13,0	40,0	34	600	6,0	7,0	14,8	13,5	41,3	39	900
Zwischensumme	39,0	33,0	91,0	84,5	247,5	987	2.700	39,0	33,0	95,9	87,8	255,6	769	1.800
Aufsichtsrat CEWE Stiftung & Co. KGaA	81,0	67,0	189,0	175,5	512,5	987	2.700	79,0	60,0	199,1	182,3	520,4	769	1.800

¹ 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

² Festvergütung und Sitzungsgelder für 2015, zahlbar nach Geschäftsjahresende im Jahr 2016

Erfolgs- und dividendenabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr 2014, zahlbar 10 Werktage nach der Hauptversammlung im Jahr 2015

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; insoweit betreffen die Angaben zu deren Bezügen im Jahr 2015 ihre Zeit als aktive Vorstandsmitglieder. Der Dienstvertrag mit Herrn Harald Pirwitz lief planmäßig zum 31. Dezember 2015 aus. Für die Jahre 2016 und 2017 erhält 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. Voraussichtlich mit dem Jahr 2018 wird Herr Pirwitz dann Ruhegeldbezüge aus der Direktzusage als Vorstand beziehen. 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 die beiden ehemaligen Vorstandsmitglieder insgesamt wie folgt dar:

Gewährte Vergütungen ehemalige Vorstandsmitglieder	Angaben in Euro	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			
		2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016	2015	2016	Min. 2016	Max. 2016
Feste Vergütung													
Festvergütung		201.667	220.000	220.000	220.000	225.000	0	0	0	426.667	220.000	220.000	220.000
Nebenleistungen		18.277	9.475	9.475	9.475	14.144	0	0	0	32.421	9.475	9.475	9.475
Feste Vergütung gesamt		219.944	229.475	229.475	229.475	239.144	0	0	0	459.088	229.475	229.475	229.475
Variable Vergütung													
Einjährige variable Vergütung		73.426	92.263	0	176.000	73.426	0	0	0	146.852	92.263	0	176.000
Mehrfjährige variable Vergütung													
Bonusbank		23.289	23.066	0	44.000	23.925	0	0	0	47.214	23.066	0	44.000
Aktienoptionsplan 2014–2015		8.520	10.992	0	10.992	8.520	0	0	0	17.040	10.992	0	10.992
Variable Vergütung gesamt		105.235	126.321	0	230.992	105.871	0	0	0	211.106	126.321	0	230.992
Versorgungsaufwand		198.000	1.967	1.967	1.967	201.000	0	0	0	399.000	1.967	1.967	1.967
Gesamtvergütung (DCGK)		523.179	357.763	231.442	462.434	546.015	0	0	0	1.069.194	357.763	231.442	462.434

	Angaben in Euro	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 Vergü- tungen Vorstand Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
		2015	2016	2015	2016	2015	2016
Zugeflossene Vergütungen ehemalige Vorstandsmitglieder							
Feste Vergütung							
Festvergütung		201.667	220.000	225.000	0	426.667	220.000
Nebenleistungen		18.277	9.475	14.144	0	32.421	9.475
Feste Vergütung gesamt		219.944	229.475	239.144	0	459.088	229.475
Variable Vergütung							
Einjährige variable Vergütung		65.544	73.426	65.544	0	131.088	73.426
Mehrjährige variable Vergütung							
Aktioptionsplan 2010		0		30.148	0	30.148	0
Sonstiges		0		0	0	0	0
Variable Vergütung gesamt		65.544	73.426	95.692	0	161.236	73.426
Versorgungsaufwand		198.000	1.967	201.000	0	399.000	1.967
Gesamtvergütung (DCGK)		483.488	304.868	535.836	0	1.019.324	304.868

Der Zufluss aus der Abrechnung des Aktienoptionsprogramms 2010 im Jahr 2015 bei Herrn Harald Pirwitz stammt aus der Barabwicklung der restlichen 1.000 Optionsrechte des Programms.

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

Bonusbank ehemalige Vorstandsmitglieder	Angaben in Euro	Anfangsbestand 01.01.2015	Zuführung 2015	Auszahlung 2015	Endbestand 31.12.2015	Zuführung 2016	Auszahlung 2016	Auflösung 2016	Endbestand 31.12.2016
Andreas F. L. Heydemann (bis 31.12.2015)		17.000	23.289	0	40.289	27.659	0	0	67.948
Harald H. Pirwitz (bis 31.12.2015)		34.293	23.925	0	58.218	0	-53.687	-4.531	0
Gesamt ehemalige Vorstandsmitglieder		51.293	47.214	0	98.507	27.659	-53.687	-4.531	67.948

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. Die Auszahlung des Bonusbankguthabens von Herrn Andreas F.L. Heydemann steht im Juni 2017 unter der Berücksichtigung der dann endgültigen Höhe einschließlich der fälligen Zinsen an.

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 2016 Pensionsrückstellungen in Höhe von 11.180 TEuro (Vorjahr: 7.162 TEuro). Die Pensionsbezüge für das Geschäftsjahr 2016 beliefen sich auf 496 TEuro (Vorjahr: 495 TEuro). Mit Wirkung ab dem 1. April 2007 wurden die Pensionszusagen 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 2015 belief sich der Anspruch ebenfalls auf insgesamt 50.000 Euro.

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Bericht zur Unternehmensführung

 Seite 124 ff. | Entsprechenserklärung

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a 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 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).

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

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.

 www.bme.de/Compliance

Zur Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz

Den vollständigen Text der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 124 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=0>

Zu den relevanten Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

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

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

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA unterstützt ergänzend 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 20.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien und damit rund 0,27 %, die Kommanditaktionäre halten den Rest. Die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung (Geschäftsleitung) 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 mindestens viermal im Jahr 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 und des Konzerns und die Genehmigung der Quartals- und Halbjahresabschlüsse des Konzerns. Die Geschäftsleitung sorgt ferner für die Einhaltung von Rechtsvorschriften, behördlichen Regelungen und

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

unternehmensintern geltenden Regelungen und wirkt auf deren Beachtung durch alle Gesellschaften der CEWE-Gruppe hin. Die Geschäftsleitung unterrichtet den Aufsichtsrat 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 schriftlich sowie mündlich umfassend und zeitnah über alle Vorgänge, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind. Weitere Einzelheiten regeln die Geschäftsordnungen des Stiftungsvorstands und des Aufsichtsrates sowie die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung.

Aufsichtsrat

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. Zu den Sitzungen des Aufsichtsrats werden die Mitglieder des Stiftungsvorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung geladen, soweit der Aufsichtsrat im Einzelfall nicht etwas anderes beschließt. Der Aufsichtsrat setzt sich auf jeder seiner Sitzungen planmäßig 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 im Hinblick auf die Tätigkeit für die CEWE Stiftung & Co. KGaA bestehen könnten.

Bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA nahm im Berichtszeitraum ein Prüfungsausschuss (Audit Committee) die Aufgaben wahr, die ihm durch seine jeweils vom Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit erlassenen Geschäftsordnungen übertragen wurde. 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 <http://company.cewe.de/de/ueber-uns/compliance.html> sowie dem Corporate-Governance-Bericht (im Geschäftsbericht auf den Seiten 124 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?comp anyName=cewe&language=German&id=6000>) 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

 Seite 15 | Bericht des Aufsichtsrates

 Seite 124 | Corporate Governance

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 wurde am 1. Juni 2016 in Oldenburg durchgeführt. Hier verzeichnete man mit einer Anwesenheit von 60,6 % 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 2016 beschäftigten sich Geschäftsleitung und Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA intensiv mit der Thematik Corporate Governance, insbesondere dem 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.

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 und ebenso der Arbeitnehmerseite je zwei 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.

Schlusserklärung 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 Erbgemeinschaft, deren Testamentsvollstrecker Herr Otto Korte, Mitglied des Aufsichtsrates, ist, bestehen vereinzelte Mietverhältnisse über betrieblich genutzte Immobilien.

Oldenburg, 15. März 2017

CEWE Stiftung & Co. KGaA

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



Dr. Rolf Hollander
(Vorstandsvorsitzender)



Patrick Berkhouwer



Dr. Reiner Fageth



Dr. Christian Friege



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 240 | Struktur und Organe

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



Dr. Rolf Hollander

Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung



Patrick Berkhouwer

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



Dr. Reiner Fageth

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



Dr. Christian Friege

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für den Bereich Vertrieb In- und Ausland



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, Unternehmens-
entwicklung, 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, Viaprinto, Akquisition
New Business und Nachhaltigkeit



Frank Zweigle

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

GLOSSAR

i 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- und 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 Stellrückstellungen, 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

03

KONZERNABSCHLUSS

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	168
Konzern-Gesamtergebnisrechnung	169
Konzernbilanz	170
Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung	172
Konzern-Kapitalflussrechnung	174
Segmentberichterstattung nach Geschäftsfeldern	176
ANHANG MIT BESTÄTIGUNGSVERMERK	177
A. Allgemeine Angaben	177
B. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze	184
C. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung	194
D. Erläuterungen zur Bilanz	200
E. Sonstige Angaben	230
Bilanzzeit	238
Bestätigungsvermerk	239
Die CEWE-Gruppe – Struktur und Organe	240

 **cewe**
BEST IN PRINT



WE DESIGN SOFTWARE
Mehr kreative Gestaltungsmöglichkeiten

cewe
BEST IN PRINT

Freude am Foto

CEWE sieht die Basis für den Erfolg in stetigen Innovationen. Als First Mover baut CEWE erfolgreich eine Brücke zwischen mobilen Trends und der Hochwertigkeit und Emotionalität gedruckter Fotoprodukte. Der Wille zur Innovation ist die Konstante in der Unternehmensgeschichte. Nur so konnte CEWE den Wandel von der analogen zur mobilen Welt vorbildlich meistern und erfolgreich gestalten.

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

für das Geschäftsjahr 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Angaben in TEuro	2015*	2016	Veränderung	Anhang
Umsatzerlöse	554.191	593.096	7,0 %	C26
Erhöhung/Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	398	-491	—	
Andere aktivierte Eigenleistungen	858	783	-8,7 %	
Sonstige betriebliche Erträge	19.582	20.769	6,1 %	C27
Materialaufwand	-162.182	-168.580	-3,9 %	C28
Rohergebnis	412.847	445.577	7,9 %	
Personalaufwand	-143.748	-153.367	-6,7 %	C29
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-193.967	-201.908	-4,1 %	C30
Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern (EBITDA)	75.132	90.302	20,2 %	
Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen	-38.735*	-43.287	-11,8 %	C31
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	36.397	47.015	29,2 %	
Finanzerträge	412	885	115 %	C33
Finanzaufwendungen	-871	-1.703	-95,5 %	C33
Finanzergebnis	-459	-818	-78,2 %	
Ergebnis vor Steuern (EBT)	35.938	46.197	28,5 %	
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-13.473*	-15.834	-17,5 %	C34
Ergebnis nach Steuern (auf die Aktionäre der CEWE KGaA entfallend)	22.465	30.363	35,2 %	
Ergebnis je Aktie (in Euro)				
unverwässert	3,15*	4,25	34,9 %	C35
verwässert	3,15*	4,23	34,3 %	C35

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

KONZERN-GESAMTERGEBNISRECHNUNG

für das Geschäftsjahr 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Angaben in TEuro	2015 *	2016	Veränderung	Anhang
Ergebnis nach Steuern	22.465	30.363	35,2 %	
Unterschied aus Währungsumrechnung	186	-434	—	A 5
Beträge, die gegebenenfalls in künftigen Perioden in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden	186	-434	—	
Versicherungsmathematische Verluste	-345	-640	-85,5 %	D 56, D 57
Ertragsteuern auf erfolgsneutral erfasste Erträge und Aufwendungen	128	175	36,7 %	
Beträge, die nicht in die Gewinn- und Verlustrechnung umgegliedert werden	-217	-465	-114 %	
Sonstiges Ergebnis	-31	-899	> -1.000 %	
Gesamtergebnis (auf die Aktionäre der CEWE KGaA entfallend)	22.434	29.464	31,3 %	

* Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A)

KONZERNBILANZ

zum 31. Dezember 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA

AKTIVA	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015*	31.12.2016	Veränderung	Anhang
Sachanlagen		108.556	124.548	14,7 %	D 36
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien		5.132	4.916	-4,2 %	D 37
Geschäfts- oder Firmenwerte		32.675*	25.839	-20,9 %	D 38
Immaterielle Vermögenswerte		23.569*	19.240	-18,4 %	D 39
Finanzanlagen		4.259	6.175	45,0 %	D 40
Langfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen		536	0	—	D 41
Langfristige finanzielle Vermögenswerte		1.648	478	-71,0 %	D 42
Langfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte		390	606	55,4 %	D 42
Aktive latente Steuern		7.291*	6.772	-7,1 %	D 43
Langfristige Vermögenswerte		184.056	188.574	2,5 %	
Vorräte		50.679	49.383	-2,6 %	D 45
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		90.430	84.156	-6,9 %	D 46
Kurzfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen		1.141	1.319	15,6 %	D 47
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte		2.494	3.014	20,9 %	D 48
Kurzfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte		5.672	5.461	-3,7 %	D 49
Liquide Mittel		21.679	48.557	124 %	D 50
		172.095	191.890	11,5 %	
Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte		1.157	525	-54,6 %	D 44
Kurzfristige Vermögenswerte		173.252	192.415	11,1 %	
Aktiva		357.308	380.989	6,6 %	

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

PASSIVA	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015*	31.12.2016	Veränderung	<i>Anhang</i>
Gezeichnetes Kapital		19.240	19.240	—	D 51, D 52
Kapitalrücklage		70.223	71.188	1,4 %	D 53, D 54
Eigene Anteile zu Anschaffungskosten		-7.454	-8.482	-13,8 %	D 55
Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn		104.949*	122.945	17,1 %	D 56
Summe Eigenkapital der Aktionäre CEWE KGaA		186.958	204.891	9,6 %	
Langfristige Rückstellungen für Pensionen		22.940	25.464	11,0 %	D 57
Langfristige passive latente Steuern		4.071*	2.918	-28,3 %	D 58
Langfristige übrige Rückstellungen		174	0	—	D 59
Langfristige Finanzverbindlichkeiten		1.767	0	—	D 60
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten		0	230	—	D 61
Langfristige übrige Verbindlichkeiten		516	521	1,0 %	D 62
Langfristige Schulden		29.468	29.133	-1,1 %	
Kurzfristige Steuerschulden		7.111	11.254	58,3 %	D 63
Kurzfristige übrige Rückstellungen		2.938	3.484	18,6 %	D 64
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		4.907	210	-95,7 %	D 65
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		90.882	96.064	5,7 %	D 66
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten		346	1.457	321 %	D 67
Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten		34.698	34.496	-0,6 %	D 68
Kurzfristige Schulden		140.882	146.965	4,3 %	
Passiva		357.308	380.989	6,6 %	

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

KONZERN-EIGENKAPITALVERÄNDERUNGSRECHNUNG

der CEWE Stiftung & Co. KGaA

<i>Angaben in TEuro</i>	Gezeichnetes Kapital	Kapital- rücklage	Erwirtschaftetes Konzern- eigenkapital	Sonderposten für Aktien- optionspläne
Stand 01.01.2015	19.240	69.332	103.073	141
Gesamtergebnis	—	—	22.465*	—
Gezahlte Dividende	—	—	-11.067	—
Verkauf eigener Anteile	—	—	—	—
Aktionsoptionspläne	—	308	136	-141
Übrige Eigenkapitalveränderungen	—	583	—	—
Eigentümerbezogene Eigenkapitalveränderungen	—	891	-10.931	-141
Stand 31.12.2015	19.240	70.223	114.607	—
Gesamtergebnis	—	—	30.363	—
Gezahlte Dividende	—	—	-11.468	—
Erwerb eigener Anteile	—	—	—	—
Verkauf eigener Anteile	—	475	—	—
Aktionsoptionspläne	—	490	—	—
Eigentümerbezogene Eigenkapitalveränderungen	—	965	-11.468	—
Stand 31.12.2016	19.240	71.188	133.502	—

* Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Versicherungsmathematische Gewinne und Verluste	Ausgleichsposten aus Währungsumrechnung	Erfolgsneutral berücksichtigte Ertragsteuern	Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn	Summe	Eigene Anteile zu Anschaffungskosten	Summe Eigenkapital der Aktionäre der CEWE KGaA
-8.837	-3.916	3.126	93.587	182.159	-8.511	173.648
-345	186	128	22.434	22.434	—	22.434
—	—	—	-11.067	-11.067	—	-11.067
—	—	—	—	—	311	311
—	—	—	-5	303	—	303
—	—	—	—	583	746	1.329
—	—	—	-11.072	-10.181	1.057	-9.124
-9.182	-3.730	3.254	104.949	194.412	-7.454	186.958
-640	-434	175	29.464	29.464	—	29.464
—	—	—	-11.468	-11.468	—	-11.468
—	—	—	—	—	-1.320	-1.320
—	—	—	—	475	292	767
—	—	—	—	490	—	490
—	—	—	-11.468	-10.503	-1.028	-11.531
-9.822	-4.164	3.429	122.945	213.373	-8.482	204.891

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG

für das Geschäftsjahr 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA

 Anhang E71

Angaben in TEuro	2015	2016
EBITDA	75.132	90.302
+ Zahlungsunwirksame Effekte	1.333	1.180
+/- Abnahme (+)/Zunahme (-) Operatives Netto-Working Capital	-13.756	11.847
+ Abnahme Sonstiges Netto-Working Capital (ohne Ertragsteuerpositionen)	6.023	667
- Gezahlte Steuern	-9.138	-11.792
+ Erhaltene Zinsen	38	819
= Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	59.632	93.023
- Abflüsse aus Investitionen in das Anlagevermögen	-38.262	-48.973
- Abflüsse aus Käufen von konsolidierten Anteilen/Akquisitionen	-15.364	0
- Abflüsse aus Investitionen in Finanzanlagen	-2.317	-573
+ Zuflüsse aus Investitionen in langfristige Finanzinstrumente	137	9
+ Zuflüsse aus dem Verkauf von Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten	579	2.929
= Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-55.227	-46.608
= Free-Cash Flow	4.405	46.415
- Gezahlte Dividenden	-11.067	-11.468
- Erwerb von eigenen Anteilen	0	-1.320
+ Verkauf von eigenen Anteilen	94	0
- Auszahlungen (-) für/Einzahlungen (+) aus Aktienoptionsplänen	-296	53
= Abflüsse an Anteilseigner	-11.269	-12.735
+/- Zuflüsse (+)/Abflüsse (-) aus der Veränderung der Finanzschulden	1.639	-6.464
- Gezahlte Zinsen	-721	-592
+ Sonstige Finanztransaktionen	15	33
= Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-10.336	-19.758
Liquide Mittel zum Beginn der Berichtsperiode	27.665	21.679
+/- Wechselkursbedingte Änderungen der liquiden Mittel	-55	221
+ Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	59.632	93.023
- Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-55.227	-46.608
- Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-10.336	-19.758
= Liquide Mittel zum Ende der Berichtsperiode	21.679	48.557

* Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

	Veränderung absolut	Veränderung in %
	15.170	20,2 %
	-153	-11,5 %
	25.603	—
	-5.356	-88,9 %
	-2.654	-29,0 %
	781	> 1.000 %
	33.391	56,0 %
	-10.711	-28,0 %
	15.364	—
	1.744	75,3 %
	-128	-93,4 %
	2.350	406 %
	8.619	15,6 %
	42.010	954 %
	-401	-3,6 %
	-1.320	—
	-94	—
	349	—
	-1.466	-13,0 %
	-8.103	—
	129	17,9 %
	18	120,0 %
	-9.422	-91,2 %
	-5.986	-21,6 %
	276	—
	33.391	56,0 %
	8.619	15,6 %
	-9.422	-91,2 %
	26.878	124 %

SEGMENTBERICHTERSTATTUNG NACH GESCHÄFTSFELDERN *

für das Geschäftsjahr 2016 der CEWE Stiftung & Co. KGaA

		Fotofinishing	Einzelhandel	Kommerzieller Online-Druck	Sonstiges	CEWE- Gruppe
Außenumsatzerlöse	2016	452.023	54.911	83.991	2.171	593.096
	2015	414.945	60.821	77.807	618	554.191
Außenumsatzerlöse währungsbereinigt	2016	453.960	56.601	84.963	2.171	597.695
	2015	414.945	60.821	77.807	618	554.191
EBIT vor Restrukturierungen	2016	52.211	581	1.600	-7.191	47.201
	2015	40.621**	121	-934	-2.407	37.401
Restrukturierungen	2016	-186	—	—	—	-186
	2015	-439	-565	—	—	-1.004
EBIT nach Restrukturierungen	2016	52.025	581	1.600	-7.191	47.015
	2015	40.182	-444	-934	-2.407	36.397
Planmäßige Abschreibungen	2016	21.306	1.577	7.460	4.857	35.200
	2015	25.813	1.745	7.139	417	35.114
Außerplanmäßige Abschreibungen	2016	8.071	16	—	—	8.087
	2015	3.621	—	—	—	3.621

*Die Segmentberichterstattung nach Geschäftsfeldern ist integraler Bestandteil des Anhangs.

**Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Erläuterung der Geschäftsfelder

- Fotofinishing inkl. der Umsätze und Ergebnisse aus CEWE-Fotoarbeiten des eigenen Einzelhandels
- Einzelhandel beinhaltet nur das Handelswarengeschäft ohne eigene CEWE-Fotoarbeiten.
- Sonstiges beinhaltet Holding-/Strukturkosten (v. a. AR- und IR-Kosten), Immobilien, fiktalis.

ANHANG

A. Allgemeine Angaben

1 | Unternehmensinformation

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA (im Folgenden: CEWE KGaA) ist eine börsennotierte Kommanditgesellschaft auf Aktien deutschen Rechts mit Sitz in Deutschland.

Die CEWE KGaA ist Muttergesellschaft der CEWE-Gruppe (im Folgenden: CEWE). CEWE ist ein international tätiger Konzern, dessen Schwerpunkte als Technologie- und Marktführer im Bereich Fotofinishing, im Kommerziellen Online-Druck sowie im Fotoeinzelhandel liegen.

Der vorliegende Konzernabschluss und der Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr 2016 wurden vom Vorstand der CEWE KGaA aufgestellt und werden beim Bundesanzeiger eingereicht und veröffentlicht.

2 | Grundlagen für die Aufstellung des Konzernabschlusses

Der Konzernabschluss der CEWE KGaA für das Berichtsjahr vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 ist in Übereinstimmung mit den am Stichtag geltenden International Financial Reporting Standards (IFRS) und den Interpretationen des International Accounting Interpretation Committee (IFRIC), wie sie in der EU anzuwenden sind, sowie den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden Vorschriften erstellt.

Folgende Standards und Überarbeitungen sowie Interpretationen waren seit dem Berichtsjahr erstmals anzuwenden:

Änderung/Standard	Datum der Veröffentlichung	Datum der Übernahme in EU-Recht	Anwendungszeitpunkt (EU)
Jährliche Verbesserungen der IFRS – Zyklus 2010 – 2012 (Änderungen an IFRS 2, IFRS 3, IFRS 8, IFRS 13, IAS 16 und IAS 24)	12.12.2013	17.12.2014	01.02.2015
Änderungen an IAS 19: Arbeitnehmerbeiträge zu leistungsorientierten Plänen	21.11.2013	17.12.2014	01.02.2015
Änderungen an IAS 16 und IAS 41: Fruchttragende Pflanzen	30.06.2014	23.11.2015	01.01.2016
Änderungen an IFRS 11: Bilanzierung von Erwerben von Anteilen an gemeinschaftlichen Tätigkeiten	06.05.2014	24.11.2015	01.01.2016
Änderungen an IAS 16 und IAS 38: Klarstellung zulässiger Abschreibungsmethoden	12.05.2014	02.12.2015	01.01.2016
Jährliche Verbesserungen der IFRS – Zyklus 2012 – 2014 (Änderungen an IFRS 5, IFRS 7, IAS 19 und IAS 34)	25.09.2014	15.12.2015	01.01.2016
Änderungen an IAS 1: Angabeninitiative	18.12.2014	18.12.2015	01.01.2016
Änderungen an IAS 27: Equity-Methode im separaten Abschluss	12.08.2014	18.12.2015	01.01.2016
Änderungen an IFRS 10, IFRS 12 und IAS 28: Investmentgesellschaften: Anwendung der Konsolidierungsausnahme	18.12.2014	22.09.2016	01.01.2016

Aus der erstmaligen Anwendung dieser Standards ergeben sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Folgende, im EU-Recht übernommene IFRS wurden bis zum Bilanzstichtag herausgegeben, sind aber erst in späteren Berichtsperioden verpflichtend anzuwenden:

Änderung/Standard	Datum der Veröffentlichung	Datum der Übernahme in EU-Recht	Anwendungszeitpunkt (EU)
IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden (inklusive Änderungen an IFRS 15 Zeitpunkt des Inkrafttretens von IFRS 15)	11.09.2015	22.09.2016	01.01.2018
IFRS 9 Finanzinstrumente	24.07.2014	22.11.2016	01.01.2018

Nachfolgende Standards sowie Interpretationen und Änderungen zu bestehenden Standards, die ebenfalls vom IASB herausgegeben wurden, sind im Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 noch nicht verpflichtend anzuwenden. Deren Anwendung setzt voraus, dass sie im Rahmen des IFRS-Übernahmeverfahrens („Endorsement“) der EU angenommen werden:

Änderung/Standard	Datum der Veröffentlichung	Erwartete Übernahme in EU-Recht	Anwendungszeitpunkt
IFRS 14 Regulatorische Abgrenzungsposten	30.01.2014	ausgesetzt	—
IFRS 16 Leasingverhältnisse	13.01.2016	H2 2017	01.01.2019
Änderungen an IFRS 10 und IAS 28: Veräußerung oder Einbringung von Vermögenswerten zwischen einem Investor und einem assoziierten Unternehmen oder Joint Venture	11.09.2014	verschoben	—
Änderungen an IAS 12: Ansatz latenter Steueransprüche für unrealisierte Verluste	19.01.2016	Q2 2017	01.01.2017
Änderungen an IAS 7: Angabeninitiative	29.01.2016	Q2 2017	01.01.2017
Klarstellung zu IFRS 15 Erlöse aus Verträgen mit Kunden	12.04.2016	Q2 2017	01.01.2018
Änderungen an IFRS 2: Klassifizierung und Bewertung von Geschäftsvorfällen mit anteilsbasierter Vergütung	20.06.2016	H2 2017	01.01.2018
Änderungen an IFRS 4: Anwendung von IFRS 9 Finanzinstrumente gemeinsam mit IFRS 4 Versicherungsverträge	12.09.2016	2017	01.01.2018
Jährliche Verbesserungen der IFRS (AIP) – Zyklus 2014–2016	08.12.2016	H2 2017	01.01.2018/ 01.01.2017
IFRIC Interpretation 22 Transaktionen in fremder Währung und im Voraus gezahlter Gegenleistungen	08.12.2016	H2 2017	01.01.2018
Änderungen an IAS 40: Übertragung von als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	08.12.2016	H2 2017	01.01.2018

Soweit weitere neue Standards, die für das Jahr 2016 noch keine Gültigkeit haben, auf freiwilliger Basis angewendet werden könnten, wird von dieser Möglichkeit kein Gebrauch gemacht. Die Anwendung der zum Bilanzstichtag herausgegebenen, aber noch nicht verbindlich umzusetzenden Standards wird im Hinblick auf zukünftige Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage noch geprüft. Durch die Veröffentlichung des neuen Standard IFRS 16 „Leasing“ wird für Leasingnehmer die bisherige Klassifizierung von Leasingverträgen in Operating und Finanzierungsleasing aufgegeben. Nach IFRS 16 werden Leasingnehmer verpflichtet, für Leasingverträge mit einer Laufzeit von mehr als zwölf Monaten Vermögenswerte für das jeweilige Nutzungsrecht und gleichzeitig Leasingverbindlichkeiten anzusetzen. Danach werden bisher nicht bilanzierte Leasingverhältnisse künftig bilanziell erfasst. Die Auswirkungen der Bilanzierung von Nutzungsrechten und Leasingverbindlichkeiten werden sich voraussichtlich im höheren zweistelligen Millionenbereich bewegen und eine Bilanzverlängerung verursachen. Unter Umständen werden aufgrund einiger Standards zusätzliche Anhangsangaben erforderlich sein. Die neuen Standards werden erst nach Abschluss des Endorsementverfahrens in der EU angewendet.

Finalisierung von Kaufpreisallokationen

Im Jahr 2016 wurden zwei Kaufpreisallokationen abgeschlossen. Hierdurch ergab sich eine Erhöhung der immateriellen Vermögenswerte um 6.325 TEuro. Die Abschreibungen erhöhten sich infolgedessen um 381 TEuro. Die Angaben für 2015 wurden angepasst (C 31, D 39). Darüber hinaus führte die Finalisierung der Kaufpreisallokationen zur Umqualifizierung von nicht beherrschenden Anteilen in Fremdkapital.

Die Änderungen haben folgende Auswirkungen auf die Vergleichszahlen:

	31.12.2015
	Finalisierung Kaufpreisallokation
Bilanz	<i>Angaben in TEuro</i>
Geschäfts- oder Firmenwerte	-4.742
Immaterielle Vermögenswerte	6.325
Aktive latente Steuern	131
Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn	-631
Nicht beherrschende Anteile	362
Langfristige passive latente Steuern	1.983
Bilanzsumme	1.714
	2015
	Finalisierung Kaufpreisallokation
Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung	<i>Angaben in TEuro</i>
Abschreibungen	381
EBIT	-381
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-114
Ergebnis nach Steuern	-267
	2015
	Finalisierung Kaufpreisallokation
Konzern-Gesamtergebnisrechnung	<i>Angaben in TEuro</i>
Gesamtergebnis	-267
Ergebnis je Aktie (in Euro)	
unverwässert	-0,09
verwässert	-0,09

Der Konzernabschluss wurde auf der Grundlage der historischen Anschaffungs- und Herstellungskosten aufgestellt. Historische Anschaffungs- oder Herstellungskosten basieren dabei im Allgemeinen auf dem beizulegenden Zeitwert der im Austausch für den Vermögenswert entrichteten Gegenleistung.

Der beizulegende Zeitwert nach IFRS 13 ist der Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bemessungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswerts eingenommen bzw. für die Übertragung einer Schuld gezahlt werden würde. Dies gilt unabhängig davon, ob der Preis direkt beobachtbar oder unter Anwendung einer Bewertungsmethode geschätzt worden ist.

Bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts eines Vermögenswertes oder einer Schuld berücksichtigt CEWE bestimmte Merkmale des Vermögenswertes oder der Schuld (bspw. Zustand und Standort des Vermögenswertes oder Verkaufs- und Nutzungsbeschränkungen), wenn Marktteilnehmer diese Merkmale bei der Preisfestlegung für den Erwerb des jeweiligen Vermögenswertes oder die Übertragung der Schuld zum Bewertungsstichtag ebenfalls berücksichtigen würden. Im vorliegenden Konzernabschluss wird der beizulegende Zeitwert für die Bewertung und/oder Angabepflichten grundsätzlich auf dieser Grundlage ermittelt. Das gilt nicht für:

- Anteilsbasierte Vergütungen im Anwendungsbereich von IFRS 2 Anteilsbasierte Vergütung,
- Leasingverhältnisse, die in den Anwendungsbereich von IAS 17 Leasingverhältnisse fallen, und
- Bewertungsmaßstäbe, die dem beizulegenden Zeitwert ähneln, ihm aber nicht entsprechen, z. B. der Nettoveräußerungswert in IAS 2 Vorräte oder der Nutzungswert in IAS 36 Wertminderung von Vermögenswerten.

Bestimmung von beizulegenden Zeitwerten

Bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes eines Vermögenswertes oder einer Schuld verwendet CEWE soweit wie möglich am Markt beobachtbare Daten. Basierend auf den in den Bewertungstechniken verwendeten Inputfaktoren werden die beizulegenden Zeitwerte in unterschiedliche Stufen in der Fair Value-Hierarchie eingeordnet:

- Stufe 1: Notierte Preise (unbereinigt) auf aktiven Märkten für identische Vermögenswerte oder Schulden.
- Stufe 2: Bewertungsparameter, bei denen es sich nicht um die in Stufe 1 berücksichtigten notierten Preise handelt, die sich aber für den Vermögenswert oder die Schuld entweder direkt (das heißt als Preis) oder indirekt (das heißt als Ableitung von Preisen) beobachten lassen.
- Stufe 3: Bewertungsparameter für Vermögenswerte oder Schulden, die nicht auf beobachtbaren Marktdaten beruhen.

Mit Ausnahme der zum beizulegenden Zeitwert bilanzierten Derivate werden im vorliegenden Abschluss sämtliche Vermögenswerte und Schulden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Bei den zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanzierten Vermögenswerten und Schulden stellen die Buchwerte der finanziellen Vermögenswerte und Schulden in der Bilanz eine gute Näherung an den beizulegenden Zeitwert dar.

Die bilanzierten ausgewiesenen Derivate sind zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Die von den Kreditinstituten ermittelten Marktwerte ergeben sich durch Abzinsung der erwarteten künftigen Zahlungsströme über die Restlaufzeit der Verträge auf Basis individueller, nicht beobachtbarer Inputparameter (Stufe 3 nach IFRS 7).

Die Gewinn- und Verlustrechnung wurde nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt. Soweit nicht anders angegeben, werden sämtliche Wertinformationen in TEuro gemacht.

3 | Konsolidierungskreis

In den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 sind neben der CEWE Stiftung & Co. KGaA die in- und ausländischen Gesellschaften einbezogen, bei denen die CEWE Stiftung & Co. KGaA unmittelbar oder mittelbar die Möglichkeit eines beherrschenden Einflusses hat. Der Konzern beherrscht ein Unternehmen, wenn eine Risikobelastung durch oder Anrechte auf schwankende Renditen aus seinem Engagement in dem Unternehmen vorliegt und der Konzern die Fähigkeit besitzt, seine Verfügungsgewalt über das Beteiligungsunternehmen dergestalt zu nutzen, dass dadurch die Höhe der Rendite des Beteiligungsunternehmens beeinflusst wird. Die Abschlüsse von Tochterunternehmen sind im Konzernabschluss ab dem Zeitpunkt enthalten, an dem die Beherrschung beginnt, und bis zu dem Zeitpunkt, an dem die Beherrschung endet.

Der Konsolidierungskreis umfasst zum 31. Dezember 2016 neben der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, als Obergesellschaft elf inländische und 21 ausländische Gesellschaften (vgl. E70). Daneben werden die auf die CEWE COLOR Versorgungskasse e. V., Wiesbaden, ausgelagerten Pensionsverpflichtungen gemäß IAS 19 in den Konzernabschluss einbezogen. Es liegt kein Treuhandmodell (Contractual Trust Arrangement – CTA) vor, da die Pensionsverpflichtungen rechtlich bei der CEWE KGaA verbleiben. Insofern die Versorgungskasse ihren Verpflichtungen nicht aus eigenen Mitteln nachkommen kann, werden ihr diese durch die CEWE KGaA zur Verfügung gestellt.

Wegen untergeordneter wirtschaftlicher Bedeutung nicht in den Konsolidierungskreis einbezogen wurde die Bilder-planet.de GmbH, Köln, da der Anteil der Bilanzsumme an der Konzernbilanzsumme bei lediglich 0,00 % und der Anteil der Umsatzerlöse an den Konzernerlösen bei 0,00 % liegen.

4 | Konsolidierungsgrundsätze

Der Konzernabschluss wurde aus den einbezogenen in- und ausländischen Abschlüssen der Tochterunternehmen nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden entwickelt. Bei sämtlichen in den Konzernabschluss einbezogenen Gesellschaften deckt sich der Stichtag des Einzelabschlusses mit dem Stichtag des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2016.

Die Bilanzierung erworbener Tochterunternehmen erfolgt nach der Erwerbsmethode. Die Anschaffungskosten des Erwerbs entsprechen dem beizulegenden Zeitwert der hingegebenen Vermögenswerte, der ausgegebenen Eigenkapitalinstrumente und der entstandenen bzw. übernommenen Schulden zum Transaktionszeitpunkt. Außerdem beinhalten sie die beizulegenden Zeitwerte jeglicher angesetzter Vermögenswerte oder Schulden, die aus einer bedingten Gegenleistungsvereinbarung resultieren. Im Rahmen eines Unternehmenszusammenschlusses identifizierbare Vermögenswerte, Schulden und Eventualverbindlichkeiten werden bei der Erstkonsolidierung mit ihren beizulegenden Zeitwerten zum Erwerbszeitpunkt bewertet.

Erwerbsbezogene Kosten werden aufwandswirksam erfasst, wenn sie anfallen.

Etwaige bedingte Gegenleistungen werden mit dem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt bewertet. Nachträgliche Änderungen des beizulegenden Zeitwerts einer als Vermögenswert oder als Verbindlichkeit eingestuft bedingten Gegenleistung werden im Rahmen von IAS 39 bewertet, und ein daraus resultierender Gewinn bzw. Verlust wird entweder im Gewinn oder Verlust oder im sonstigen Ergebnis erfasst.

Als Goodwill wird der Wert angesetzt, der sich aus dem Überschuss der Anschaffungskosten des Erwerbs sowie eventuell dem Betrag der nicht beherrschenden Anteile am erworbenen Unternehmen sowie dem beizulegenden Zeitwert jeglicher vorher gehaltener Eigenkapitalanteile zum Erwerbsdatum über den Anteil des Konzerns an dem zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Nettovermögen ergibt.

Beim Hinzuerwerb von Anteilen an bereits im Wege der Vollkonsolidierung einbezogenen Unternehmen erfolgt die Erfassung erfolgsneutral. Der Ansatz von Vermögenswerten, Schulden wie auch Firmenwerten des bereits konsolidierten Unternehmens wird nicht geändert. Die jährlich vorzunehmenden Werthaltigkeitstests (Impairment-Tests) für Geschäfts- oder Firmenwerte werden nach der Discounted-Cash-Flow-Methode durchgeführt. Dabei werden die zukünftig zu erwartenden Cash Flows aus der jüngsten Managementplanung zugrunde gelegt, mit langfristigen Umsatzwachstumsraten sowie Annahmen über die Margen- und Ergebnisentwicklung fortgeschrieben und mit den Kapitalkosten der Unternehmenseinheit abgezinst. Getestet wird auf der Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit. Während des Jahres wird zusätzlich dann ein Impairment-Test durchgeführt, wenn Ereignisse die Annahme nahelegen, dass der Wert nachhaltig gesunken sein könnte.

Konzerninterne Umsätze, Aufwendungen und Erträge sowie Ausleihungen, Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den einbezogenen Gesellschaften werden eliminiert. Zwischengewinne aus Konzernlieferungen werden konsolidiert, soweit sie von Bedeutung für die Darstellung des Bildes der tatsächlichen Verhältnisse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sind. Die gruppeninternen Lieferungen und Leistungen werden sowohl auf der Basis von Marktpreisen als auch von Verrechnungspreisen berechnet, die auf der Grundlage des Fremdvergleichs („dealing at arm's length“) ermittelt wurden. Soweit erforderlich, wird bei ergebniswirksamen Konsolidierungsvorgängen eine Steuerabgrenzung vorgenommen.

Aktionsoptionspläne wurden als ausgegebene Eigenkapitalinstrumente für künftige Arbeitsleistungen nach IFRS 2 mit dem Fair Value bewertet. Die sich daraus ergebenden Effekte wurden aufwandsmäßig über die Laufzeit verteilt, im Personalaufwand gezeigt und gegen das Eigenkapital gebucht. Soweit die Bedingungen der Optionen nicht erfüllt werden, ist die Bewertungsposition innerhalb des Eigenkapitals erfolgsneutral aufzulösen.

Unternehmen, die nicht mehr als zu konsolidierende Unternehmen zu klassifizieren sind, werden von der Konsolidierung ausgeschlossen. Der Zeitpunkt wird durch den Stichtag des Ausscheidens, das heißt durch den Zeitpunkt des Verlustes der Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik, bestimmt. Bis zum Abgang entstandene Aufwendungen und Erträge des konsolidierten Unternehmens werden noch in die Konzern-GuV einbezogen. Als Abgangswert werden alle das konsolidierte Unternehmen repräsentierenden Vermögenswerte und Schulden zum Zeitpunkt unmittelbar vor dem Ausscheiden aus dem Konsolidierungskreis berücksichtigt. Der Ertragseffekt aus der Entkonsolidierung ergibt sich aus der Gegenüberstellung von Veräußerungs- oder Liquiditätserlös und dem Abgangswert. Die Konsolidierungsmethoden werden gegenüber dem Vorjahr unverändert angewendet.

5 | Währungsumrechnung

Die Jahresabschlüsse der ausländischen Konzerngesellschaften werden nach dem Konzept der funktionalen Währung in Euro umgerechnet. Da die Tochtergesellschaften ihre Geschäfte in finanzieller, wirtschaftlicher und organisatorischer Hinsicht selbständig betreiben, ist grundsätzlich die funktionale Währung identisch mit der jeweiligen Landeswährung der Gesellschaft. Berichtswährung und funktionale Währung des Konzerns ist der Euro.

Vermögenswerte und Schulden der einzubeziehenden ausländischen Unternehmen werden mit den Mittelkursen am Bilanzstichtag (Bilanz-Kurs), die Erträge und Aufwendungen mit dem Jahresdurchschnitt der jeweiligen Mittelkurse (GuV-Kurs) umgerechnet.

Geschäfts- oder Firmenwerte, die bei ausländischen Tochtergesellschaften aus der Kapitalkonsolidierung entstehen, werden zu historischen Anschaffungswerten fortgeführt.

Auch das Eigenkapital wird zu historischen Kursen umgerechnet. Hieraus resultierende Umrechnungsdifferenzen werden nicht in der Gewinn- und Verlustrechnung gezeigt, sondern in einem separaten Posten des Eigenkapitals. Währungsdifferenzen aus der Umrechnung langfristiger Darlehen an Konzerngesellschaften werden ebenfalls erfolgsneutral innerhalb des Eigenkapitals erfasst.

Der Währungsumrechnung liegen die nachfolgenden wesentlichen Kurse zugrunde:

Währungsumrechnung		2015		2016	
		Bilanz-Kurs	GuV-Kurs	Bilanz-Kurs	GuV-Kurs
CHF	Schweizer Franken	1,08350	1,06790	1,07390	1,09016
CZK	Tschechische Krone	27,02300	27,27920	27,02000	27,03395
DKK	Dänische Krone	7,46260	7,45870	7,43440	7,44519
GBP	Britisches Pfund Sterling	0,73400	0,72580	0,85618	0,81948
HRK	Kroatische Kuna	7,63800	7,61370	7,55689	7,51473
HUF	Ungarischer Forint	315,98000	309,99560	311,02000	311,45426
NOK	Norwegische Krone	9,60300	8,94960	9,08630	9,29060
PLN	Polnischer Zloty	4,26390	4,18410	4,42400	4,36342
SEK	Schwedische Krone	9,18950	9,35350	9,55250	9,46890
USD	US-Dollar	1,08870	1,10950	1,05410	1,10690

B. Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze

6 | Allgemeine Angaben

Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Gesellschaften werden grundsätzlich nach einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden aufgestellt. Die Bilanzierungs- und Bewertungswahlrechte werden im Konzernabschluss in der gleichen Weise ausgeübt wie in den Einzelabschlüssen. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden haben sich gegenüber dem Vorjahr nicht geändert.

Der Vorstand muss zur Erstellung des Konzernabschlusses eine Reihe von Beurteilungen und Schätzungen vornehmen sowie Annahmen treffen, die Einfluss auf die Anwendung der Rechnungslegungsgrundsätze im Konzern und den Ausweis der Vermögenswerte und Schulden sowie der Erträge und Aufwendungen haben. Die sich tatsächlich ergebenden Beträge können von den Schätzungen abweichen. Die Schätzungen und die zugrunde liegenden Annahmen werden laufend überprüft. Nachstehend angeführte Schätzungen und damit zusammenhängende Annahmen können Auswirkungen auf den Konzernabschluss haben.

Sofern Vermögenswerte des Sachanlagevermögens sowie immaterielle Vermögenswerte im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworben werden, sind der beizulegende Zeitwert dieser Vermögenswerte zum Erwerbszeitpunkt sowie die erwartete Nutzungsdauer zu schätzen. Sowohl die Ermittlung der Zeitwerte als auch der Nutzungsdauern basiert auf Beurteilungen des Managements.

Um Wertminderungen von Vermögenswerten des Sachanlagevermögens und von immateriellen Vermögenswerten sowie Geschäfts- oder Firmenwerten zu bestimmen, müssen Schätzungen bezüglich der Ursache, des Zeitpunkts und der Höhe der Wertminderungen und soweit zulässig Zuschreibungen vorgenommen werden. Die Beurteilung von Hinweisen, die auf Wertminderungen hindeuten, die Schätzung künftiger Cash Flows und die Ermittlung der beizulegenden Zeitwerte von Vermögenswerten sind abhängig von Einschätzungen hinsichtlich der erwarteten Cash Flows, der Nutzungsdauern, der Diskontierungssätze sowie der Restwerte. Die Entwicklung der künftigen Cash Flows wird hauptsächlich durch die Entwicklung der zukünftigen Nachfrage nach den Produkten

bestimmt. Sollte die tatsächliche Entwicklung der Nachfrage unter den Erwartungen liegen, hätte dies negative Auswirkungen auf die Umsätze und Cash Flows. Dadurch könnten sich weitere Wertberichtigungsaufwendungen ergeben, die sich negativ auf die zukünftige Ertragslage auswirken.

Um dem Ausfallrisiko von Forderungen zu begegnen, werden Wertberichtigungen auf zweifelhafte Forderungen gebildet. Basis für die Ermittlung der Wertberichtigungen sind die Fälligkeitsstruktur, aktuelle Marktsituationen sowie vergangenheitsbezogene Erfahrungswerte. Sofern sich die Finanzlage der Kunden verschlechtert, könnten die tatsächlichen Forderungsausfälle über den erwarteten Forderungsausfällen liegen.

Die CEWE-Gruppe ist in verschiedenen Ländern (im Wesentlichen in Europa) zur Entrichtung von Ertragsteuern verpflichtet. Deshalb sind wesentliche Annahmen erforderlich, um die gruppenweiten Ertragsteuerschulden zu ermitteln. Die Ertragsteuern werden ermittelt, indem für jedes Steuersubjekt die erwartete tatsächliche Ertragsteuer sowie die sich aus temporären Differenzen zwischen den Bilanzposten des Konzernabschlusses und den steuerrechtlichen Abschlüssen ergebenden Steuerlatenzen errechnet werden. Hierzu müssen Annahmen zur Auslegung der geltenden Steuervorschriften im In- und Ausland getroffen werden. Außerdem muss eingeschätzt werden, ob die Möglichkeit besteht, im Rahmen der jeweiligen Steuerart und Steuerjurisdiktion ausreichend hohes zu versteuerndes Einkommen zu erzielen. Es gibt Geschäftsvorfälle und Berechnungen, bei denen die endgültige Besteuerung nicht abschließend ermittelt werden kann. Der Konzern bemisst die Höhe der Rückstellungen für erwartete Steuerprüfungen auf Basis von Schätzungen, ob und in welcher Höhe zusätzlich Ertragsteuern fällig werden. Sofern die endgültige Besteuerung dieser Geschäftsvorfälle von der anfänglich angenommenen abweicht, wird dies in der Periode, in der die Besteuerung abschließend ermittelt wird, Auswirkungen auf die tatsächlichen und die latenten Steuern haben. Würden die endgültigen Werte (in den von Schätzungen betroffenen Bereichen) um 10 % von den Schätzungen des Managements abweichen, müsste der Konzern die Steuerschulden um 1.125 TEuro und die latente Steuerverbindlichkeit um 292 TEuro erhöhen, wenn die Abweichung nachteilig ist, oder die Steuerschulden um 1125 TEuro

und die latente Steuerverbindlichkeit um 292 TEuro reduzieren, wenn die Abweichung vorteilhaft ist. Pensionen und ähnliche Verpflichtungen werden auf Basis versicherungsmathematischer Verfahren bewertet. Diese Bewertungen fußen im Wesentlichen auf Annahmen zu Abzinsungsfaktoren, zu Gehalts- und Rententrends sowie zu Lebenserwartungen. Es kann zu wesentlichen Veränderungen der Pensionen und ähnlichen Verpflichtungen kommen, sofern diese Annahmen aufgrund von veränderten Markt- und Wirtschaftsbedingungen wesentlich von den tatsächlichen Entwicklungen abweichen.

Der Ansatz und die Bewertung von sonstigen Rückstellungen und Eventualschulden hängen in hohem Maße von der Komplexität des zugrunde liegenden Geschäftsvorfalles und von Schätzungen ab. Hierzu müssen Annahmen zu Eintrittswahrscheinlichkeiten und zur Höhe der Inanspruchnahme getroffen werden, die von Erfahrungswerten, von Einschätzungen von Kostenentwicklungen und von der Einschätzung von anderen Informationen abhängen. Änderungen dieser Schätzungen können sich erheblich auf die Ertragslage auswirken.

Einzelne Posten in der Gewinn- und Verlustrechnung und in der Bilanz sind zusammengefasst. Sie werden im Anhang gesondert ausgewiesen. Der Konzern klassifiziert Vermögenswerte und Schulden als kurzfristig, wenn diese voraussichtlich innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag realisiert oder ausgeglichen werden.

7 | Ertrags- und Aufwandsrealisierung

Die gewöhnliche Geschäftstätigkeit der CEWE-Gruppe liegt in der Erbringung von Foto-finishing- bzw. sonstigen Druckleistungen sowie im Handel mit Foto-Hardware und Foto-finishing-Produkten und -Dienstleistungen. Dabei hat CEWE überwiegend Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern und nur in geringfügigem Umfang aus der Erbringung von Dienstleistungen. Alle Erträge, die im Zusammenhang mit der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit stehen, werden als Umsatzerlöse in der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt. Weitere bedeutsame Umsatzerlöse werden nicht erzielt. Alle anderen Erträge werden als sonstige betriebliche Erträge gezeigt (vgl. C27). Umsatzerlöse werden erfolgswirksam, wenn die maßgeblichen Risiken und Chancen aus dem Eigentum an den Gütern auf den

Kunden übertragen wurden, dem Unternehmen weder ein weiter bestehendes Verfügungsrecht, wie es gewöhnlich mit dem Eigentum verbunden ist, noch eine wirksame Verfügungsmacht über die verkauften Waren und Erzeugnisse verbleibt, die Höhe der Erträge verlässlich bestimmt werden kann und es hinreichend wahrscheinlich ist, dass dem Unternehmen der wirtschaftliche Nutzen aus dem Geschäft zufließen wird. Betriebliche Aufwendungen werden bei Inanspruchnahme der Leistung oder zum Zeitpunkt ihrer Verursachung ergebniswirksam. Umsatzbezogene Aufwendungen oder Rückstellungen werden grundsätzlich zum Zeitpunkt der Realisierung der entsprechenden Umsatzerlöse berücksichtigt; das beinhaltet auch geschätzte Beträge für Rabatte und Skonti und andere Erlösschmälerungen. Zinserträge und -aufwendungen werden periodengerecht erfasst.

8 | Sachanlagen

Das Sachanlagevermögen ist zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten angesetzt und, soweit Abnutzungen vorliegen, um planmäßige lineare Abschreibungen vermindert. Die Herstellungskosten umfassen dabei alle direkt zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der fertigungsbezogenen Gemeinkosten. Finanzierungskosten werden nicht aktiviert, da keine Vermögenswerte mit sich über einen längeren Zeitraum erstreckender Erstellungs- bzw. Herstellungsphase vorliegen. Die Abschreibungsbasis vermindert sich um einen geschätzten Restwert, den die Gesellschaft am Ende der Nutzungsperiode abzüglich der Abgangskosten voraussichtlich realisieren kann. Dabei wird der Restwert zum Bilanzstichtag so ermittelt, als ob der betreffende Anlagewert bereits das Alter und den Abnutzungsgrad zum Zeitpunkt des mutmaßlichen Abgangs hätte. Die Restwerte werden regelmäßig neu geschätzt. Bei verkauften und verschroteten Anlagegütern werden die historischen Anschaffungs- oder Herstellungskosten und die kumulierten Abschreibungen ausgebucht. Die aus der Ausbuchung des Vermögenswerts resultierenden Gewinne oder Verluste werden als Differenz zwischen den Nettoveräußerungserlösen und dem Buchwert ermittelt und in der Periode, in der der Posten ausgebucht wird, erfolgswirksam in der Gewinn- und Verlustrechnung als sonstige betriebliche Erträge oder Aufwendungen erfasst.

9 | Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien

Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien umfassen Grundstücke und Gebäude, die zur Erzielung von Mieteinnahmen oder zum Zwecke der Wertsteigerung gehalten werden und nicht für die eigene Produktion, die Lieferung von Gütern oder die Erbringung von Dienstleistungen, für Verwaltungszwecke oder für den Verkauf im Rahmen der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit genutzt werden.

Sie werden bei der erstmaligen Bewertung zu fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten einschließlich Nebenkosten bewertet. Der Buchwert enthält die Kosten für Ersatzinvestitionen einer bestehenden, als Finanzinvestition gehaltenen Immobilie zum Zeitpunkt des Anfalls dieser Kosten, sofern die Ansatzkriterien erfüllt sind. Der Buchwert beinhaltet nicht die Kosten der täglichen Instandhaltung dieser Immobilien. Im Rahmen der Folgebewertung werden die als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien zu ihren fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt.

Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien werden ausgebucht, wenn sie veräußert werden oder wenn sie dauerhaft nicht mehr genutzt werden und kein künftiger wirtschaftlicher Nutzen bei ihrer Veräußerung erwartet wird. Gewinne oder Verluste aus der Stilllegung oder der Veräußerung einer als Finanzinvestition gehaltenen Immobilie werden im Jahr der Stilllegung oder der Veräußerung erfasst.

Immobilien werden dem Bestand der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien zugeordnet, wenn eine Nutzungsänderung vorliegt, die durch das Ende der Selbstnutzung oder den Beginn eines Operating-Leasingverhältnisses mit einer anderen Partei belegt wird.

10 | Geschäfts- oder Firmenwerte

Geschäfts- oder Firmenwerte werden nicht planmäßig abgeschrieben, sondern einmal jährlich auf Wertminderung überprüft. Eine Überprüfung findet darüber hinaus immer dann statt, wenn Ereignisse eingetreten sind, die auf eine mögliche Wertminderung hindeuten.

11 | Immaterielle Vermögenswerte

Immaterielle Vermögenswerte sind gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte, entgeltlich erworbene Software, selbst erstellte Software, Kundenstämme sowie -listen, Markenrechte sowie auf die aufgezählten Vermögenswerte entfallende geleistete Anzahlungen. Erworbene und selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte werden unter den Voraussetzungen des IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“ aktiviert.

Die entgeltlich erworbenen immateriellen Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten, selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, aus denen dem Konzern wahrscheinlich ein künftiger Nutzen zufließt und die verlässlich bestimmt und bewertet werden können, werden mit ihren Herstellungskosten aktiviert und jeweils über die Nutzungsdauer planmäßig linear abgeschrieben. Die Herstellungskosten umfassen dabei alle direkt zurechenbaren Kosten sowie angemessene Teile der fertigungsbezogenen Gemeinkosten. Finanzierungskosten werden nicht aktiviert, da keine Vermögenswerte mit sich über einen längeren Zeitraum erstreckender Erstellungs- bzw. Herstellungsphase vorliegen. Sonstige Entwicklungskosten werden ebenfalls nicht aktiviert, da die Bedingungen für die Aktivierung in der Regel nicht erfüllt sind. Immaterielle Vermögenswerte sind im Wert gemindert, wenn der erzielbare Betrag – der höhere Wert aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Nutzungswert des Vermögenswerts – niedriger ist als der Buchwert. Bei den selbst erstellten immateriellen Vermögenswerten handelt es sich im Wesentlichen um Neuentwicklungen im Bereich gruppenweit einsetzbarer vertriebs- und produktionsspezifischer Softwaresysteme.

12 | Wertminderungen

Planmäßige Abschreibungen auf Vermögenswerte des Anlagevermögens werden im Wesentlichen auf der Grundlage folgender gruppeneinheitlicher Nutzungsdauer ermittelt:

Betriebsgewöhnliche Nutzungsdauer	<i>Angaben in Jahren</i>	31.12.2015	31.12.2016
Anlagegut			
Kundenstämme und Kundenlisten		5	5
Software und andere immaterielle Vermögenswerte		3 bis 7	3 bis 7
ERP-Software		5	5
Gebäude		25 bis 40	25 bis 40
Maschinen			
Klebeindeggeräte und -maschinen		8	8
Offsetdruckmaschinen		8	8
Digitaldruckmaschinen		4 bis 6	4 bis 6
Filmentwicklungsmaschinen		6 bis 8	6 bis 8
Sortieranlagen		5 bis 8	5 bis 8
EDV-Anlagen		3 bis 7	3 bis 7
PKW		5	5
Büromöbel		13	13

Die Bestimmung der betriebsgewöhnlichen Nutzungsdauern wird aufgrund der bisherigen Nutzungserfahrungen mit dem Anlagegut, seinen aktuellen und voraussichtlichen Einsatzmöglichkeiten sowie der spezifischen technischen Entwicklung vorgenommen.

Die Buchwerte der Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerte werden zu jedem Bilanzstichtag auf Anhaltspunkte für eine eingetretene Wertminderung überprüft. Sind derartige Anhaltspunkte erkennbar, wird der erzielbare Betrag des Vermögenswertes geschätzt, um den Umfang eines eventuellen Wertminderungsaufwands festzustellen. Der erzielbare Betrag wird für jeden einzelnen Vermögenswert bestimmt, es sei denn, ein Vermögenswert erzeugt Zahlungsmittelzuflüsse, die nicht weitestgehend unabhängig von denen anderer Vermögenswerte oder anderer Gruppen von Vermögenswerten (zahlungsmittelgenerierender Einheiten) sind. In diesem Fall wird die Ermittlung auf Ebene der zahlungsmittelgenerierenden Einheit durchgeführt, der der jeweilige Vermögenswert zugeordnet ist. Die Verteilung erfolgt dabei auf angemessener und stetiger Grundlage auf die einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bzw. auf die kleinste Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten.

Bei immateriellen Vermögenswerten mit unbestimmter Nutzungsdauer oder solchen, die noch nicht genutzt werden können, wird ein Wertminderungstest mindestens jährlich und bei Anhaltspunkten einer Wertminderung durchgeführt. Der erzielbare Betrag ist der höhere Betrag aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten und Nutzungswert.

Zur Ermittlung des Nutzungswerts werden die zukünftigen Zahlungsströme aus der fortgeführten Nutzung der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit einem risikangepassten Zinssatz diskontiert. Die Zahlungsströme werden auf Basis der zum Zeitpunkt der Durchführung des Werthaltigkeitstests gültigen, vom Vorstand verabschiedeten Planung bestimmt. Diese Planungen basieren auf Erwartungen auf zukünftige Marktanteile, das Wachstum auf den jeweiligen Märkten sowie die Profitabilität

der Produkte. Über den Detailplanungszeitraum hinausgehende Zahlungsstrom-Prognosen werden anhand geeigneter Wachstumsraten berechnet. Dieser berücksichtigt dabei sowohl die momentane Markteinschätzung über den Zeitwert des Geldes als auch die den Vermögenswert betreffenden Risiken, sofern diese nicht bereits in der Schätzung der Zahlungsströme Berücksichtigung gefunden haben. Die für die Diskontierung der Zahlungsströme herangezogenen risikoangepassten Zinssätze vor Steuern liegen im Geschäftsfeld Fotofinishing zwischen 5,4 % und 9,2 %, im Geschäftsfeld Einzelhandel zwischen 5,9 % und 7,2 %, im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck zwischen 7,7 % und 8,9 % und im Geschäftsfeld Sonstiges bei 8,3 %. Dem risikoangepassten Zinssatz der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten liegen die durchschnittlichen gewichteten Kapitalkosten (WACC – weighted average cost of capital) zugrunde. Deren Ermittlung erfolgt auf Basis des Capital-Asset-Pricing-Modells (CAPM) unter Berücksichtigung der aktuellen Markterwartungen. Zur Ermittlung des risikoangepassten Zinssatzes für Zwecke des Werthaltigkeitstests werden spezifische Peer-Group-Informationen für Beta-Faktoren, Kapitalstrukturdaten sowie der Fremdkapitalkostensatz verwendet. Nicht in den Planungsrechnungen enthaltene Perioden werden durch Ansatz eines Restwerts (Terminal Value) abgebildet. Darüber hinaus werden verschiedene Sensitivitätsanalysen durchgeführt. Sofern der erzielbare Betrag eines Vermögenswertes bzw. einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit dessen Buchwert unterschreitet, wird eine Wertminderung in Höhe des Unterschiedsbetrages vorgenommen. Ist der Nutzungswert niedriger als der Buchwert, wird zur Bestimmung des erzielbaren Betrags zusätzlich der beizulegende Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten ermittelt. Der Wertminderungsaufwand wird sofort erfolgswirksam erfasst. Für den Fall, dass sich der Wertminderungsaufwand wieder aufholen sollte, wird der Buchwert des Vermögenswertes bzw. der zahlungsmittelgenerierenden Einheit auf den neu ermittelten erzielbaren Betrag erhöht. Der erhöhte Buchwert darf jedoch den Buchwert nicht übersteigen, der ermittelt worden wäre (abzüglich planmäßiger Abschreibungen), wenn in früheren Jahren kein Wertminderungsaufwand erfasst worden wäre. Eine Wertaufholung wird sofort erfolgswirksam erfasst.

Der Geschäfts- oder Firmenwert unterliegt keiner planmäßigen Abschreibung, sondern wird auf der Basis des erzielbaren Betrags der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der dieser zugeordnet ist, auf eine Wertminderung hin untersucht. Hierfür wird der bei einem Unternehmenszusammenschluss erworbene Geschäfts- oder Firmenwert jeder einzelnen zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordnet, die voraussichtlich Synergien aus dem Zusammenschluss zieht. Dabei entspricht die maximale Größe der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit dem operativen Geschäftsfeld, wie es auch Teil der internen Berichterstattung an den Hauptentscheidungsträger ist, und knüpft somit am internen Berichtswesen an. Der Werthaltigkeitstest erfolgt mindestens einmal im Jahr und zusätzlich, sofern Anhaltspunkte einer Wertminderung der zahlungsmittelgenerierenden Einheit vorliegen.

Für den Fall, dass der Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der Geschäfts- oder Firmenwert zugewiesen wurde, deren erzielbaren Betrag übersteigt, ist dieser zugewiesene Geschäfts- oder Firmenwert in Höhe der festgestellten Differenz abzuschreiben. Einmal vorgenommene Wertminderungen des Geschäfts- oder Firmenwertes dürfen nicht mehr rückgängig gemacht werden. Übersteigt der festgestellte Differenzbetrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit den Buchwert des zugeordneten Geschäfts- oder Firmenwertes, erfolgt in Höhe des verbleibenden Wertminderungsbetrags eine anteilige Wertminderung der Buchwerte der der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zugeordneten Vermögenswerte.

13 | Finanzanlagen

Das Finanzanlagevermögen ist mangels beobachtbarer Marktpreise zu Anschaffungskosten bewertet. CEWE prüft zu jedem Bilanzstichtag, ob objektive Hinweise auf Wertminderungen vorliegen. Außerplanmäßige Abschreibungen werden hier vorgenommen, wenn eine voraussichtlich dauernde Wertminderung zu erwarten ist. Im Finanzanlagevermögen enthaltene Rückdeckungsversicherungen werden mit ihrem versicherungsmathematischen Barwert angesetzt. Hierbei handelt es sich nicht um Planvermögen.

14 | Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte

Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte sind Vermögenswerte oder Gruppen von Vermögenswerten, deren Buchwerte innerhalb der nächsten zwölf Monate hauptsächlich durch Veräußerung und nicht durch betriebliche Nutzung realisiert werden sollen. Die Bewertung erfolgt zum niedrigeren Betrag aus Buchwert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten. Sofern sich der beizulegende Zeitwert zu einem späteren Zeitpunkt erhöht, erfolgt eine Zuschreibung in Höhe der erfassten Wertminderung.

15 | Vorräte

Der Ansatz des Vorratsvermögens erfolgt zu Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten. In die Herstellungskosten werden die Material- und Fertigungseinzelkosten sowie anteilige Material- und Fertigungsgemeinkosten einbezogen. Kosten der Verwaltung werden berücksichtigt, sofern sie der Produktion zuzurechnen sind. Angeschaffte Gegenstände des Vorratsvermögens werden nach der Durchschnittswertmethode mit dem gewichteten Durchschnittswert bewertet. Sofern der Nettoveräußerungswert am Bilanzstichtag niedriger ist, wird dieser angesetzt. Bestände, die aufgrund von Überalterung oder technischem Fortschritt selten verwendet werden, werden durch Gängigkeitsabschläge abgewertet. Langfristige Fertigungsaufträge liegen nicht vor.

16 | Originäre Finanzinstrumente

Originäre Finanzinstrumente setzen sich aus finanziellen Vermögenswerten (Forderungen, übrigen Vermögenswerten, ausgereichten Krediten und Zahlungsmitteln) sowie finanziellen Verbindlichkeiten (Finanzverbindlichkeiten, Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrigen Verbindlichkeiten) zusammen. Sie werden nach den Vorschriften des IAS 39 bilanziert und bewertet. Danach erfolgt der Ansatz eines Finanzinstruments, wenn eine Gegenleistung in Zahlungsmitteln bzw. finanziellen Vermögenswerten erbracht wird. Die Einbuchung bzw. Ausbuchung erfolgt hierbei grundsätzlich zum beizulegenden Zeitwert unter Berücksichtigung der Transaktionskosten. Unverzinsliche Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden, soweit sie langfristig sind, abgezinst. Die Folgebewertung ist gemäß IAS 39 abhängig von der nachstehenden Kategorisierung der Finanzinstrumente.

Finanzielle Vermögenswerte

Die im Finanzanlagevermögen ausgewiesenen Finanzbeteiligungen werden zu Anschaffungskosten bewertet.

Kredite und Forderungen, die nicht auf einem aktiven Markt notiert werden, werden grundsätzlich mit fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Hierunter fallen langfristige finanzielle Forderungen, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie kurzfristige übrige finanzielle Forderungen und Vermögenswerte. Bestehen an der Einbringlichkeit von Forderungen Zweifel, werden diese mit dem niedrigeren realisierbaren Betrag angesetzt. Objektive Ausfälle führen zu einer Ausbuchung der betreffenden Forderung. Neben den erforderlichen Einzelwertberichtigungen wird erkennbaren Risiken aus dem allgemeinen Kreditrisiko durch Bildung von pauschalierten Einzelwertberichtigungen Rechnung getragen. Fremdwährungsforderungen werden mit dem Stichtagskurs umgerechnet.

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden mit fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Es handelt sich hierbei um im Finanzanlagevermögen ausgewiesene Finanzbeteiligungen, für die kein notierter Marktpreis vorliegt und bei denen der beizulegende Zeitwert nicht verlässlich bestimmt werden kann.

Liquide Mittel werden zum Zeitwert angesetzt. Bestände und Guthaben in Fremdwährungen werden zum Stichtagskurs umgerechnet.

Finanzielle Verbindlichkeiten

Finanzielle Verbindlichkeiten begründen regelmäßig einen Rückgabeanspruch in Zahlungsmitteln oder einem anderen finanziellen Vermögenswert. Darunter fallen insbesondere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten, derivative finanzielle Verbindlichkeiten sowie übrige finanzielle Verbindlichkeiten.

Finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.

17 | Derivative Finanzinstrumente

Derivative Finanzinstrumente wie Zins- und Fremdwährungsoptionen, Zinsswaps, kombinierte Zins- und Währungsswaps sowie Rohstofftermingeschäfte zur Absicherung von Wechselkurs-, Zins- und Rohstoffpreisrisiken werden in eng definierten Grenzen eingesetzt. Gemäß den Risikomanagementgrundsätzen werden keine derivativen Finanzinstrumente zu Handelszwecken gehalten. Derivative Finanzinstrumente werden in der Bilanz zunächst zu Anschaffungskosten und in der Folge zu ihrem Marktwert erfasst. Die Erfassung von Gewinnen und Verlusten hängt von der Art der zu sichernden Position ab. Zum Zeitpunkt des Abschlusses eines Sicherungsgeschäfts werden die Derivate entweder als Sicherung einer geplanten Transaktion (Cash Flow Hedge), als Sicherung des beizulegenden Zeitwerts eines ausgewiesenen Vermögenswerts oder einer Verbindlichkeit (Fair Value Hedge) oder als Absicherung einer Nettoinvestition in einer wirtschaftlich selbständigen ausländischen Tochtergesellschaft klassifiziert. Die Änderung des Marktwerts von Derivaten, die der Absicherung des Cash Flow dienen und hierzu geeignet sind und die sich als vollständig effektiv erweisen, werden im Eigenkapital ausgewiesen. Soweit keine hundertprozentige Effektivität gegeben ist, werden die ineffektiven Wertänderungen erfolgswirksam erfasst. Mit Abwicklung der gesicherten Transaktion werden die zuvor im Eigenkapital erfassten Beträge erfolgswirksam aufgelöst. Bei zur Absicherung eines beizulegenden Zeitwerts eingesetzten derivativen Instrumenten werden Zeitwertänderungen des Derivats sowie der abgesicherten Position sofort ergebniswirksam erfasst. Bei einer vollständig effektiven Absicherung kompensieren die Aufwendungen und Erträge aus den Wertveränderungen des Derivats diejenigen des Grundgeschäfts vollständig. Die Absicherung ausländischer Nettopositionen wird entsprechend der Cash Flow-Absicherung ausgewiesen. Ist das Sicherungsinstrument ein Derivat, werden tatsächliche Währungsgewinne und -verluste aus dem Derivat bzw. aus der Umrechnung des Kredits im Eigenkapital ausgewiesen. Bereits beim Abschluss der Transaktion werden die Beziehungen zwischen den Sicherungsinstrumenten und den abgesicherten Positionen sowie die Risikomanagementziele der Sicherungsgeschäfte dokumentiert. Bei dieser Vorgehensweise werden alle als Sicherungsinstrument klassifizierten Derivate mit spezifisch geplanten Transaktionen verknüpft. Darüber hinaus wird die Einschätzung, ob die als Sicherungsinstrument eingesetzten Derivate die Änderun-

gen im Cash Flow der abgesicherten Positionen hocheffektiv ausgleichen, festgehalten. Die Marktwerte von Cross-Currency-Swaps werden auf der Basis der Marktbedingungen zum Bilanzstichtag ermittelt. Für die Bestimmung des Marktwerts werden anerkannte Bewertungsmodelle angewandt. Bei Derivaten, bei denen kein HedgeAccounting angewendet wird, erfolgt der Ansatz zum Fair Value.

18 | Latente Steuern

Gemäß IAS 12 werden aktive und passive latente Steuern für alle temporären Abweichungen von Aktiva und Passiva zwischen Steuer- und IFRS-Bilanz, für Steuergutschriften und Verlustvorträge sowie auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge gebildet. Zur Berechnung werden die zum Bilanzstichtag jeweils geltenden oder die zukünftig geltenden nationalen Steuersätze angewendet. Die Wirkung von Steuersatzänderungen auf latente Steuern wird mit Inkrafttreten der gesetzlichen Änderung erfasst. Aktive latente Steueransprüche aus Verlustvorträgen werden nur insoweit berücksichtigt, als ihre Realisierung hinreichend konkretisiert und wahrscheinlich ist. Veränderungen der latenten Steuern in der Bilanz führen grundsätzlich zu latentem Steueraufwand bzw. -ertrag. Soweit Sachverhalte, die eine Veränderung der latenten Steuern nach sich ziehen, direkt gegen das Eigenkapital gebucht werden, wird auch die Veränderung der latenten Steuern direkt im Eigenkapital berücksichtigt.

Latente Steuerschulden werden im Rahmen der Rückstellungen ausgewiesen. Sie werden auf der Grundlage der international üblichen bilanzorientierten Verbindlichkeitsmethode (Liability-Methode) berechnet und weisen die steuerlichen Effekte aus den Bewertungsunterschieden zwischen den Steuerbilanzen der Einzelgesellschaften und dem Konzernabschluss aus. Weder aktive noch passive latente Steuern werden abgezinst.

Die Abgrenzungen werden mit den Steuersätzen berechnet, die bei Umkehr der zeitlich befristeten Unterschiede nach heutigem Kenntnisstand zu erwarten sind.

Latente Steuerforderungen und -verbindlichkeiten werden saldiert, sofern sie gegenüber derselben Steuerbehörde bestehen.

Durchschnittliche Steuersätze zur Ermittlung der latenten Steuern	<i>Angaben in %</i>	2015	2016
Deutschland		30,88	30,88
Belgien		33,99	33,99
Dänemark		23,50	22,00
Frankreich		34,43	28,00
Großbritannien		20,00	17,00
Kroatien		20,00	20,00
Niederlande		25,00	25,00
Norwegen		27,00	24,00
Polen		19,00	19,00
Schweden		22,00	22,00
Schweiz		20,52	25,00
Slowakische Republik		22,00	21,00
Tschechische Republik		19,00	19,00
Ungarn		10,00	9,00
USA		29,14	34,03

19 | Eigenkapital

Unter dem Eigenkapital wird das gezeichnete Kapital zum Nennbetrag angesetzt. Das Agio aus der erstmaligen Aktienemission ist als Kapitalrücklage mit dem Unterschiedsbetrag zwischen dem Nennwert der ausgegebenen Inhaberstammaktien und dem erzielten Ausgabebetrag bewertet. Für die im Rahmen der Ausübung von Wandlungsrechten ausgegebenen neuen Aktien erhielt die Gesellschaft Gegenleistungen, die in Höhe ihres Nennwertanteils im gezeichneten Kapital und in Höhe des darüber hinausgehenden Aufgeldes in der Kapitalrücklage ausgewiesen werden.

Gezeichnetes Kapital und die Kapitalrücklage betreffen die CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, und werden wie bei dieser ausgewiesen. Durch den offen vom Eigenkapital abgezogenen Abzugsposten für eigene Anteile werden die eigenen Anteile in Höhe ihrer vollständigen, ursprünglichen Anschaffungs- und Anschaffungsnebenkosten zum Zeitpunkt ihres Rückkaufs als Abzugsposten ausgewiesen (siehe Punkt D55). Die Gewinnrücklagen und der Bilanzgewinn sind nach Gesetz und Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, gebildet und mit dem Nominalwert angesetzt. Daneben enthalten sie die über die handelsrechtlichen Ergebnisse hinaus sich ergebenden Unterschiede zu der Rechnungslegung nach IFRS. Ebenso werden solche Effekte ausgewiesen, die sich aus der Fair Value-Bewertung von Sicherungsgeschäften sowie der Bewertung von Aktioptionsplänen ergeben (siehe Punkt D53), sowie die erfolgsneutral im Eigenkapital erfassten Währungsumrechnungsdifferenzen und versicherungsmathematischen Gewinne bzw. Verluste. Die im Rahmen von sukzessiven Anteilserwerben erfasste Veränderung der stillen Reserven wird in die Gewinnrücklagen eingestellt.

20 | Pensionsverpflichtungen

Die Pensionsrückstellungen werden entsprechend dem in IAS 19 rev. 2011 vorgeschriebenen versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren (Projected-Unit-Credit-Methode) für leistungsorientierte Altersversorgungszusagen ermittelt. Hiernach wird die zukünftige Verpflichtung ausgehend von den bis zum Bilanzstichtag erworbenen Ansprüchen aus den Zusagen unter Berücksichtigung zusätzlicher Parameter auf ihren Barwert abgezinst. Abweichungen zwischen den Schätzannahmen und den tatsächlich eingetretenen Entwicklungen sowie Änderungen der versicherungsmathematischen Annahmen führen zu versicherungsmathematischen Gewinnen und Verlusten. Diese werden direkt im Jahr ihrer Entstehung erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Der laufende Dienstzeitaufwand sowie die in den Pensionsaufwendungen enthaltenen Zinsaufwendungen werden im Personalaufwand ausgewiesen.

Die genannten Angaben beziehen sich nur auf den Kreis von Mitarbeitern, für die als Pensionsberechtigte eine Pensionsverpflichtung zu passivieren ist.

Die Sterbewahrscheinlichkeiten werden nach den aktuellen Sterbetafeln „Heubeck-Richttafeln 2005 G“ bzw. vergleichbaren ausländischen Sterbetafeln ermittelt. Für außerplanmäßige Leistungsnotwendigkeiten besteht eine Rückdeckungsversicherung. Für Pensionszusagen in Frankreich besteht ein zu verrechnendes Planvermögen, mit dem die dortigen Pensionsverpflichtungen abgegolten werden können.

21 | Sonderposten für Investitionszuwendungen

Zuwendungen der öffentlichen Hand für Vermögenswerte werden in den Sonderposten für Investitionszuwendungen als passivischer Abgrenzungsposten gezeigt. Die ertragsmäßige Berücksichtigung der Investitionszulagen und der Investitionszuschüsse erfolgt zeitanteilig über die Auflösung entsprechend dem Abschreibungsverlauf der begünstigten Investitionsobjekte.

22 | Rückstellungen

Rückstellungen werden gebildet, soweit eine aus einem vergangenen Ereignis resultierende rechtliche oder faktische Verpflichtung besteht. Voraussetzung ist, dass diese Verpflichtung künftig wahrscheinlich zu einem Vermögensabfluss führt und sich die Belastungen zuverlässig schätzen lassen. Der Ansatz erfolgt, wenn die Wahrscheinlichkeit höher als 50 % liegt, auf der Grundlage des Erfüllungsbetrages mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit. Rückstellungen für Verpflichtungen, die voraussichtlich nicht bereits im Folgejahr zu einer Vermögensbelastung führen, werden, soweit sie wesentlich sind, in Höhe des Barwerts des erwarteten Vermögensabflusses angesetzt. Die Abzinsungssätze entsprechen den marktüblichen Kapitalmarktsätzen. Der Wertansatz der Rückstellungen wird zu jedem Bilanzstichtag überprüft.

23 | Anteilsbasierte Vergütung

Zur bilanziellen Behandlung von Aktienoptionsplänen wird IFRS 2 beachtet. Der beizulegende Zeitwert der Optionen zum Zusagezeitpunkt („grant date“) wird auf der Grundlage von Marktpreisen (Kursen der Deutsche Börse AG, Frankfurt) unter Berücksichtigung der Ausgabebedingungen sowie allgemein anerkannter Bewertungstechniken für Finanzinstrumente ermittelt. Bei der Bewertung werden der Ausübungspreis, die Laufzeit, der augenblickliche Marktwert des Optionsgegenstandes (CEWE-Aktie), die erwartete Volatilität des Marktpreises, die zu erwartenden Dividenden auf die Aktien sowie der risikofreie Zinssatz für die Laufzeit der Optionen einbezogen. Als Besonderheiten der Ausübungsmöglichkeit werden weiterhin die notwendige Wartezeit (Sperrfrist) sowie gegebenenfalls die möglichst frühzeitige Optionsausübung durch die Berechtigten beachtet. In der folgenden Bilanzierung wird der ermittelte Wert der Aktienoptionen auf die Laufzeit unter Berücksichtigung der angenommenen Dienstzeit bzw. Fluktuation der Berechtigten aufwandsmäßig verteilt. Die im Rahmen der ausgegebenen Optionsrechte eingenommenen Optionsprämien werden in den Gewinnrücklagen erfasst.

24 | Forschungs- und nicht aktivierungsfähige Entwicklungskosten

Forschungs- und nicht aktivierungsfähige Entwicklungskosten werden zum Zeitpunkt ihrer Entstehung erfolgswirksam erfasst.

25 | Eventualschulden und Eventualforderungen

Als Eventualschulden werden Schulden ausgewiesen, die aus einer möglichen Verpflichtung aufgrund eines vergangenen Ereignisses resultieren und deren Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten eines oder mehrerer unsicherer künftiger Ereignisse bedingt ist, die nicht vollständig in der Kontrolle des Unternehmens stehen. Eventualschulden können auch aus einer gegenwärtigen Verpflichtung entstehen, die auf vergangenen Ereignissen beruht, jedoch nicht in der Bilanz erfasst wurde, weil

- der Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen mit der Erfüllung dieser Verpflichtung nicht wahrscheinlich ist oder
- die Höhe der Verpflichtung nicht ausreichend zuverlässig geschätzt werden kann.

Wenn der Abfluss von Ressourcen mit wirtschaftlichem Nutzen für die Gesellschaft unwahrscheinlich ist, wird keine Eventualschuld offengelegt.

Eventualforderungen werden nicht bilanziert und nur dann angegeben, wenn der Zufluss eines wirtschaftlichen Nutzens wahrscheinlich ist. Sie beinhalten mögliche Vermögenswerte, die aus vergangenen Ereignissen resultieren und deren Existenz durch das Eintreten oder Nichteintreten unsicherer künftiger Ereignisse erst noch bestätigt wird, die nicht vollständig unter der Kontrolle der Gesellschaft stehen.

C. Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

26 | Umsatzerlöse

Umsatzerlöse nach Geschäftsfeldern	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	Anteil	2016	Anteil
Erlöse Fotofinishing		414.945	74,9 %	452.023	76,2 %
Veränderung zum Vorjahr (in %)		7,5		8,9	
Erlöse Einzelhandel		60.821	11,0 %	54.911	9,3 %
Veränderung zum Vorjahr (in %)		-9,6		-9,7	
Erlöse Kommerzieller Online-Druck		77.807	14,0 %	83.991	14,2 %
Veränderung zum Vorjahr (in %)		10,4		7,9	
Sonstiges		618	0,1 %	2.171	0,4 %
Veränderung zum Vorjahr (in %)		—		251	
Erlöse gesamt		554.191	100,0 %	593.096	100,0 %

Die Umsätze fallen größtenteils durch den Verkauf von Gütern an, daher erfolgt die Aufteilung in vorstehender Tabelle nach Geschäftsfeldern.

Die Umsätze werden nach Abzug aller Erlösschmälerungen gezeigt. Sonstige Erlöse, die nicht aus der Lieferung und Leistung typischer Erzeugnisse, Waren und Dienstleistungen stammen (gewöhnliche Geschäftstätigkeit der CEWE-Gruppe), werden in den sonstigen betrieblichen Erträgen ausgewiesen.

27 | Sonstige betriebliche Erträge

Sonstige betriebliche Erträge	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Nebenerlöse aus Verkäufen an Dritte		3.077	5.398
Erträge aus weiterberechneten Aufwendungen		3.996	3.428
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen		1.854	2.677
Mieteinnahmen		1.957	2.009
Erträge aus Währungsumrechnungen		1.674	1.327
Kostenerstattungen eigenes Personal		965	1.009
Erträge aus dem Eingang wertberichtigter Forderungen		269	654
Erträge aus Mahngebühren		588	396
Erträge aus Versicherungsentschädigungen		118	241
Übrige sonstige betriebliche Erträge		5.084	3.630
Sonstige betriebliche Erträge gesamt		19.582	20.769

Die Erträge aus weiterberechneten Aufwendungen beinhalten insbesondere Weiterberechnungen von Verkaufshilfsmitteln, Werbeleistungen, Logistik- und sonstigen Transportleistungen.

Die Nebenerlöse aus Verkäufen an Dritte betreffen die Erlöse aus Aluminiumverkäufen aus der Vermarktung von im Offsetdruck genutzten Druckplatten sowie Erlöse aus dem Verkauf von Vermögenswerten des Sachanlagevermögens.

Erträge aus Währungsumrechnungen enthalten im Wesentlichen Gewinne aus Kursveränderungen zwischen Entstehungszeitpunkt und dem Zahlungszeitpunkt oder der Bewertung monetärer Posten zum Stichtagskurs. Kursverluste aus diesen Vorgängen werden unter den sonstigen betrieblichen Aufwendungen (siehe Punkt C30) ausgewiesen.

Die Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen betreffen verschiedene Einzelposten im Rahmen der üblichen Geschäftstätigkeit. Rückstellungen wurden aufgelöst, wenn nach den Verhältnissen am Bilanzstichtag nicht mehr oder mit einer geringeren Inanspruchnahme zu rechnen war.

In den übrigen sonstigen betrieblichen Erträgen sind periodenfremde Erträge sowie sonstige, anderen Erläuterungspositionen nicht zuzuordnende Sachverhalte enthalten.

28 | Materialaufwand

Materialaufwand	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren		-145.284	-147.674
Aufwendungen für bezogene Leistungen		-16.898	-20.906
Materialaufwand gesamt		-162.182	-168.580

Die Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren beinhalten im Geschäftsfeld Fotofinishing insbesondere Bezüge von Fotopapier, Fototaschen, Chemie und sonstigen Verpackungen, während im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck im Wesentlichen Aufwendungen für Druckplatten, Papier und Frachtaufwand ausgewiesen werden. Für den Bereich Einzelhandel beinhaltet diese Position den Bezug von Handelswaren.

In den Aufwendungen für bezogene Leistungen sind Fremdarbeiten in den Geschäftsfeldern Fotofinishing und Kommerzieller Online-Druck enthalten.

29 | Personalaufwand

Personalaufwand	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Löhne und Gehälter		-119.509	-126.620
Soziale Abgaben		-21.725	-23.619
Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung		-2.514	-3.128
Personalaufwand gesamt		-143.748	-153.367

Auf Löhne gewerblicher Arbeitnehmer entfallen 37.368 TEuro (Vorjahr: 34.632 TEuro), auf Gehälter angestellter Arbeitnehmer entfallen 75.769 TEuro (Vorjahr: 71.579 TEuro). Im Personalaufwand sind 130 TEuro Aufwendungen für Sozialpläne (Vorjahr: 653 TEuro) enthalten. (Weitere Erläuterungen unter C 32 Restrukturierungsaufwendungen.)

Die Aufwendungen für Altersversorgung und Unterstützung betreffen überwiegend Zuführungen zu den Pensionsrückstellungen; für Organmitglieder der geschäftsführenden Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg, als persönlich haftende Gesellschafterin hat sich die Pensionsrückstellung um 1.370 TEuro erhöht (Vorjahr: 1.386 TEuro erhöht). Im Übrigen wird auf die Ausführungen zu den langfristigen Rückstellungen für Pensionen verwiesen (siehe Punkt D57).

Mitarbeiterzahl	2015	2016
Angestellte	2.077	2.088
Gewerbliche Arbeitnehmer	1.216	1.283
Mitarbeiter gesamt	3.293	3.371

Mitarbeiterzahl nach Geschäftsfeldern	2015	2016
Fotofinishing	2.111	2.229
Einzelhandel	576	533
Kommerzieller Online-Druck	572	566
Sonstige	34	43
Mitarbeiter gesamt	3.293	3.371

Die obigen Angaben beziehen sich auf den Jahresdurchschnitt. Zum Stichtag 31. Dezember 2016 waren insgesamt 3.831 Arbeitnehmer im Konzern beschäftigt (31. Dezember 2015: 3.561 Arbeitnehmer).

Die Zugangsbewertung des Aktienoptionsplanes 2014 (AOP 2014) bzw. Aktienoptionsplanes 2015 (AOP 2015) (IFRS 2.10 ff.) ergab einen Zeitwert von 799 TEuro (AOP 2015: 948 TEuro), der zeitanteilig bis zum Ende der Sperrfrist am 31. Dezember 2018 bzw. 31. Dezember 2019 abgegrenzt wird und in Höhe von 200 TEuro (AOP 2015: 237 TEuro) als „Sonstiger Personalaufwand“ berücksichtigt wurde und gegen die Rücklagen im Eigenkapital gebucht wurde. Zu der Struktur der Aktienoptionspläne wird auf die Erläuterungen zum Eigenkapital verwiesen (siehe Punkt D53). Im Einzelnen wurde für die Bewertungen jeweils eine Monte-Carlo-Simulation eingesetzt. Dabei wurde eine Simulation des lognormalverteilten Prozesses für den Kurs der CEWE-Aktie durchgeführt, um das Erfolgsziel in Form der Steigerung des durchschnittlichen Schlusskurses um mindestens 20 % (AOP 2015: 20 %) gegenüber dem Basispreis an zehn aufeinander folgenden Handelstagen abzubilden.

Ebenso wurden in den Simulationen entsprechend dem von Hull und White vorgeschlagenen Ansatz auf modifizierter Basis die Möglichkeit der vorzeitigen Ausübung unter Berücksichtigung der Ausübungsfenster und das sogenannte frühzeitige Ausübungsverhalten der Berechtigten berücksichtigt. Es wurde simuliert, dass nach der Sperrfrist pro Jahr 3,00 % (AOP 2015: 3,00 %) der Aktienoptionen bei entsprechender Möglichkeit wegen Ausscheidens aus dem Unternehmen sofort ausgeübt werden. Der risikofreie Zinssatz für die Laufzeit wurde zum Stichtag 30. Dezember 2014 mit 0,002 % (AOP 2015: 30. Dezember 2015 mit –0,04 %) angenommen. Es wurde mit diskreten Dividenden gerechnet; als Berechnungsbasis wurden die öffentlich verfügbaren Schätzungen verwendet. Schließlich wurde die historische Volatilität herangezogen und für den 30. Dezember 2014 mit 27,56 % (AOP 2015: 30. Dezember 2015 mit 28,42 %) angesetzt. Direkte Leistungen für Unterstützung sind nicht angefallen.

30 | Sonstige betriebliche Aufwendungen

Sonstige betriebliche Aufwendungen	Angaben in TEuro	2015	2016
Vertriebskosten		–116.717	–122.309
Verwaltungskosten		–23.789	–24.466
Raumkosten		–19.752	–20.706
Betriebskosten		–9.782	–11.816
Kfz-Kosten		–3.202	–3.227
Abschreibungen und Wertberichtigungen auf das Umlaufvermögen		–1.348	–1.740
Aufwendungen aus Währungsumrechnungen		–1.924	–1.393
Übrige betriebliche Aufwendungen		–17.453	–16.251
Sonstige betriebliche Aufwendungen gesamt		–193.967	–201.908

Als wesentliche Position enthalten die Vertriebskosten Aufwendungen für die Fahrdienste im Filialgeschäft, die Versandkosten im Mailordergeschäft des Fotofinishings sowie Marketingaufwendungen. Die Wertberichtigungen auf das Umlaufvermögen betreffen überwiegend Einzelwertberichtigungen auf Forderungen (2016: 772 TEuro, 2015: 659 TEuro), die sich aus der Einschätzung des Ausfalls zukünftiger Rückflüsse ergeben.

Die genannten Kursverluste enthalten im Wesentlichen Währungsverluste aus Kursveränderungen zwischen Entstehungszeitpunkt und Zahlungszeitpunkt sowie der Bewertung zum Stichtagskurs. Kursgewinne aus diesen Vorgängen werden unter den sonstigen betrieblichen Erträgen (siehe Punkt C27) ausgewiesen.

In den übrigen betrieblichen Aufwendungen sind im Berichtsjahr neben den Kosten für fremde Dienstleistungen und Personal in Höhe von 1.795 TEuro (Vorjahr: 2.214 TEuro) auch Verluste aus dem Abgang von Gegenständen des Anlagevermögens in Höhe von 1.161 TEuro (Vorjahr: 1.066 TEuro) enthalten.

Honorare Abschlussprüfer	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Abschlussprüfungen		238	238
Andere Bestätigungsleistungen		67	64
Sonstige Leistungen		272	80
Gesamt		577	382

Die Honorare für Abschlussprüfungen beinhalten im Wesentlichen Entgelte für die Konzernabschlussprüfung sowie für die Prüfung der Einzelabschlüsse der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, und ihrer inländischen Tochtergesellschaften. Die Honorare für sonstige Bestätigungs- und Bewertungsleistungen betreffen die prüferische Durchsicht von Quartalsabschlüssen.

31 | Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen

Die Aufteilung der Abschreibungen und außerplanmäßigen Abschreibungen ist dem Anlagespiegel zu entnehmen. Im Geschäftsjahr 2016 wurden auf Geschäfts- oder Firmenwerte außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 6.836 TEuro vorgenommen (Vorjahr: 2.606 TEuro).

Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen	<i>Angaben in TEuro</i>	2015
Veröffentlichter Konzernabschluss		-38.354
Finalisierung Kaufpreisallokation		-381
Angepasster Konzernabschluss		-38.735

32 | Restrukturierungsaufwendungen

Im zweiten Quartal 2016 sind im Geschäftsfeld Fotofinishing für Standortzusammenlegung Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 186 TEuro angefallen. Im Vorjahr sind Restrukturierungsaufwendungen im Geschäftsfeld Fotofinishing für die Schließung des Kundendienstes in Dresden und im Geschäftsfeld Einzelhandel für die Schließung einiger Ladengeschäfte des polnischen Marktes in Höhe von insgesamt 1.004 TEuro angefallen.

Eventuelle Aufwendungen für die Schließung einzelner, unrentabler Einzelhandelsfilialen sind keine Restrukturierungsaufwendungen im Sinne des IAS 37, sondern operative Aufwendungen im Laufe des üblichen Geschäftsjahres.

33 | Finanzerträge und Finanzaufwendungen

Finanzerträge/Finanzaufwendungen	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Erträge aus Beteiligungen		15	33
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		397	852
Finanzerträge		412	885
Zinsen und ähnliche Aufwendungen		-721	-1.703
Abschreibung auf Finanzanlagen		-150	0
Finanzaufwendungen		-871	-1.703

Die sonstigen Zinsen und Erträge beinhalten erfolgswirksam zu erfassende Erträge aus der Fair-Value-Bewertung von Derivaten in Höhe von 33 TEuro (Vorjahr: 37 TEuro). Die Zinsen und ähnlichen Aufwendungen beinhalten erfolgswirksam zu erfassende Aufwendungen aus der Fair-Value-Bewertung von Put-Optionen in Höhe von 1.111 TEuro (Vorjahr: 0 TEuro).

34 | Steuern vom Einkommen und vom Ertrag

Effektive und latente Aufwendungen für Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	Angaben in TEuro	2015	2016
Effektive Steuern Inland ¹		-11.929	-14.766
Effektive Steuern Ausland ²		-998	-1.629
Effektive Steuern Gesamt		-12.927	-16.395
Latente Steuern Inland		-228*	1.148
Latente Steuern Ausland		-318	-587
Latente Steuern Gesamt		-546	561
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag Gesamt		-13.473	-15.834
¹ davon periodenfremd Inland		-269	-1.987
² davon periodenfremd Ausland		34	-133

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Die Steuern vom Einkommen und vom Ertrag umfassen im Inland die Körperschaftsteuer inklusive Solidaritätszuschlag sowie die Gewerbesteuer. Im Ausland sind die vergleichbaren Ertragsteuern der Tochtergesellschaften enthalten.

Es ergaben sich keine wesentlichen Auswirkungen aus Steuersatzänderungen oder aus der Einführung neuer nationaler oder ausländischer Steuern.

Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	Angaben in TEuro	2015
Veröffentlichter Konzernabschluss		-13.587
Fehlerkorrektur Ausweis Finanzerträge		114
Angepasster Konzernabschluss		-13.473

Der ausgewiesene Ertragsteueraufwand lässt sich aus dem erwarteten Ertragsteueraufwand wie folgt entwickeln:

Überleitung Ertragsteueraufwand	Angaben in TEuro	2015	2016
Ergebnis vor Steuern		35.938*	46.197
Theoretischer Steuersatz (in %)		30,0	30,0
Erwarteter Ertragsteueraufwand		10.781*	13.859
Erhöhung und Minderung der Ertragsteuerbelastung durch:			
Abweichung durch Anwendung des lokalen Steuersatzes		347	0
Abweichung durch unterschiedliche Bemessungsgrundlagen			
- Steuerfreie Erträge (-)		-387	-344
- Sonstige steuerliche Hinzurechnungen und Kürzungen		189	249
- Nicht abzugsfähige Aufwendungen (+)		373	603
- Abschreibung auf steuerlich nicht absetzbare Posten		777	2.419
Ansatz und Bewertung latenter Steuern			
- Nichtansatz von aktiven latenten Steuern auf Verlustvorträge		1.241	1.379
- Zuschreibung/nachträglicher Ansatz latenter Steuern		-28	
Aperiodische Effekte			
- Nutzung von nicht bilanzierten Verlustvorträgen (-)		-81	-108
- Andere aperiodische Effekte		299	-2.232
Sonstige Effekte		-38*	9
Ausgewiesener Ertragsteueraufwand		13.473	15.834

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Für die Gesamtertragsteuerbelastung wird ein theoretischer Steuersatz von 30 % (Vorjahr: 30,0 %) zugrunde gelegt. Er setzt sich aus einem Steuersatz von 15,0 % für Körperschaftsteuer (Vorjahr: 15,0 %), 5,5 % für den Solidaritätszuschlag auf die Körperschaftsteuerschuld (Vorjahr: 5,5 %) sowie einem pauschalen Durchschnitt von rund 14,0 % für Gewerbeertragsteuer (Vorjahr: 14,0 %) zuzüglich geringfügiger Rundung zusammen.

Steuererstattungsansprüche aus früheren Jahren wurden aufgrund einer Gesetzesänderung zum 31. Dezember 2006 festgeschrieben. Seit dem Jahr 2008 werden sie in gleichmäßigen Raten in Höhe von 560 TEuro über einen Zeitraum von zehn Jahren ausgezahlt. Aufgrund der Unverzinslichkeit der Ansprüche werden sie abgezinst und mit dem Barwert aktiviert. Zum 31. Dezember 2016 wurde zur Berechnung des Barwerts ein Rechnungszinsfuß von 1,75 % (Vorjahr: 1,75 %) zugrunde gelegt. Der bilanzielle Ansatz erfolgt zum

Teil als langfristige Ertragsteuerforderung in Höhe von 0 TEuro (Vorjahr: 537 TEuro), zum Teil als kurzfristige Forderung in Höhe von 553 TEuro (Vorjahr: 560 TEuro).

Die bilanzierten aktiven und passiven latenten Steuern entfielen auf Wertunterschiede bei folgenden Bilanzpositionen sowie auf Verlustvorträge:

	31.12.2015		31.12.2016	
	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern	Aktive latente Steuern	Passive latente Steuern
Zuordnung der latenten Steuerabgrenzungen	<i>Angaben in TEuro</i>			
Verlustvorträge und Steuergutschriften	1.096	—	677	—
Sachanlagen	507	-1.047	195	-823
Immaterielle Vermögenswerte	962*	-3.031*	681	-2.556
Vorräte	102	—	168	—
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	274	—	297	—
Sonderposten für Investitionszuwendungen (Investitionszuschüsse)	0	-403	124	—
Pensionsrückstellungen	4.399	0	4.767	—
Sonstige Rückstellungen	184	-329	218	-319
Übrige Verbindlichkeiten	506	—	425	—
Steuerabgrenzungen auf temporäre Differenzen	8.030	-4.810	7.552	-3.698
Saldierung	-739	739	-780	780
Bilanzposten	7.291	-4.071	6.772	-2.918

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Sämtliche Veränderungen der aktiven und passiven latenten Steuern waren im Geschäftsjahr und im Vorjahr mit Ausnahme eines Teils der aktiven latenten Steuern bei den Pensionsrückstellungen erfolgswirksam. Die erfolgsneutrale Veränderung der aktiven latenten Steuern bei den Pensionsrückstellungen beträgt im Geschäftsjahr -175 TEuro (Vorjahr: -128 TEuro).

Der gesamte Vortrag noch nicht genutzter steuerlicher Verluste beläuft sich auf 43.859 TEuro (Vorjahr: 46.844 TEuro) und betrifft im Wesentlichen die Gesellschaft in Frankreich. Auf steuerliche Verlustvorträge in Höhe von insgesamt 2.684 TEuro (Vorjahr: 6.014 TEuro) wurden aktive latente Steuern bilanziert. Für die Aktivierung

latenter Steuern auf Verlustvorträge ist die künftige Realisierbarkeit ausschlaggebend, die im Wesentlichen von künftigen steuerlichen Gewinnen während jener Perioden, in denen steuerliche Verlustvorträge geltend gemacht werden können, abhängt. Für die Aktivierung wird von jenen Gewinnerwartungen ausgegangen, die für eher wahrscheinlich als unwahrscheinlich gehalten werden. Von den Verlustvorträgen sind 43.076 TEuro (Vorjahr: 43.230 TEuro) unbegrenzt vortragsfähig. Die übrigen Verlustvorträge haben eine Vortragsfähigkeit bis längstens 2020.

Gesamtertragsteueraufwand im Eigenkapital	<i>Angaben in TEuro</i>	
	2015	2016
In der GuV ausgewiesener Ertragsteueraufwand	-13.473*	-15.834
Im Eigenkapital direkt ausgewiesener Steueraufwand	-128	175
Gesamt-Ertragsteueraufwand im Eigenkapital	-13.601	-16.009

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

35 | Ergebnis je Aktie

Ergebnis je Aktie	<i>Angaben in TEuro</i>	
	2015	2016
Ergebnis nach Steuern	22.465*	30.363
Gewichteter Durchschnitt unverwässerte Aktienzahl (in Stück)	7.133.082	7.145.871
Unverwässertes Ergebnis je Aktie (in Euro)	3,15	4,25
Ergebnis nach Steuern	22.465*	30.363
Gewichteter Durchschnitt verwässerte Aktienzahl (in Stück)	7.133.082	7.145.871
Verwässernder Effekt der ausgegebenen Aktienoptionen	4.190	35.503
Verwässertes Ergebnis je Aktie (in Euro)	3,15	4,23

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Das unverwässerte Ergebnis je Aktie wird als Quotient aus dem Ergebnis nach Steuern und dem gewichteten Durchschnitt der während des Geschäftsjahres im Umlauf befindlichen Aktienzahl abzüglich der eigenen Anteile ermittelt.

Die Angabe auch des verwässerten Ergebnisses je Aktie zum 31. Dezember 2016 erfolgt zu Vergleichszwecken. Die eigenen Anteile werden bei der Ermittlung des verwässerten Ergebnisses je Aktie nicht einbezogen.

D. Erläuterungen zur Bilanz

Anlagevermögen gesamt der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Entwicklung 2016 <i>Angaben in TEuro</i>	Sachanlagen	Als Finanz- investition gehaltene Immobilien	Geschäfts- oder Firmenwerte	Immaterielle Vermögenswerte	Langfristige Finanzanlagen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten						
Stand am 01.01.	329.750	22.273	74.656	105.422	4.816	536.917
Währungsänderungen	-929	—	—	-35	—	-964
Zugänge	44.609	150	—	5.061	574	50.394
Abgänge	-22.292	—	—	-3.181	-1	-25.474
Umbuchungen	-24	—	—	24	1.343	1.343
Stand am 31.12.	351.114	22.423	74.656	107.291	6.732	562.216
Abschreibungen						
Stand am 01.01.	221.194	17.141	41.981	81.853	557	362.726
Währungsänderungen	-601	—	—	62	—	-539
Zugänge planmäßig	26.224	366	—	8.610	—	35.200
Zugänge außerplanmäßig	702	—	6.836	549	—	8.087
Abgänge	-20.953	—	—	-3.023	—	-23.976
Stand am 31.12.	226.566	17.507	48.817	88.051	557	381.498
Buchwert am 31.12.	124.548	4.916	25.839	19.240	6.175	180.718

Entwicklung 2015 <i>Angaben in TEuro</i>	Sachanlagen	Als Finanz- investition gehaltene Immobilien	Geschäfts- oder Firmenwerte	Immaterielle Vermögenswerte	Langfristige Finanzanlagen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten						
Stand am 01.01.	310.003	21.731	64.735	94.129	3.671	494.269
Änderungen Konsolidierungskreis	390	—	9.921*	7.057*	—	17.368*
Währungsänderungen	733	—	—	75	—	808
Zugänge	34.065	545	—	5.508	2.689	42.807
Abgänge	-15.308	-3	—	-1.480	-9	-16.800
Umbuchungen	-133	—	—	133	-1.535	-1.535
Stand am 31.12.	329.750	22.273	74.656	105.422	4.816	536.917
Abschreibungen						
Stand am 01.01.	207.464	16.777	39.375	74.802	407	338.825
Währungsänderungen	456	—	—	87	—	543
Zugänge planmäßig	26.717	364	—	7.999*	—	35.080*
Zugänge außerplanmäßig	550	—	2.606	315	150	3.621
Abgänge	-13.993	—	—	-1.350	—	-15.343
Stand am 31.12.	221.194	17.141	41.981	81.853	557	362.726
Buchwert am 31.12.	108.556	5.132	32.675	23.569	4.259	174.191

*Vorjahreswert wurde angepasst.

36 | Sachanlagen

Zur Entwicklung des Anlagevermögens wird auf den beigefügten Anlagespiegel verwiesen. Die dort gezeigten planmäßigen Abschreibungen sowie die außerplanmäßigen Abschreibungen auf das Anlagevermögen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter der Position Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen gezeigt. Die außerplanmäßigen Abschreibungen betreffen Anlagen, die kapazitätsbedingt abgewertet wurden.

Der Buchwert des nur zeitweise ungenutzten Sachanlagevermögens ist von untergeordneter Bedeutung; Gleiches gilt für das Sachanlagevermögen, das endgültig nicht mehr genutzt wird. Es wird davon ausgegangen, dass der Zeitwert der Sachanlagen nicht wesentlich vom Buchwert abweicht. Verpfändetes Sachanlagevermögen besteht

Entwicklung der Sachanlagen 2016 <i>Angaben in TEuro</i>	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlun- gen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand am 01.01.	49.433	203.058	74.928	2.331	329.750
Währungsänderungen	-171	-785	29	-2	-929
Zugänge	3.311	23.515	8.607	9.176	44.609
Abgänge	-158	-14.172	-7.962	—	-22.292
Umbuchungen	311	525	-11	-849	-24
Stand am 31.12.	52.726	212.141	75.591	10.656	351.114
Abschreibungen					
Stand am 01.01.	23.210	142.285	55.699	—	221.194
Währungsänderungen	-35	-659	93	—	-601
Zugänge planmäßig	1.561	16.348	8.315	—	26.224
Zugänge außerplanmäßig	—	686	16	—	702
Abgänge	-125	-13.197	-7.631	—	-20.953
Umbuchungen	9	2	-11	—	—
Stand am 31.12.	24.620	145.465	56.481	—	226.566
Buchwert am 31.12.	28.106	66.676	19.110	10.656	124.548

nicht. Der Betrag der Verpflichtungen zum Erwerb von Sachanlagevermögen (Bestellobligo) beläuft sich auf 2.719 TEuro (Vorjahr: 9.057 TEuro).

Die konzerninternen Lieferungen und Leistungen (z. B. Digitaldruckmaschinen, DigiFoto-Maker usw.) werden auf der Basis sowohl von Marktpreisen als auch von Verrechnungspreisen vorgenommen, die auf der Grundlage des „Dealing at arm's length“-Grundsatzes (Fremdvergleichsgrundsatz) ermittelt wurden. Im Anlagevermögen enthaltene Vermögenswerte aus konzerninternen Lieferungen werden um Zwischenergebnisse bereinigt. Bei den erfolgswirksamen Konsolidierungsvorgängen werden die ertragsteuerlichen Auswirkungen berücksichtigt und entsprechend latente Steuern in Ansatz gebracht.

Entwicklung der Sachanlagen 2015 <i>Angaben in TEuro</i>	Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken	Technische Anlagen und Maschinen	Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäfts- ausstattung	Geleistete Anzahlun- gen und Anlagen im Bau	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand am 01.01.	45.888	190.053	71.107	2.955	310.003
Änderungen Konsolidierungskreis	—	185	205	—	390
Währungsänderungen	222	467	32	12	733
Zugänge	3.290	19.936	9.103	1.736	34.065
Abgänge	-107	-9.389	-5.801	-11	-15.308
Umbuchungen	140	1.806	282	-2.361	-133
Stand am 31.12.	49.433	203.058	74.928	2.331	329.750
Abschreibungen					
Stand am 01.01.	21.789	133.384	52.291	—	207.464
Währungsänderungen	74	370	12	—	456
Zugänge planmäßig	1.434	16.675	8.608	—	26.717
Zugänge außerplanmäßig	—	550	—	—	550
Abgänge	-81	-8.701	-5.211	—	-13.993
Umbuchungen	-6	7	-1	—	—
Stand am 31.12.	23.210	142.285	55.699	—	221.194
Buchwert am 31.12.	26.223	60.773	19.229	2.331	108.556

37 | Als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien

Bei den als Finanzinvestitionen gehaltenen Immobilien handelt es sich um Gewerbeimmobilien in Bad Schwartau, Nürnberg und Berlin, die fremdvermietet und nicht mehr betrieblich genutzt werden. Die nicht betrieblich genutzten Gebäude werden gemäß IAS 40 zu ihren fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Die den planmäßigen linearen Abschreibungen zugrunde liegenden Nutzungsdauern liegen bei 25 bis 50 Jahren. Die Zugänge des Geschäftsjahres betreffen ausschließlich nachträgliche Anschaffungskosten.

Im Geschäftsjahr betragen die Mieteinnahmen 1.255 TEuro (Vorjahr: 1.140 TEuro). Auf die vermieteten Objekte entfielen einschließlich Abschreibungen, Instandhaltung und Nebenkosten Aufwendungen in Höhe von 1.214 TEuro (Vorjahr: 903 TEuro).

Der beizulegende Zeitwert der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien beträgt 11.183 TEuro. Der beizulegende Zeitwert wird dabei grundsätzlich auf Stufe 3 (der Hierarchiestufen von beizulegenden Zeitwerten nach IFRS 13) ermittelt. Die Ermittlung des beizulegenden Zeitwerts zum Bilanzstichtag wurde auf Basis eines im Vorjahr von externen, unabhängigen Immobiliengutachtern erstellten Gutachtens ermittelt. Der für die Bewertung hinzugezogene Gutachter verfügt über eine einschlägige berufliche Qualifikation und aktuelle Erfahrung mit der Lage und der Art der zu bewertenden Immobilien. Für die Ermittlung des Zeitwertes zum Bilanzstichtag wurde die Berechnung des Gutachtens intern an die aktuellen Verhältnisse angepasst.

Entwicklung der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Anschaffungs- und Herstellungskosten			
Stand am 01.01.		21.731	22.273
Zugänge		545	150
Abgänge		-3	—
Stand am 31.12.		22.273	22.423
Abschreibungen			
Stand am 01.01.		16.777	17.141
Zugänge planmäßig		364	366
Stand am 31.12.		17.141	17.507
Buchwert am 31.12.		5.132	4.916

38 | Geschäfts- oder Firmenwerte

Die Geschäfts- oder Firmenwerte resultieren aus der Übernahme von Geschäftsbetrieben. Die Entwicklung der Werte nach Geschäftsfeldern stellt sich wie folgt dar:

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte 2016	Angaben in TEuro	Fotofinishing	Einzelhandel	Kommerzieller Online-Druck	Sonstiges	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten						
Stand zum 01.01.		8.993	366	19.477	3.839	32.675
Abschreibungen außerplanmäßig		-2.997	—	—	-3.839	-6.836
Stand zum 31.12.		5.996	366	19.477	0	25.839

Entwicklung der Geschäfts- oder Firmenwerte 2015	Angaben in TEuro	Fotofinishing	Einzelhandel	Kommerzieller Online-Druck	Sonstiges	Gesamt
Stand zum 01.01.		5.517	366	19.477	0	25.360
Änderungen Konsolidierungskreis		6.082*	—	—	3.839*	9.921*
Abschreibungen außerplanmäßig		-2.606	—	—	—	-2.606
Stand zum 31.12.		8.993	366	19.477	3.839	32.675

*Vorjahreswert wurde angepasst.

Für die CEWE-Gruppe wesentliche Geschäfts- oder Firmenwerte sind den folgenden zahlungsmittelgenerierenden Einheiten am Bilanzstichtag zugeordnet:

Geschäftsfeld und zahlungsmittelgenerierende Einheit	Angaben in TEuro	Geschäfts- oder Firmenwert
Kommerzieller Online-Druck Saxoprint		17.809
Kommerzieller Online-Druck Viaprinto		1.668
Fotofinishing Dignet		2.874
Fotofinishing DeinDesign		2.515

Im Rahmen des Werthaltigkeitstests wird der erzielbare Betrag durch die Bestimmung des Nutzungswerts ermittelt. Hierzu werden Zahlungsstrom-Prognosen verwendet, die auf der verabschiedeten Unternehmensplanung basieren. Über fünf Jahre hinausgehende Zahlungsströme werden in Anwendung unten aufgeführter Wachstumsraten extrapoliert.

Im Folgenden werden für jede zahlungsmittelgenerierende Einheit mit einem wesentlichen Geschäfts- oder Firmenwert die langfristige Wachstumsrate und Diskontierungsrate für die Nutzwertkalkulation angegeben sowie der erzielbare Betrag im Falle von Wertberichtigungen.

2016	Angaben in %	Saxoprint	Viaprinto	Dignet	DeinDesign	futalis
Langfristige Wachstumsrate		1,0	1,0	0,75	0,75	2,0
Vorsteuerzinssatz		7,7	7,7	6,8	5,8	8,3

2015	Angaben in %	Saxoprint	Viaprinto	Dignet	DeinDesign	futalis
Langfristige Wachstumsrate		1,0	1,0	0,75	0,75	2,0
Vorsteuerzinssatz		7,5	7,5	8,9	8,2	9,8

Der Geschäfts- oder Firmenwert, der auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit DeinDesign GmbH entfällt, wurde erfolgswirksam um 2.120 TEuro wertberichtigt. Der erzielbare Betrag lag bei 4.734 TEuro. Der Geschäfts- oder Firmenwert, der auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit futalis GmbH entfällt, wurde erfolgswirksam um 3.839 TEuro wertberichtigt. Der erzielbare Betrag lag bei 3.488 TEuro. Der Geschäfts- oder Firmenwert, der auf die zahlungsmittelgenerierende Einheit CEWE Ltd. entfällt, wurde erfolgswirksam um 876 TEuro wertberichtigt. Der erzielbare Betrag lag bei 2.124 TEuro.

Die Bandbreite der Diskontierungszinssätze vor Steuern liegt in den jeweiligen Geschäftsfeldern wie folgt:

Geschäftsfelder 2016	Geschäfts- oder Firmenwert <i>Angaben in TEuro</i>	Bandbreite des Diskontierungs- zinssatzes <i>Angaben in %</i>
Fotofinishing	5.996	5,8–9,2
Einzelhandel	366	5,9–7,2
Kommerzieller Online-Druck	19.477	7,6–8,9
Sonstiges	0	8,3
Gesamt	25.839	5,8–9,2

Geschäftsfelder 2015	Geschäfts- oder Firmenwert <i>Angaben in TEuro</i>	Bandbreite des Diskontierungs- zinssatzes <i>Angaben in %</i>
Fotofinishing	8.993	6,9–12,3
Einzelhandel	366	8,1–9,7
Kommerzieller Online-Druck	19.477	7,5–8,9
Sonstiges	3.839	9,8
Gesamt	32.675	6,9–12,3

Die vorgenommenen Schätzungen werden in Bezug auf die voraussichtliche Nutzungsdauer bestimmter Vermögenswerte, die Annahmen über makroökonomische Rahmenbedingungen und Entwicklungen in den Branchen, in denen CEWE tätig ist, und die Schätzung der Barwerte künftiger Zahlungsströme für angemessen erachtet. Gleichwohl können geänderte Annahmen oder veränderte Umstände Korrekturen notwendig machen, die zu zusätzlichen Wertberichtigungen oder, falls sich die erwarteten Entwicklungen umkehren sollten, zu Wertaufholungen führen können, sofern es sich nicht um Geschäfts- oder Firmenwerte handelt.

Im Rahmen einer Sensitivitätsanalyse für zahlungsmittelgenerierende Einheiten bzw. Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, denen ein Geschäfts- oder Firmenwert zugeordnet ist, wurden eine Minderung der EBIT-Margen in der ewigen Rente um 10 % sowie eine Erhöhung des Diskontierungssatzes um einen Prozentpunkt angenommen. Bei einer Minderung der EBIT-Marge läge der erzielbare Betrag bei DeinDesign unter dem Buchwert, so dass sich eine zusätzliche Abschreibung des Geschäfts- oder Firmenwertes in Höhe von 500 TEuro ergäbe. Bei einer Erhöhung des Diskontierungssatzes läge der erzielbare Betrag bei DeinDesign unter dem Buchwert, so dass sich eine zusätzliche Abschreibung des Geschäfts- oder Firmenwertes in Höhe von 1.644 TEuro ergäbe. Auf dieser Grundlage ergibt sich für die übrigen der zahlungsmittelgenerierenden Einheiten bzw. für die Gruppe von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten kein Wertminderungsbedarf.

39 | Immaterielle Vermögenswerte

Bei Software und ähnlichen Schutzrechten handelt es sich um erworbene ERP-Software, verschiedene Office-Produkte für Arbeitsplatzrechner sowie Neu- und Nachaktivierungen bei selbst erstellten immateriellen Vermögenswerten für den internen Gebrauch und zur Marktunterstützung in den Bereichen Produktion, Vertrieb und Kommerzieller Online-Druck. Im Rahmen der selbst erstellten Software wurden Eigenleistungen von 379 TEuro (Vorjahr: 501 TEuro) aktiviert.

Aufgrund von Werthaltigkeitstest wurden außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 549 TEuro vorgenommen (Vorjahr: 315 TEuro).

Für immaterielle Vermögenswerte bestand ein Bestellobligo in Höhe von 397 TEuro (Vorjahr: 463 TEuro).

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2016 <i>Angaben in TEuro</i>	Erworbene Software	Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	Kundenstamm / -liste/ Markenrechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand am 01.01.	51.314	21.396	32.492	220	105.422
Währungsänderungen	71	—	-106	—	-35
Zugänge	3.652	379	12	1.018	5.061
Abgänge	-705	-1	-2.468	-7	-3.181
Umbuchungen	329	104	—	-409	24
Stand am 31.12.	54.661	21.878	29.930	822	107.291
Abschreibungen					
Stand am 01.01.	37.925	19.613	24.315	—	81.853
Währungsänderungen	76	—	-14	—	62
Zugänge planmäßig	5.757	685	2.168	—	8.610
Zugänge außerplanmäßig	114	116	319	—	549
Abgänge	-555	—	-2.468	—	-3.023
Stand am 31.12.	43.317	20.414	24.320	—	88.051
Buchwert am 31.12.	11.344	1.464	5.610	822	19.240

CEWE verfügt gegenwärtig über Kundenstämme, Kundenlisten sowie Markenrechte in den drei Geschäftsfeldern Fotofinishing, Einzelhandel und Kommerzieller Online-Druck. Im Vorjahr wurden insbesondere durch den Erwerb der DeinDesign GmbH, Bad Kreuznach und futalis GmbH, Leipzig zusätzliche immaterielle Vermögenswerte erworben. Die übrigen Kundenstämme, Kundenlisten und Markenrechte stammen aus früheren Käufen kleinerer Wettbewerber. CEWE ist der Auffassung, dass sie zwar für die Entwicklung des Geschäftes wichtig, aber in keinem Einzelfall entscheidend sind.

Nicht aktivierte Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen für immaterielle und andere Vermögenswerte sind in Höhe von 12.369 TEuro (Vorjahr: 11.919 TEuro) angefallen. Sie bestehen im Wesentlichen aus Personalaufwendungen und sonstigen betrieblichen Aufwendungen.

Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte 2015 <i>Angaben in TEuro</i>	Erworbene Software	Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte	Kundenstamm / -liste/ Markenrechte	Geleistete Anzahlungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten					
Stand am 01.01.	45.064	20.620	27.553	892	94.129
Änderungen Konsolidierungskreis	3.177*	—	3.880*	—	7.057*
Währungsänderungen	-80	—	155	—	75
Zugänge	3.593	501	904	510	5.508
Abgänge	-1.465	-15	—	—	-1.480
Umbuchungen	1.025	290	—	-1.182	133
Stand am 31.12.	51.314	21.396	32.492	220	105.422
Abschreibungen					
Stand am 01.01.	34.811	18.869	21.122	—	74.802
Währungsänderungen	-55	—	142	—	87
Zugänge planmäßig	4.392*	683	2.924*	—	7.999*
Zugänge außerplanmäßig	127	61	127	—	315
Abgänge	-1.350	—	—	—	-1.350
Stand am 31.12.	37.925	19.613	24.315	0	81.853
Buchwert am 31.12.	13.389	1.783	8.177	220	23.569

*Vorjahreswert wurde angepasst.

40 | Finanzanlagen

Die Finanzanlagen im Konzern beinhalten Anteile an sonstigen Beteiligungen in Höhe von 5.852 TEuro (Vorjahr: 3.951 TEuro). Die Zugänge betreffen Beteiligungen an Start-up-Unternehmen. Die sonstigen Ausleihungen in Höhe von 323 TEuro (Vorjahr: 308 TEuro) betreffen im Wesentlichen den Rückkaufwert der betrieblichen Rückdeckungsversicherung.

Entwicklung der langfristigen Finanzanlagen 2016 <i>Angaben in TEuro</i>	Langfristige Anteile an verbundenen Unternehmen	Langfristige Beteiligungen	Langfristige sonstige Ausleihungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand am 01.01.	43	4.465	308	4.816
Zugänge	0	558	16	574
Abgänge	0	0	-1	-1
Umbuchungen	0	1.343	0	1.343
Stand am 31.12.	43	6.366	323	6.732
Abschreibungen				
Stand am 01.01.	18	539	0	557
Stand am 31.12.	18	539	0	557
Buchwert am 31.12.	25	5.827	323	6.175

Entwicklung der langfristigen Finanzanlagen 2015 <i>Angaben in TEuro</i>	Langfristige Anteile an verbundenen Unternehmen	Langfristige Beteiligungen	Langfristige sonstige Ausleihungen	Gesamt
Anschaffungs- und Herstellungskosten				
Stand am 01.01.	43	3.323	305	3.671
Zugänge	0	2.678	11	2.689
Abgänge	0	-1	-8	-9
Umbuchungen	0	-1.535	0	-1.535
Stand am 31.12.	43	4.465	308	4.816
Abschreibungen				
Stand am 01.01.	18	389	0	407
Zugänge außerplanmäßig	0	150	0	150
Stand am 31.12.	18	539	0	557
Buchwert am 31.12.	25	3.926	308	4.259

41 | Langfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen

Das der Gesellschaft zustehende Körperschaftsteuerguthaben von insgesamt 553 TEuro (Vorjahr: 1.121 TEuro) ist wegen seiner Unverzinslichkeit und der Dauer der Erstattungsperiode abzuzinsen. Der Barwert beläuft sich zum Bilanzstichtag auf insgesamt 553 TEuro (Vorjahr: 1.097 TEuro), wobei sich der langfristige Anteil auf 0 TEuro (Vorjahr: 536 TEuro) beläuft. Der kurzfristige Teil wird in den kurzfristigen Vermögenswerten ausgewiesen. Im Einzelnen wird hierzu auf die Erläuterungen zu den Steuern von Einkommen und Ertrag verwiesen (siehe Punkt C34).

42 | Langfristige Forderungen und Vermögenswerte

Die langfristigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten insbesondere Kautionen und Sicherheitsleistungen. Die langfristigen übrigen Forderungen und Vermögenswerte betreffen ausschließlich aktive Abgrenzungen.

43 | Aktive latente Steuern

Aktive latente Steuern 2016 Zusammensetzung und Entwicklung <i>Angaben in TEuro</i>	Aus temporären Differenzen	Aus steuerlichen Verlustvorträgen	Gesamt
Stand zum 01.01.	6.195	1.096	7.291
Zuführung	182	38	220
Auflösung	-282	-457	-739
Stand zum 31.12.	6.095	677	6.772

Aktive latente Steuern 2015 Zusammensetzung und Entwicklung <i>Angaben in TEuro</i>	Aus temporären Differenzen	Aus steuerlichen Verlustvorträgen	Gesamt
Stand zum 01.01.	6.327	1.814	8.141
Zuführung	429	302	731
Auflösung	-561	-1.020	-1.581
Stand zum 31.12.	6.195	1.096	7.291

Aktiviertere Steuerlatenzen weisen im Wesentlichen Bewertungsunterschiede bei den Pensions- und sonstigen Rückstellungen sowie Ergebniseffekte aus der Konsolidierung aus. Die Aktivierung von latenten Steuern aus bestehenden steuerlichen Verlustvorträgen wurde nur in solchen Fällen vorgenommen, in denen die Gewinnerwartungen der jeweiligen Konzerngesellschaft eine Verlustnutzung mit ausreichender Wahrscheinlichkeit und in ausreichender zeitlicher Nähe zulassen. Im Berichtsjahr wurden latente Steuern in Höhe von 164 TEuro auf Verlustvorträge auf Ebene der CEWE AS, Slowakei, aktiviert. Für nähere Erläuterungen wird auf die Erläuterungen zu den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag verwiesen (siehe Punkt C34).

44 | Zur Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte

Das zur Veräußerung gehaltenen Grundstück in Graudenz, Polen, wurde im Berichtsjahr veräußert.

45 | Vorräte

Vorräte	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		19.156	17.977
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen		512	787
Fertige Erzeugnisse und Waren		30.991	28.972
Geleistete Anzahlungen		20	1.647
Gesamt		50.679	49.383

Der Rückgang bei den Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen betrifft insbesondere die Bestände an Fotopapier. Bei den „Fertigen Erzeugnissen und Waren“ betrifft der Rückgang insbesondere den Lagerbestand von Handelswaren für die Einzelhandelsgesellschaften des Konzerns.

Die Wertberichtigung auf Vorräte beträgt 488 TEuro (Vorjahr: 156 TEuro).

Abschreibungen auf unfertige und fertige Erzeugnisse und Waren sind in der Gewinn- und Verlustrechnung unter der Position Materialaufwand enthalten. Im Geschäftsjahr sind Vorräte der Japan Photo Holding Norge AS, Oppegård, Norwegen, mit einem Buchwert von 297 TEuro (Vorjahr: 281 TEuro) zur Absicherung von Mietkautionen verpfändet.

46 | Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Angaben in TEuro	31.12.2015	31.12.2016
Nicht wertgeminderte Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		89.070	82.580
davon durch Versicherungen gedeckter Betrag		116.873	121.550
Bruttobetrag der wertgeminderten Forderungen		4.014	3.841
Höhe der gebildeten Wertberichtigungen		2.654	2.265
Gesamt		90.430	84.156

Unmittelbare Forderungen aus den Liefer- und Leistungsbeziehungen sind vollständig kurzfristiger Natur und bestehen gegenüber fremden Dritten. Die Wertberichtigungen auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen haben unterjährig folgende Entwicklung genommen:

Wertberichtigung auf Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	Angaben in TEuro	Entwicklung des Geschäftsjahres 2015	Entwicklung des Geschäftsjahres 2016
Stand zum 01.01.		2.898	2.654
Währungsänderungen		9	3
Zuführung		954	1.110
Auflösung		-136	-529
Inanspruchnahme		-1.071	-973
Stand zum 31.12.		2.654	2.265

Zuführungen zu den Wertberichtigungen werden in der Gewinn- und Verlustrechnung unter der Position sonstige betriebliche Aufwendungen, Auflösungen über die sonstigen betrieblichen Erträge gezeigt. Die direkten Ausfälle bei Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden ebenfalls unter der Position sonstige betriebliche Aufwendungen gezeigt; sie belaufen sich im Geschäftsjahr auf 969 TEuro (Vorjahr: 690 TEuro).

Hinsichtlich des weder wertgeminderten noch in Zahlungsverzug befindlichen Bestands der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen deuten zum Abschlussstichtag keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden. Nicht wertberichtigte Forderungen bestehen gegenüber Handelspartnern und Endverbrauchern. Im Geschäftsjahr sind Kundenforderungen der Japan Photo Holding Norge AS, Opegård, Norwegen, mit einem Buchwert von 110 TEuro (Vorjahr: 104 TEuro) verpfändet. Buchhalterisch werden Wertberichtigungen auf Forderungen separat erfasst; das gilt auch entsprechend für die Zuführungen, Inanspruchnahmen und Auflösungen. Eine endgültige Ausbuchung erfolgt dann, wenn entweder rechtlich oder zumindest sonst sachverhätlich davon ausgegangen werden kann, dass die Forderung nicht mehr vereinnahmt werden kann.

47 | Kurzfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen

Hier handelt es sich im Wesentlichen um Erstattungsansprüche aus im aktuellen Jahr geleisteten Steuervorauszahlungen für das Berichtsjahr. Ein Teil resultiert aus dem seit 2008 jährlich anteilig fälligen langfristigen Erstattungsanspruch aus vorausgezahlter Körperschaftsteuer (siehe Punkt D41).

48 | Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte

Die kurzfristigen finanziellen Vermögenswerte beinhalten folgende Posten:

Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	Angaben in TEuro	31.12.2015	31.12.2016
Debitorische Kreditoren		427	836
Darlehen an Kunden		2	3
Forderungen an Mitarbeiter		140	123
Übrige kurzfristige finanzielle Forderungen und Vermögenswerte		1.925	2.052
Gesamt		2.494	3.014

49 | Kurzfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte

Die übrigen kurzfristigen Forderungen und Vermögenswerte umfassen folgende Posten:

Kurzfristige übrige Forderungen und Vermögenswerte	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Kurzfristiger aktiver Rechnungsabgrenzungsposten		2.695	3.485
Steuererstattungsansprüche		2.973	1.974
Kurzfristige Forderungen gegenüber Versicherungen		4	2
Gesamt		5.672	5.461

50 | Liquide Mittel

Ausgewiesen werden Bankguthaben, die ausnahmslos kurzfristig fällig sind, sowie Kassenbestände. Euro-Guthaben wurden bei verschiedenen Kreditinstituten zu 0,0 % verzinst (Vorjahr: 0,0 %). Währungsguthaben (2016: 19.042 TEuro, Vorjahr: 16.143 TEuro) wurden entsprechend ihren spezifisch verhandelten Sätzen verzinst; sie sind zum Kurs am Bilanzstichtag bewertet.

51 | Gezeichnetes Kapital

Das gezeichnete Kapital wie auch die Kapitalrücklage der CEWE-Gruppe betreffen die CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, und werden wie bei dieser ausgewiesen.

Das Grundkapital beträgt unverändert 19.240.052,00 Euro und ist in 7.400.020 Inhaberaktien eingeteilt.

Jede Inhaberaktie der CEWE Stiftung & Co. KGaA gewährt eine Stimme. Die Gesamtzahl der Stimmrechte beträgt nunmehr 7.400.020 Aktien.

Die im Umlauf befindlichen Aktien entwickelten sich wie folgt:

Im Umlauf befindliche Anteile	<i>Angaben in Stück</i>	Entwicklung des Geschäftsjahres 2015	Entwicklung des Geschäftsjahres 2016
Stand zum 01.01.		7.118.320	7.156.022
Käufe eigener Anteile		0	-21.500
Verkäufe eigener Anteile		37.702	8.910
Stand zum 31.12.		7.156.022	7.143.432

52 | Genehmigtes Kapital

Die persönlich haftende Gesellschafterin wird ermächtigt, das Grundkapital bis zum 3. Juni 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bareinlagen und/oder Sacheinlagen einmal oder mehrmals um bis zu insgesamt 9.620 TEuro zu erhöhen (genehmigtes Kapital 2014). Den Aktionären ist dabei grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären zum Bezug anzubieten. Die persönlich haftende Gesellschafterin legt mit Zustimmung des Aufsichtsrates die Bedingungen der Aktienausgabe fest. Der Aufsichtsrat ist berechtigt, die Fassung der Satzung entsprechend dem Umfang der Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital oder nach Ablauf der Ermächtigungsfrist anzupassen.

53 | Aktienoptionspläne

Aktienoptionsprogramm 2010

Das im Jahre 2010 aufgelegte Aktienoptionsprogramm 2010 (AOP 2010) endete mit Ablauf des 31. Mai 2015. Die überwiegende Zahl der Optionsrechte wurde nach Ablauf der Wartezeit (31. Mai 2014) im Jahre 2014 ausgeübt. Jedoch lag die Ausübung von insgesamt 19.800 Optionsrechten noch im Jahre 2015. Der gewichtete durchschnittliche Ausübungspreis betrug 52,52 Euro pro Option. Mit dem Ende der Laufzeit am 31. Mai 2015 waren alle verbleibenden Rechte ausgeübt worden; das Programm war damit abgeschlossen.

Aktienoptionsprogramme seit 2014

Seit dem Jahr 2014 hat der Vorstand erneut jährlich ein neues Aktienoptionsprogramm aufgelegt (AOP 2014, AOP 2015, AOP 2016). Grundlage der Programme ist der Hauptversammlungsbeschluss vom 4. Juni 2014; die dort genannten Bedingungen wurden eingehalten. Die erforderlichen Zustimmungsbeschlüsse des Aufsichtsrats der Gesellschaft liegen jeweils vor.

Alle Programme sind in gleicher Weise strukturiert. Jedes der Aktienoptionsprogramme hat eine Laufzeit von fünf Jahren. Nach dem Ablauf einer vierjährigen Wartezeit (Sperrfrist) können im fünften Jahr der Laufzeit die Optionsrechte ausgeübt werden. Voraussetzung

für die Ausübung ist die Erreichung des Erfolgsziels, wenn also die Schlussauktionspreise der CEWE-Aktie im Xetra-Handel der Deutschen Börse AG an zehn aufeinanderfolgenden Börsenhandelstagen mindestens den Basispreis zuzüglich des jeweiligen Erfolgsaufschlages erreicht beziehungsweise überschritten haben.

Die Ausübung der Optionsrechte sowie der spätere Verkauf von Aktien aus dem Optionsgeschäft sind nur innerhalb von sechs Ausübungszeiträumen von jeweils vier Wochen erlaubt. Die Ausübungszeiträume beginnen jeweils mit der Veröffentlichung des Ergebnisses des abgelaufenen Geschäftsjahres, mit der Bilanzpressekonferenz, mit der ordentlichen Hauptversammlung sowie am Tag der Veröffentlichung der Quartalszahlen. Die Einhaltung der Fristen wird vom Compliance-Beauftragten der CEWE-Gruppe überwacht.

Die Optionen wurden einem festgelegten Kreis der obersten Führungs- und Experten-ebene der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie anderer Gruppenunternehmen im In- und Ausland zu einer Optionsprämie von jeweils 0,50 Euro je Option angeboten. Die Anzahl der angebotenen Optionsrechte ist beschränkt. Die Maximalzahl für ein Vorstandsmitglied beträgt 1.200 Rechte, für andere Führungskräfte und Experten liegt sie je nach Führungsebene und Nähe zum Unternehmenserfolg darunter.

Im Einzelnen stellen sich die Bedingungen der aktuellen Aktienoptionsprogramme wie folgt dar:

		Anzahl Teilnehmer	Anzahl Ausgegebene Rechte	Wartezeit Beginn	Wartezeit Ende	Ausübungszeit Ende	Basispreis Euro/Opt.	Erfolgsaufschlag	Erfolgsziel Euro/Opt.
AOP 2016	Vorstand*	8	9.600	1. Januar 2017	31. Dezember 2020	31. Dezember 2021			
	Andere Führungskräfte	208	97.100						
	Gesamt	216	106.700				74,00	125 %	92,50
AOP 2015	Vorstand*	9	10.800	1. Januar 2016	31. Dezember 2019	31. Dezember 2020			
	Andere Führungskräfte	188	92.920						
	Gesamt	197	103.720				52,00	120 %	62,40
AOP 2014	Vorstand*	9	10.800	1. Januar 2015	31. Dezember 2018	31. Dezember 2019			
	Andere Führungskräfte	220	102.150						
	Gesamt	229	112.950				53,00	120 %	63,60

*Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Die Aktienoptionsprogramme sind entsprechend IFRS 2.10 ff. zu bewerten. Der jeweilige Zeitwert ist zeitanteilig als sonstiger Personalaufwand auf die Periode der Wartezeit (Sperrfrist) abzugrenzen und gegen die Rücklagen im Eigenkapital zu buchen. Die Werte für die laufenden Programme sind wie folgt:

Aktienoptionsprogramme Zeitwert und Abgrenzungsaufwand	Zeitwert Euro/Opt.	Vergebene Optionen	Zeitwert Euro	Einnahmen	Abzu-	Abzu-	Abzu-
				Options- prämie (0,50 Euro/ Opt.)	grenzender Personal- aufwand 2015	grenzender Personal- aufwand 2016	grenzender Personal- aufwand 2017
AOP 2016							
Vorstand	18,06	9.600	173.376	4.800			
Andere Führungs- kräfte	18,03	97.100	1.750.713	48.550			
Gesamt		106.700	1.924.089	53.350	0	0	481.020
AOP 2015							
Vorstand	9,16	10.800	98.928	5.400			
Andere Führungs- kräfte	9,14	92.920	849.289	46.460			
Gesamt		103.720	948.217	51.860	0	237.060	237.060
AOP 2014							
Vorstand	7,10	10.800	76.680	5.400			
Andere Führungs- kräfte	7,09	102.150	724.244	51.075			
Gesamt		112.950	800.924	56.475	199.656	199.656	199.656
Gesamt				161.685	199.656	436.716	917.736

An Aufsichtsratsmitglieder oder Mitglieder anderer zur Aufsicht bestimmter Organe der CEWE Stiftung & Co. KGaA wurden zu den Ausgabezeitpunkten wie folgt vergeben:

Aktienoptionspläne	Anzahl Aktienoptionen in Stück
2016	600
2015	600
2014	1.350

Die Anzahl der ausgegebenen Aktienoptionen im Rahmen der laufenden Programme hat sich wie folgt ermittelt:

Aktienoptionspläne	Angaben in TEuro		2016
	2014	2015	
Zum 1. Januar ausstehend	200.000	132.750	214.570
Während des Jahres verfallen	7.500	2.100	2.250
Während des Jahres ausgeübt	172.700	19.800	0
Während des Jahres zugesagt	112.950	103.720	106.700
Zum 31. Dezember ausstehend	132.750	214.570	319.020
Zum 31. Dezember ausübbar	19.800	0	0

54 | Kapitalrücklage

Ausgewiesen werden das Agio, welches bei der Ausgabe der 600.002 Inhaberaktien (nach dem 1999 durchgeführten Aktiensplit 1:10 6.000.020 Inhaberaktien) über den Nennbetrag der Aktien hinaus erzielt wurde (29.175 TEuro), die Einstellung aus Kapitalherabsetzung (1.560 TEuro), die Dotierung im Rahmen der Wandlung der atypisch stillen Gesellschafteranteile (27.868 TEuro), die durch die Endabrechnung dieser Wandlung im Laufe des Geschäftsjahres 2007 um 2.375 TEuro reduziert wurde, das Agio, welches bei der Ausübung des Aktienbezugsrechts der Stiftung entstanden ist (415 TEuro) sowie der Gewinn aus dem Verkauf eigener Anteile (12.689 TEuro). Im Übrigen wird auf den Eigenkapitalpiegel verwiesen.

Die Kapitalrücklage enthält den Zeitwert der für die Aktienprogramme ausgegebenen Aktienoptionen, die zwischen dem jeweiligen Ausgabezeitpunkt und der Fälligkeit der Aktienoptionsprogramme ratierlich der Kapitalrücklage zugeführt werden, nebst den einbehaltenen Optionsprämien. Zusätzlich werden dort die Auswirkungen der Ausgabe von Belegschaftsaktien erfasst.

55 | Eigene Anteile zu Anschaffungskosten

Eigene Anteile	Gesamt	Verkauf	Gesamt	Verkauf	Gesamt	Rückkauf	Verkauf	Gesamt
Zeitraum des Rückkaufs	Stichtag 31.12.13	09.04.14 bis 03.12.14	Stichtag 31.12.14	01.01.15 bis 31.12.15	Stichtag 31.12.15	18.05.16 bis 08.07.16	01.01.16 bis 31.12.16	Stichtag 31.12.16
Anzahl eigene Aktien im Bestand	818.419	-536.719	281.700	-37.702	243.998	21.500	-8.910	256.588
Anteil am Grundkapital zum Stichtag (in TEuro)	2.128	-1.396	732	-97	635	58	-19	673
Anteil am Grundkapital zum Stichtag (in %)	11,09 %	-7,26 %	3,81 %	-0,50 %	3,30 %	0,30 %	-0,10 %	3,50 %
Durchschnittlicher Kaufpreis je Aktie (in Euro)	28,58	27,72	30,21	28,04	30,55	61,40	32,77	33,06
Gesamtwert der zurückgekauften Aktien (in TEuro)	23.391	-14.880	8.511	-1.057	7.454	1.320	-292	8.482

Die eigenen Anteile werden in einer eigenen Zeile innerhalb des Eigenkapitals als sogenannte Contra-Equity-Position gezeigt. Sie werden mit ihren ursprünglichen Anschaffungskosten und Anschaffungsnebenkosten bewertet und mindern damit das Eigenkapital (Cost-Methode).

Auf der Basis des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 28. Mai 2008 begann die CEWE KGaA am 16. Juni 2008 mit einem Aktienrückkaufprogramm.

Die Erwerbsermächtigung für eigene Anteile wurde durch Beschluss der Hauptversammlung vom 4. Juni 2014 erneuert und gilt nunmehr bis zum 3. Juni 2017. Die von der Hauptversammlung am 2. Juni 2010 beschlossene Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien endete mit Beginn der Wirksamkeit dieser neuen Ermächtigung.

Im Geschäftsjahr 2011 wurden im Rahmen des Mitarbeiteraktienprogramms insgesamt 10.890 Stückaktien an Mitarbeiter verkauft sowie aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 2. Juni 2010 bis zum 28. Oktober 2011 weitere 248.787 Stückaktien zurückgekauft. Im Ergebnis sind im Jahr 2011 insgesamt 237.897 eigene Anteile hinzugekommen.

Im Geschäftsjahr 2012 wurden im Rahmen des Mitarbeiteraktienprogramms insgesamt 15.489 Stückaktien an Mitarbeiter verkauft. Die dafür notwendigen Aktien wurden aus dem Bestand der CEWE KGaA genommen.

Im Geschäftsjahr 2013 wurden im Rahmen des Mitarbeiteraktienprogramms insgesamt 16.796 Stückaktien an Mitarbeiter verkauft. Die dafür notwendigen Aktien wurden aus dem Bestand der CEWE KGaA genommen.

Im Geschäftsjahr 2014 wurden im Rahmen des Mitarbeiterprogramms insgesamt 10.654 Stückaktien an Mitarbeiter verkauft. Die dafür notwendigen Aktien wurden aus dem Bestand der CEWE KGaA genommen. Im Rahmen der Ausübung des Aktienoptionsplans wurden 2014 insgesamt 26.065 eigene Anteile benötigt.

Im Geschäftsjahr 2015 wurden im Rahmen des Mitarbeiterprogramms insgesamt 11.087 Stückaktien an Mitarbeiter verkauft. Die dafür notwendigen Aktien wurden aus dem Bestand der CEWE KGaA genommen. Im Rahmen der Ausübung des Aktienoptionsplans wurden 2014 insgesamt 3.800 eigene Anteile benötigt.

Weiterhin hat der Vorstand im Jahr 2016 beschlossen, den Mitarbeitern der inländischen Tochtergesellschaften der CEWE KGaA Aktien der Gesellschaft zu einem vergünstigten Preis als Belegschaftsaktien zum Erwerb anzubieten. Dafür waren insgesamt 8.410 Aktien erforderlich. Die dafür notwendigen Aktien wurden aus dem Bestand der CEWE KGaA genommen. Im Rahmen des Aktienrückkaufs wurden 2016 insgesamt 21.500 eigene Aktien zurückgekauft.

Der nach deutschem Aktienrecht maßgebliche Bestand eigener Anteile zum 31. Dezember 2016 in der CEWE KGaA lag bei 143.836 Aktien (Vorjahr: 131.246 Aktien). Die von der CEWE COLOR Versorgungskasse e. V., Wiesbaden, gehaltenen 112.752 Aktien gelten nicht als eigene Anteile im Sinne des deutschen Aktienrechts. Nach IAS 19 sind sie in den Konzernabschluss einzubeziehen. Danach weist der Abzugsposten für eigene Anteile nach IAS 32 entsprechend 256.588 Stückaktien – zu einem Gesamtwert von 8.482 TEuro (Vorjahr: 7.454 TEuro) – aus.

Im Einzelnen entwickeln sich die eigenen Anteile wie folgt:

Entwicklung der eigenen Anteile Angaben in Stück	CEWE Stiftung & Co. KGaA		CEWE COLOR Versorgungskasse e. V.		CEWE-Gruppe	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Stand zum 01.01.	168.948	131.246	112.752	112.752	281.700	243.998
Käufe eigener Anteile	—	21.500	—	—	—	21.500
Verkäufe eigener Anteile	-37.702	-8.910	—	—	-37.702	-8.910
Stand zum 31.12.	131.246	143.836	112.752	112.752	243.998	256.588

56 | Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn

Der Bilanzgewinn entspricht der Position Erwirtschaftetes Konzerneigenkapital und beinhaltet das jeweilige Ergebnis nach Steuern nach Abzug der für 2015 gezahlten Dividende. Zur Ausschüttung ist der handelsrechtlich ermittelte Bilanzgewinn der CEWE KGaA maßgeblich. Zum 31. Dezember 2016 betrug nach Dotierung der Gewinnrücklagen gemäß § 58 Abs. 2 AktG der Bilanzgewinn der CEWE KGaA 26.613 TEuro (Vorjahr: 23.442 TEuro). Ausschüttungssperren bestehen für die von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien (2016: 143.836 Stückaktien; Vorjahr: 131.246 Stückaktien). 2016 wurden Dividenden in Höhe von insgesamt 11.468 TEuro (Vorjahr: 11.067 TEuro) gezahlt. Dies entspricht einer Ausschüttung von 1,60 Euro (Vorjahr: 1,55 Euro) je dividendenberechtigter Stückaktie.

Die Bestandteile der anderen Gewinnrücklagen sind der Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung zu entnehmen. Der Ausgleichsposten aus der Währungsumrechnung betrifft alle Fremdwährungsunterschiede, die aus der Umrechnung der Abschlüsse ausländischer Geschäftsbetriebe entstehen. Erfolgsneutral berücksichtigte Ertragsteuern betrafen im Geschäftsjahr sowie im Vorjahr ausschließlich die im Ausgleichsposten aus der Währungsumrechnung enthaltenen erfolgsneutral erfassten Währungsdifferenzen aus langfristigen Darlehen zwischen Konzerngesellschaften sowie die latenten Steuern bezüglich des versicherungsmathematischen Ergebnisses.

Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn Angaben in TEuro	Veröffentlichter Konzernabschluss	Gesamtänderung	Angepasster Konzernabschluss
Stand zum 31.12.2015	105.580	-631	104.949

Die kumulierten Auswirkungen der Finalisierung der Kaufpreisallokation auf die Gewinnrücklagen und den Bilanzgewinn betragen zum 31. Dezember 2015 -631 TEuro (vgl. auch A2).

57 | Langfristige Rückstellungen für Pensionen

Langfristige Pensionsrückstellungen	<i>Angaben in TEuro</i>	Entwicklung des Geschäftsjahres 2015	Entwicklung des Geschäftsjahres 2016
Stand zum 01.01.		21.941	22.940
Verbrauch		-618	-612
Zuführung		1.640	3.142
Auflösung		-23	-6
Stand zum 31.12.		22.940	25.464

Für derzeitige und frühere Mitarbeiter von CEWE sowie deren Hinterbliebene bestehen in Deutschland und Frankreich unterschiedliche Formen betrieblicher Versorgungszusagen. Die betriebliche Altersversorgung basiert auf leistungsorientierten Versorgungszusagen („defined benefit“) sowie in geringem Umfang auch auf Beitragszusagen („defined contribution“). Weiterhin besteht für Mitarbeiter die Möglichkeit, an Entgeltumwandlungsplänen teilzunehmen. Die Rückstellungsbewertung erfolgt nach der Projected-Unit-Credit-Methode.

Bei leistungsorientierten Pensionszusagen wird den Begünstigten durch das Unternehmen oder über einen externen Versorgungsträger eine bestimmte Leistung zugesagt; im Gegensatz zu den Beitragszusagen sind die vom Unternehmen zu erbringenden Aufwendungen nicht im Vorhinein festgelegt. In Deutschland sind die Vorstandszusagen in Form von Endgehaltsplänen ausgestaltet; zudem wurden einigen Leitenden Angestellten Festrentenzusagen erteilt. In Frankreich werden abhängig von der Dauer der Dienstzugehörigkeit Kapitalzusagen gewährt, die mit Rückdeckungsversicherungen hinterlegt sind. Die Aufwendungen aus den Zusagen werden auf Basis versicherungsmathematischer Berechnungen über die Dienstzeit der Beschäftigten verteilt und sind nach Vorschrift des IAS 19 rev. 2011 in laufenden Dienstzeitaufwand und Zinsaufwand (der Saldo aus rechnungsmäßiger Verzinsung des Verpflichtungsumfangs und Erträgen aus dem Deckungsvermögen) aufzuteilen. Zum jeweiligen Bilanzstichtag (dem 31. Dezember eines Jahres) wird der Rechnungszins anhand von aktuellen Kapitalmarktdaten

sowie langfristigen Trendannahmen nach dem Prinzip der bestmöglichen Schätzung festgelegt. CEWE verfügt über mehrere leistungsorientierte Pläne und hat grundsätzlich aggregierte Angaben bezüglich dieser Pläne zur Verfügung gestellt, da diese Pläne keinen wesentlich voneinander abweichenden Risiken ausgesetzt sind. Durch die Pläne in Deutschland und Frankreich ist der Konzern üblicherweise folgenden versicherungsmathematischen Risiken ausgesetzt: Investitionsrisiko, Zinsänderungsrisiko, Langlebighkeitsrisiko und Gehaltsrisiko.

Investitionsrisiko: Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung aus dem Plan wird unter Verwendung eines Abzinsungssatzes ermittelt, der auf Grundlage der Renditen erstrangiger, festverzinslicher Unternehmensanleihen bestimmt wird. Sofern die Erträge aus dem Planvermögen unter diesem Zinssatz liegen, führt dies zu einer Unterdeckung des Plans.

Zinsänderungsrisiko: Ein Rückgang des Abzinsungssatzes führt zu einer Erhöhung der Planverbindlichkeit.

Langlebighkeitsrisiko: Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung aus dem Plan wird auf Basis der bestmöglichen Schätzung der Sterbewahrscheinlichkeit der begünstigten Arbeitnehmer sowohl während des Arbeitsverhältnisses als auch nach dessen Beendigung ermittelt. Eine Zunahme der Lebenserwartung der begünstigten Arbeitnehmer führt zu einer Erhöhung der Planverbindlichkeit.

Gehaltsrisiko: Der Barwert der leistungsorientierten Verpflichtung aus dem Plan wird auf Basis der zukünftigen Gehälter der begünstigten Arbeitnehmer ermittelt. Somit führen Gehaltserhöhungen der begünstigten Arbeitnehmer zu einer Erhöhung der Planverbindlichkeit.

Sonstige Leistungen an diese Arbeitnehmer sind nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nicht vorgesehen.

In Deutschland besteht kein Planvermögen im Sinne der IAS 19 rev. 2011 zur Absicherung der Versorgungsleistungen. In Frankreich wird die erreichbare Versorgungsleistung teilweise durch den Abschluss entsprechender Rückdeckungsversicherungen abgesichert (es besteht somit eine direkte Kopplung der Risiken von Aktiv- und Passivseite).

Dagegen werden bei Beitragszusagen fest definierte Beiträge (z. B. bezogen auf das maßgebliche Einkommen) zugesagt und gezahlt. Der Arbeitgeber hat über die Zahlung der Beiträge hinaus faktisch keine weitere Verpflichtung. Bei Beitragszusagen ist keine Rückstellungsbildung in der Bilanz erforderlich. Es wird lediglich der zu zahlende Beitrag des Unternehmens in der Gewinn- und Verlustrechnung als Aufwand erfasst.

Im Folgenden werden die wesentlichen Kenngrößen für die leistungsorientierten Pensionen dargestellt:

Entwicklung des Verpflichtungsumfangs	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Barwert der erdienten Pensionsansprüche zu Beginn des Wirtschaftsjahres		22.183	23.198
Laufender Dienstzeitaufwand		1.283	1.323
Zinsaufwand		456	457
Versicherungsmathematische Gewinne (-)/Verluste (+)		345	640
Zahlung von Leistungen		-618	-660
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand		-451	728
Barwert der erdienten Pensionsansprüche zum Ende des Wirtschaftsjahres		23.198	25.686
davon direkt zugesagt (ohne Planvermögen)		21.816	24.159
davon mit Planvermögen hinterlegt		1.382	1.527

In Frankreich bestehen für die Pensionsverpflichtungen zweckgebundene Vermögenswerte in Form von Rückdeckungsversicherungen.

Zusammenfassend zeigt sich folgende Entwicklung dieser Vermögenswerte:

Entwicklung des Planvermögens	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zu Beginn des Wirtschaftsjahres		242	258
Erwartete Erträge des Planvermögens		5	5
Versicherungsmathematische Gewinne (+)		3	3
Arbeitgeberbeiträge		23	6
Zahlung von Leistungen		-15	-49
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum Ende des Wirtschaftsjahres		258	222

Insgesamt ergibt sich der folgende Finanzierungsstatus:

Finanzierungsstatus	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Barwert der erdienten Pensionsansprüche zum Ende des Wirtschaftsjahres		23.198	25.686
Beizulegender Zeitwert des Planvermögens zum Ende des Wirtschaftsjahres		-258	-222
Bilanzwert zum Ende des Wirtschaftsjahres		22.940	25.464
Erfahrungsbedingte Anpassung des Barwerts der erdienten Pensionsansprüche (DBO)		116	-458
Erfahrungsbedingte Anpassung des beizulegenden Zeitwerts des Planvermögens		-3	-3

Der in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasste Gesamtaufwand für leistungsorientierte Pensionspläne (Aufwendungen abzüglich Erträge) setzt sich wie folgt zusammen:

Netto-Pensionsaufwand	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Laufender Dienstzeitaufwand		1.283	1.323
Zinsaufwand		456	457
Erwarteter Ertrag aus Planvermögen		-5	-5
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand		-451	728
Gesamt		1.283	2.503

Im Wirtschaftsjahr 2016 sind versicherungsmathematische Verluste in Höhe von 640 TEuro entstanden (Vorjahr: versicherungsmathematische Verluste in Höhe von 345 TEuro), die im sonstigen Ergebnis erfasst werden. Die Prämisse für die versicherungsmathematische Bewertung des Barwerts der erdienten Pensionsansprüche sowie des Netto-Pensionsaufwands richten sich nach den Verhältnissen des Landes, in dem der Pensionsplan begründet wurde.

Bei den Berechnungen werden aktuelle, versicherungsmathematisch ermittelte biometrische Wahrscheinlichkeiten zugrunde gelegt. Des Weiteren kommen Annahmen über die künftige Fluktuation in Abhängigkeit von Alter und Dienstjahren ebenso zur Anwendung wie konzerninterne Pensionierungswahrscheinlichkeiten und Gehalts- und Rententrends.

Bezogen auf den Barwert der erdienten Pensionsansprüche ergeben sich die folgenden gewichteten Bewertungsannahmen:

Gewichtete Annahmen für die Ermittlung des Barwerts der erdienten Pensionsansprüche	Angaben in %	31.12.2015	31.12.2016
Rechnungszins		2,00	1,70
Gehaltstrend/Anwartschaftsdynamik		2,50	2,50
Rentendynamik		2,00	2,00
Fluktuation		1,50	1,50

Als biometrische Wahrscheinlichkeit wurden die in den jeweiligen Ländern gültigen Wahrscheinlichkeiten angesetzt. Als Pensionierungszeitpunkt wurde der Zeitpunkt angenommen, an dem eine frühestmögliche Inanspruchnahme der Leistungen möglich ist.

Das Planvermögen besteht für die französischen Verpflichtungen aus Rückdeckungsverträgen. Somit richten sich die Anlagestrategie sowie der zu erwartende Ertrag nach deren Vorgaben sowie den gesetzlichen Bestimmungen. Die Beiträge für 2017 in den französischen Plan werden sich voraussichtlich auf 6 TEuro belaufen. Die tatsächlichen Erträge des Planvermögens beliefen sich auf 8 TEuro (Vorjahr: 7 TEuro).

Barwert der Verpflichtungen und Zeitwert der Planvermögen	Angaben in TEuro	2013	2014	2015	2016
Barwert der Verpflichtungen		18.158	22.183	23.198	25.686
Zeitwert Planvermögen *		241	242	258	222
Fehlbetrag		17.917	21.941	22.940	25.464

* Ohne die Finanzinstrumente der CEWE COLOR Versorgungskasse e. V., Wiesbaden

Erfahrungsbedingte Anpassungen	Angaben in TEuro	2013	2014	2015	2016
Planschulden		-60	320	116	-458
Planvermögen		-2	-2	-3	-3

Sensitivitätsanalyse

Bei Konstanzhaltung der anderen Annahmen hätten die bei vernünftiger Betrachtungsweise am Abschlussstichtag möglich gewesenen Veränderungen bei einer der maßgeblichen versicherungsmathematischen Annahmen die leistungsorientierte Verpflichtung mit den nachstehenden Beträgen beeinflusst.

Die folgenden Tabellen geben Auskunft über die Sensitivitäten bezüglich der wichtigsten Bewertungsparameter (Auswirkungen auf den Verpflichtungsumfang) und die erwarteten Pensionsleistungen der folgenden zehn Wirtschaftsjahre.

Sensitivitätsanalyse	Angaben in %	Veränderungen	Erhöhung	Minderung
Abzinsungssatz		1,0	-13,6	17,4
Zukünftige Gehaltssteigerungen		0,5	1,3	-1,3
Zukünftige Pensionserhöhungen		0,5	5,1	-5,0

Für die kommenden zehn Geschäftsjahre werden folgende Auszahlungen von Pensionsleistungen erwartet:

Auszahlungen von Pensionsleistungen	<i>Angaben in TEuro</i>	Betrag
2017		823
2018		1.004
2019		1.172
2020		1.116
2021		1.082
2022–2026		5.800

Im Geschäftsjahr 2016 wurden Aufwendungen für Beitragszusagen in Höhe von 3.049 TEuro (Vorjahr: 2.894 TEuro) getätigt. Es wurden Beiträge zu gesetzlichen oder staatlichen beitragsorientierten Plänen in Höhe von 9.446 TEuro (Vorjahr: 8.752 TEuro) gezahlt. Hierbei besteht keine rechtliche oder faktische Verpflichtung von CEWE zur Zahlung dieser künftigen Leistungen.

Für 2017 wird mit Aufwendungen in ähnlicher Höhe gerechnet.

58 | Langfristige passive latente Steuern

Langfristige passive latente Steuern	<i>Angaben in TEuro</i>	Entwicklung des Geschäftsjahres 2015	Entwicklung des Geschäftsjahres 2016
Stand zum 01.01.		2.796	4.071
Änderungen Konsolidierungskreis		1.983	0
Währungsänderungen		1	0
Verbrauch		–667	–1.193
Zuführung		21	40
Auflösung		–63	0
Stand zum 31.12.		4.071	2.918

Die Veränderungen in den latenten Steuern betreffen hauptsächlich die Veränderung der temporären Differenzen. Die Fristigkeit der Steuerlatenzen bewegt sich weitestgehend zwischen einem und fünf Jahren.

59 | Langfristige übrige Rückstellungen

Langfristige übrige Rückstellungen 2016 <i>Angaben in TEuro</i>	Drohverlust- rückstellungen
Stand zum 01.01.	174
Umbuchung	-159
Auflösung	-15
Stand zum 31.12.	0
<hr/>	
Langfristige übrige Rückstellungen 2015 <i>Angaben in TEuro</i>	Drohverlust- rückstellungen
Stand zum 01.01.	242
Zuführung	5
Umbuchung	-26
Auflösung	-47
Stand zum 31.12.	174

Die Position Drohverlustrückstellungen enthält drohende Verluste, gebildet für langfristig laufende Mietverträge für das in Hamburg im Jahr 2002 geschlossene Labor. Sie betreffen das Risiko von Untervermietungsverlusten vor dem Hintergrund einer bestmöglichen Einschätzung des jeweiligen lokalen Gewerbeimmobilienmarktes. Der Gegenwartswert der Verpflichtungen wird durch Abzinsung (aktuelles Jahr: 1,59 %; Vorjahr: 2,16 %) ermittelt. Durch die Aufzinsung und die Anpassung des Zinssatzes ergibt sich ein negativer Zinseffekt von 3 TEuro (Vorjahr: 7 TEuro). Umbuchungen betreffen die Umgliederungen in den kurzfristigen Bereich.

60 | Langfristige Finanzverbindlichkeiten

Die im Geschäftsjahr 2013 verhandelten Kreditfazilitäten wurden mit insgesamt sieben Banken des privaten wie des öffentlich-rechtlichen Sektors vereinbart. Die gezogenen Kredite haben eine Laufzeit von ein bis vier Jahren (Vorjahr: ein bis vier Jahren). Zum Jahresende lag die gesamte Kreditlinie der CEWE-Gruppe bei 106,3 Mio. Euro (Vorjahr: 116,2 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (0,2 Mio. Euro, Vorjahr: 6,7 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (48,6 Mio. Euro, Vorjahr: 21,7 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 154,7 Mio. Euro (Vorjahr: 131,2 Mio. Euro). Neben gezogenen Festkrediten (0,2 Mio. Euro, Vorjahr: 3,2 Mio. Euro) bestehen langfristig bis zu vier Jahren zugesagte, revolvingende Kreditlinien sowie laufend erneuerte Einjahreslinien, die insgesamt der Finanzierung des unterjährig saisonal stark schwankenden Liquiditätsbedarfs dienen. Es bestehen grundsätzlich keine Beschränkungen hinsichtlich der Verwendung der Kreditlinien. Soweit sie zur Finanzierung von Unternehmensakquisitionen genutzt werden, sind bei Überschreitung eines Gesamtvolumens von 35 Mio. Euro die beteiligten Kreditinstitute zu informieren. Damit ist sichergestellt, dass CEWE vermutlich seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Alle langfristigen Kreditzusagen unterliegen banküblichen Covenant-Vereinbarungen zu einer bereinigten Eigenkapitalquote von 22,5 % sowie einem Nettoverschuldungsgrad von 3,0, festzustellen jeweils zum Geschäftsjahresende. Wesentliche Sicherheiten wurden nicht gewährt. Die Zinsbedingungen für Kontokorrentkredite beruhen auf dem EONIA als Basiszins zuzüglich einer marktüblichen Marge in Deutschland; bei sonstigen Finanzierungen stützt sie sich ganz überwiegend auf die 1- bis 3-Monats-EURIBOR als Basiszinsen, zuzüglich einer marktüblichen Marge in Deutschland. Im Übrigen wird auf die Erläuterungen zu den kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten (Punkt D65) sowie die Erläuterungen im Lagebericht verwiesen (Seite 95 f.).

61 | Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten betreffen Verbindlichkeiten gegenüber verbliebenen Altgesellschaftern von verbundenen Unternehmen.

62 | Langfristige übrige Verbindlichkeiten

Die langfristigen übrigen Verbindlichkeiten betreffen im Wesentlichen Sonderposten mit Rücklageanteil.

63 | Kurzfristige Steuerschulden

Die Position enthält zurückgestellte Ertragsteuerverpflichtungen. Die Entwicklung stellt sich wie folgt dar:

Kurzfristige Steuerschulden 2016*Angaben in TEuro*

	Ertragsteuern
Stand zum 01.01.	7.111
Währungsänderungen	-6
Verbrauch	-3.996
Zuführung	8.145
Stand zum 31.12.	11.254

Kurzfristige Steuerschulden 2015*Angaben in TEuro*

	Ertragsteuern
Stand zum 01.01.	4.451
Währungsänderungen	26
Verbrauch	-2.961
Zuführung	5.595
Stand zum 31.12.	7.111

64 | Kurzfristige übrige Rückstellungen

Zurückgestellte Verpflichtungen im Arbeitnehmerbereich beinhalten insbesondere Verpflichtungen aus erdienten Ansprüchen im Rahmen der Altersteilzeit und andere übrige sonstige Rückstellungen betreffend laufende Rechtsstreitigkeiten und sonstige Verpflichtungen. Bei den Umbuchungen handelt es sich um Umgliederungen aus dem langfristigen Bereich. Die Drohverlustrückstellungen betreffen insbesondere den kurzfristigen Anteil der unter D59 beschriebenen Rückstellung für das Untermietverhältnis sowie drohende Verluste aus dem Zinsswap.

Kurzfristige übrige Rückstellungen 2016 <i>Angaben in TEuro</i>	Aufsichtsratsvergütungen	Prüfung Jahresabschluss einschließlich interner Abschlusskosten	Garantie und Kulanz	Archivierungskosten	Demografievertrag	Aufwendungen für Kuratoriumsmitglieder	Drohverlustrückstellungen	Steuererklärungen	Prozesskosten	Verpflichtungen im Arbeitnehmerbereich	Übrige sonstige Verpflichtungen	Gesamt
Stand zum 01.01. nach Anpassungen	415	395	344	332	245	231	167	52	20	—	737	2.938
Währungsänderungen	—	-2	—	—	—	—	—	-1	—	—	-6	-9
Verbrauch	-381	-358	-1	—	-6	-212	—	-10	-1	—	-519	-1.488
Zuführung	530	413	741	7	74	302	—	51	4	—	666	2.788
Umbuchung	—	—	—	—	—	—	159	—	—	—	—	159
Auflösung	-34	-19	-343	—	-239	-19	-135	-15	-15	—	-85	-904
Stand zum 31.12.	530	429	741	339	74	302	191	77	8	—	793	3.484

Kurzfristige übrige Rückstellungen 2015 <i>Angaben in TEuro</i>	Aufsichtsratsvergütungen	Prüfung Jahresabschluss einschließlich interner Abschlusskosten	Garantie und Kulanz	Archivierungskosten	Demografievertrag	Aufwendungen für Kuratoriumsmitglieder	Drohverlustrückstellungen	Steuererklärungen	Prozesskosten	Verpflichtungen im Arbeitnehmerbereich	Übrige sonstige Verpflichtungen	Gesamt
Stand zum 01.01. nach Anpassungen	395	319	5	325	245	219	264	332	210	64	920	3.298
Änderungen Konsolidierungskreis	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	8	8
Währungsänderungen	—	7	—	—	—	—	—	—	—	—	9	16
Verbrauch	-365	-296	-5	—	-245	-202	-35	-70	-205	-64	-633	-2.120
Zuführung	415	382	344	7	245	231	—	35	15	—	609	2.283
Umbuchung	—	—	—	—	—	—	-62	—	—	—	—	-62
Auflösung	-30	-17	—	—	—	-17	—	-245	—	—	-176	-485
Stand zum 31.12.	415	395	344	332	245	231	167	52	20	—	737	2.938

65 | Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten

Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	<i>Angaben in TEuro</i>	Stand zum 31.12.2015	Stand zum 31.12.2016
Darlehen von Banken		1.468	177
Kontokorrentgeführte Konten bei Banken		3.439	33
Gesamt		4.907	210

66 | Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen betragen 96.064 TEuro (Vorjahr: 90.882 TEuro).

67 | Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten

Die kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten beinhalten insbesondere die Stichtagsbewertung von Put-Optionen.

Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Put-Option		0	1.111
Earn-out-Komponente		342	342
Verbindlichkeiten aus Abgrenzung von Zinsaufwand		4	4
Gesamt		346	1.457

68 | Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten

Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Verbindlichkeiten aus Lohn- und Gehaltsverrechnung		16.070	17.239
Verbindlichkeiten aus Steuern		15.546	13.166
Verbindlichkeiten im Rahmen der sozialen Sicherheit		2.240	2.097
Abgrenzungsposten		38	117
Übrige Verbindlichkeiten		804	1.877
Gesamt		34.698	34.496

69 | Finanzielles Risikomanagement

Im Rahmen der operativen Geschäftstätigkeit ist der Konzern finanziellen Risiken ausgesetzt. Hierbei handelt es sich insbesondere um Liquiditäts-, Währungs-, Zins- und Kreditrisiken. Diese Risiken werden durch das Management gesteuert und begrenzt. Die Überwachung erfolgt durch das konzernweite Risikomanagement.

Das Liquiditätsrisiko ist das Risiko, dass der Konzern seinen finanziellen Verpflichtungen nicht nachkommen kann. Diesem Risiko wird durch die Liquiditätsplanung sowie durch das Cash-Management begegnet, indem die Mittelzu- und -abflüsse laufend überwacht und gesteuert werden. Hauptsächliche Quellen von Liquidität sind das operative Geschäft sowie externe Finanzierungen. Mittelabflüsse werden im Wesentlichen zur Finanzierung des Working Capital sowie von Investitionen verwendet.

Zum 31. Dezember 2016 verfügt die CEWE-Gruppe über folgende Kreditlinien:

Kreditlinien 2016	<i>Angaben in Mio. Euro</i>	Inland	Ausland	Gesamt per 31.12.
Restlaufzeit bis 1 Jahr		40,00	0,00	40,00
Restlaufzeit über 1 Jahr		66,30	0,00	66,30
Gesamt		106,30	0,00	106,30

Kreditlinien 2015	<i>Angaben in Mio. Euro</i>	Inland	Ausland	Gesamt per 31.12.
Restlaufzeit bis 1 Jahr		41,50	0,00	41,50
Restlaufzeit über 1 Jahr		74,70	0,00	74,70
Gesamt		116,20	0,00	116,20

Von diesen Kreditlinien sind zum Stichtag 106,1 Mio. Euro (Vorjahr: 109,5 Mio. Euro) nicht in Anspruch genommen worden und standen neben den liquiden Mitteln in Höhe von 48,6 Mio. Euro (Vorjahr: 21,68 Mio. Euro) zur Abdeckung zukünftiger Liquiditätsbedarfe zur Verfügung.

Eine Übersicht über die Fälligkeiten der zu den finanziellen Verbindlichkeiten und den Verbindlichkeiten aus den derivativen Finanzinstrumenten gehörenden undiskontierten Zahlungsströme unter Berücksichtigung der zugehörigen Zinszahlungen zeigt die erwarteten Zahlungsabflüsse aus Sicht des Bilanzstichtags zum 31. Dezember 2016:

Cash Flows aus finanziellen Verbindlichkeiten 2016	31.12.2016 Buchwert	Bis zu 1 Jahr	Über 1 bis 5 Jahre	Gesamt
<i>Angaben in TEuro</i>				
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	210	213	0	213
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	96.064	96.064	0	96.064
Sonstige Finanzinstrumente	32.451	32.502	-55	32.447
Gesamt	128.725	128.779	-55	128.724

Cash Flows aus finanziellen Verbindlichkeiten 2015	31.12.2015 Buchwert	Bis zu 1 Jahr	Über 1 bis 5 Jahre	Gesamt
<i>Angaben in TEuro</i>				
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	6.674	5.020	1.937	6.957
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	90.882	90.882	0	90.882
Sonstige Finanzinstrumente	33.773	33.856	-88	33.768
Gesamt	131.329	129.758	1.849	131.607

Aufgrund der internationalen Ausrichtung der CEWE-Gruppe ergeben sich Zahlungsströme in unterschiedlichen Währungen. Währungsrisiken ergeben sich aus Umsätzen, die in einer anderen Währung fakturiert werden als die zugehörigen Kosten, aus den in der Bilanz ausgewiesenen Vermögenswerten und Schulden in fremder Währung, deren Zeitwert durch eine Veränderung der Wechselkurse negativ beeinflusst werden kann, sowie aus schwebenden Fremdwährungsgeschäften, deren zukünftige Zahlungsströme sich aufgrund von Wechselkursveränderungen nachteilig auswirken können. Das Risikomanagementsystem überwacht laufend die Risikopositionen aus Währungsrisiken. Um diese zu begrenzen, werden auf Euro lautende Geschäftsbeziehungen von Gesellschaften in Ländern, die nicht dem Euroraum angehören, außerhalb des Lieferungs- und Leistungsbereiches nach Möglichkeit reduziert. Nach eingehender Prüfung werden fallweise auf laufende, den Währungsraum übergreifende Geschäfte Sicherungsgeschäfte mit den Hausbanken abgeschlossen.

Das wesentliche Marktrisiko im Fremdwährungsbereich liegt bei stichtagsbedingt offenen Währungspositionen. Wesentliche Fremdwährungsposten bestehen bei der britischen sowie tschechischen Landesgesellschaft. Zur Sensitivitätsanalyse werden die entsprechenden Fremdwährungsposten mit hypothetischen Kursen bewertet. Würden sich die beiden Fremdwährungen gegenüber dem Euro jeweils um 20 % abwerten, ergäben sich folgende Chancen (positive Werte) bzw. Risiken (negative Werte):

Währungssensitivität	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Finanzielle Vermögenswerte		-1.698	-1.728
Finanzielle Verbindlichkeiten		2.547	2.592

Würden sich die beiden Fremdwährungen gegenüber dem Euro jeweils um 20 % aufwerten, ergäben sich folgende Chancen (positive Werte) bzw. Risiken (negative Werte):

Währungssensitivität	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Finanzielle Vermögenswerte		1.320	1.308
Finanzielle Verbindlichkeiten		-1.979	-1.962

Die CEWE-Gruppe unterliegt Zinsrisiken gegenüber dritten Parteien in nicht sehr ausgeprägtem Maße. Zinssensitive Vermögenswerte bestehen aus Darlehen an Kunden und Mitarbeiter sowie kurzfristigen Guthaben bei Kreditinstituten. Zinssensitive Finanzschulden bestehen zum Bilanzstichtag nicht. Hieraus ergaben sich aufgrund der gegenwärtigen Zinsentwicklung keine wesentlichen Risikopositionen. Ziel der Zinssicherungsstrategie ist der regelmäßige Abschluss neuer mittel- bis langfristiger Kreditverträge mit Festzinsvereinbarung. Würden sich die Zinsen für variabel verzinsliche finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten jeweils um 10 % reduzieren, ergäben sich folgende Chancen (positive Werte) bzw. Risiken (negative Werte):

Zinssensitivität	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Zinserträge		-39,7	-5
Zinsaufwendungen		11	0

Würden sich die Zinsen für variabel verzinsliche finanzielle Vermögenswerte und finanzielle Verbindlichkeiten jeweils um 10 % erhöhen, ergäben sich folgende Chancen (positive Werte) bzw. Risiken (negative Werte):

Zinssensitivität	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Zinserträge		39,7	5
Zinsaufwendungen		-11	0

Folgende Sicherungsgeschäfte haben bestanden:

	Nominalvolumen		Restlaufzeit > 1 Jahr		Beizulegender Zeitwert	
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2016
Derivatgeschäfte <i>Angaben in TEuro</i>						
Zinsswap	3.225	3.225	1.845	1.385	-88	-55

In diesem Jahr bestanden keine Derivate zur Absicherung von Währungskursrisiken. Die Höhe des Nominalvolumens erlaubt Rückschlüsse auf den Umfang des Einsatzes von Derivaten, gibt aber nicht das Risiko des Konzerns aus dem Einsatz von Derivaten wieder. Zinsänderungsrisiken bei den Derivaten werden – dem internationalen Bankenstandard entsprechend – nach der Value-at-Risk-Methode gemessen. Auf der Basis historischer Wertschwankungen wird mit einem Konfidenzintervall von 99 % und einer Haltedauer von einem Tag das maximale Verlustpotenzial, das sich aus der Veränderung von Marktpreisen ergeben könnte, berechnet. Aufgrund der fehlenden Sicherungsbeziehungen werden die Derivate erfolgswirksam zum Zeitwert entsprechend den Vorgaben des IFRS 13 bewertet. Der beizulegende Zeitwert der Zinsswaps ist der Tabelle zu entnehmen. Gemäß dem Bewertungsmodell des IFRS 13 sind die Zinsswaps der Hierarchiestufe 3 zuzuweisen, d. h., es werden keine notierten Preise für die Bewertung herangezogen, sondern Bewertungsparameter, die für die Schulden entweder direkt beobachtbar sind oder indirekt aus anderen Preisen abgeleitet werden können. Finanzinstrumente werden zunächst mit ihren Anschaffungskosten bewertet. Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte liegen nicht vor. Die erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten finanziellen Schulden betreffen derivative Finanzinstrumente. Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertete finanzielle Vermögenswerte führten im Geschäftsjahr 2016 zu Nettoergebnissen in Höhe von 1.053 TEuro (Vorjahr: 1.079 TEuro). Die Nettoergebnisse aus den vorliegenden Finanzinstrumenten enthalten insbesondere Wertberichtigungen, Erträge aus abgeschriebenen Forderungen sowie die Ergebnisse aus der Fair-Value-Bewertung. Dividendenerträge und Zinsen sind nicht enthalten. Die Nettoergebnisse aus zu fortgeführten Anschaffungskosten bewerteten finanziellen Verbindlichkeiten liegen im Geschäftsjahr 2016 bei 1.703 TEuro (Vorjahr: 721 TEuro).

Die Sicherungsgeschäfte der aktuellen und der Vorperiode dienten nicht der Absicherung der Anschaffungskosten oder eines anderen Buchwerts nicht finanzieller Vermögenswerte oder nicht finanzieller Verbindlichkeiten. Innerhalb eines Jahres werden derivative Geschäfte zu Liquiditätsabflüssen in Höhe von 26 TEuro (Vorjahr: 36 TEuro) und zwischen zwei und drei Jahren zu Abflüssen in Höhe von 23 TEuro (Vorjahr: 49 TEuro) führen. Zinserträge, die im Zusammenhang stehen mit nicht erfolgswirksam zum Fair Value bewerteten Finanzinstrumenten, belaufen sich auf 819 TEuro (Vorjahr: 360 TEuro), entsprechende Zinsaufwendungen auf 592 TEuro (Vorjahr: 721 TEuro). Wertminderungen auf Finanzinstrumente, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet wurden, betragen im Geschäftsjahr 969 TEuro (Vorjahr: 690 TEuro); sie wurden aufgrund von Abschreibungen auf Forderungen gebucht.

Die Überleitung der Bilanzposten zu den Klassen der Finanzinstrumente zum 31. Dezember 2016 stellt sich wie folgt dar:

	Angaben in TEuro	Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		Zum beizulegenden Zeitwert bewertet			Nicht finanzielle Vermögenswerte / Verbindlichkeiten	Buchwert in der Bilanz
		Buchwert	Nachrichtlich: Beizulegender Zeitwert	Auf Basis öffentlich notierter Marktpreise (Stufe 1)	Auf Basis beobachtbarer Marktdaten (Stufe 2)	Auf Basis individueller nicht beobachtbarer Inputparameter (Stufe 3)		
Aufgliederung der Finanzinstrumente 31.12.2016								
Langfristige Vermögenswerte								
Finanzanlagen		6.175						6.175
Bis zur Endfälligkeit zu haltende Investitionen		5.852						5.852
Rückdeckungsversicherung						323		323
Langfristige finanzielle Vermögenswerte		478						478
Ausleihungen und Forderungen		478	478					478
Kurzfristige Vermögenswerte								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		84.156						84.156
Ausleihungen und Forderungen		84.156	84.156					84.156
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte		3.014						3.014
Ausleihungen und Forderungen		3.014	3.014					3.014
Zahlungsmittel		48.557						48.557
Kurzfristige Schulden								
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		210						210
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		210	210					210
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		96.064						96.064
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		96.064	96.064					96.064
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten		1.457						1.457
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		1.457	1.457					1.457
Zum beizulegenden Zeitwert bewertet								
Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten								34.496
Nicht finanzielle Verbindlichkeiten							34.441	34.441
Derivate ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung						55		55

Aufgliederung der Finanzinstrumente 31.12.2015	Angaben in TEuro	Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		Zum beizulegenden Zeitwert bewertet			Nicht finanzielle Vermögenswerte/ Verbindlichkeiten	Buchwert in der Bilanz
		Buchwert	Nachrichtlich: Bei- zulegender Zeitwert	Auf Basis öffentlich notierter Markt- preise (Stufe 1)	Auf Basis beobacht- barer Marktdaten (Stufe 2)	Auf Basis individu- eller nicht beobacht- barer Inputparameter (Stufe 3)		
Langfristige Vermögenswerte								
Finanzanlagen		3.953						4.259
Bis zur Endfälligkeit zu haltende Investitionen		3.952	3.952					3.952
Rückdeckungsversicherung						306		306
Ausleihungen und Forderungen		1	1					1
Langfristige finanzielle Vermögenswerte		1.648						1.648
Ausleihungen und Forderungen		1.648	1.648					1.648
Kurzfristige Vermögenswerte								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		90.430						90.430
Ausleihungen und Forderungen		90.430	90.430					90.430
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte		2.494						2.494
Ausleihungen und Forderungen		2.494	2.494					2.494
Zahlungsmittel		21.679						21.679
Langfristige Schulden								
Langfristige Finanzverbindlichkeiten		1.767						1.767
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		1.767	1.767					1.767
Kurzfristige Schulden								
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten		4.907						4.907
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		4.907	4.907					4.907
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		90.882						90.882
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		90.882	90.882					90.882
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten		346						346
Zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet		346	346					346
Zum beizulegenden Zeitwert bewertet								
Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten*								34.698
Nicht finanzielle Verbindlichkeiten							34.610	34.610
Derivate ohne bilanzielle Sicherungsbeziehung		34.698	34.698			88		88

*Vorjahreswerte wurden angepasst.

Die nicht nach IAS 39 bewerteten Finanzanlagen betreffen Rückdeckungsversicherungen. Sie werden mit ihrem versicherungsmathematischen Barwert angesetzt. Die Buchwerte der übrigen finanziellen Vermögenswerte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und der Zahlungsmittel sowie die Buchwerte der Kontokorrentverbindlichkeiten, der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und der übrigen kurzfristigen finanziellen Verbindlichkeiten bilden jeweils einen angemessenen Näherungswert an die beizulegenden Zeitwerte. Ursächlich hierfür ist dabei vor allem die kurze Laufzeit dieser Instrumente. Bei der Ermittlung der Buchwerte wurden risikobedingte Wertberichtigungen berücksichtigt. Zu Handelszwecken gehaltene finanzielle Forderungen oder Verbindlichkeiten bestehen nicht.

CEWE bewertet festverzinsliche und variabel verzinsliche Forderungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr auf der Basis unterschiedlicher Parameter, wie bspw. Zinssatz und Bonität des Darlehensnehmers. Auf der Grundlage dieser Bewertung werden ggf. erforderliche Wertberichtigungen bei der Ermittlung des Buchwertes berücksichtigt. Für lang- und kurzfristige Finanzverbindlichkeiten (mit Ausnahme der Kontokorrentverbindlichkeiten) besteht eine Festzinsvereinbarung, so dass auch hier der Buchwert dem Zeitwert entspricht.

Die Buchwerte werden mit banküblichen Methoden bestimmt.

Das Kreditrisiko ist das Risiko, dass ein Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht nachkommt und es zu einem Ausfall der Forderung kommt. Im Rahmen des Forderungsmanagements als Bestandteil des Risikomanagementsystems werden Forderungen auf Ebene der einzelnen Gesellschaften monatlich umfassend analysiert sowie auf Ebene der Konzernzentrale im Rahmen des Delcredere-Reportings an die zentrale Unternehmensleitung berichtet. Für mittlere und große Kunden werden Kreditsicherungsverträge abgeschlossen. Soweit kein Versicherungsschutz oder ein Versicherungsselbstbehalt besteht, werden Forderungen einzelwertberichtigt, sofern es objektiverbare Anzeichen dafür gibt, dass die Forderung ganz oder teilweise mit überwiegender Wahrscheinlichkeit uneinbringlich wird. Dem allgemeinen Ausfallrisiko wird durch auf Erfahrungswerten basierende Einzelwertberichtigungen begegnet. Das maximale Kreditrisiko aus einer möglichen Zahlungsunfähigkeit von Schuldern aus Ausleihungen und Forderungen beträgt zum 31. Dezember 2016 87.648 TEuro (Vorjahr: 94.572 TEuro) und setzt sich wie folgt zusammen:

Kreditrisiko	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Langfristige Forderungen		1.648	478
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und sonstige kurzfristige Forderungen		92.924	87.170
Gesamt		94.572	87.648

Die wertberichtigten Ausleihungen und Forderungen haben sich wie folgt entwickelt:

<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Bruttowert	4.014	3.841
Wertberichtigung	-2.654	-2.265
Gesamt	1.360	1.576

Weitere 6.213 TEuro (Vorjahr: 8.633 TEuro) waren bereits überfällig, aber nicht wertberichtigt. Die Altersstruktur der überfälligen Forderungen stellt sich wie folgt dar:

<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Bis zu 30 Tagen	7.887	5.326
Zwischen 30 und 90 Tagen	591	576
Älter als 90 Tage	155	311
Gesamt	8.633	6.213

Im Rahmen des Forderungsmanagements werden diese Posten sehr eng begleitet, so dass nach Einschätzung der einzelnen Risiken die Vornahme von Teilwertberichtigungen in der oben genannten Höhe ausreicht. Die nicht wertberichtigten finanziellen Vermögenswerte werden als werthaltig angesehen. Das Risiko von Ausfallrisiken wird reduziert, indem in enger Abstimmung mit den marktorientierten Stellen des Unternehmens die Bonität und das Zahlungsverhalten der Kunden ständig überwacht und, wenn möglich, 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. Diese automatischen Systemeinstellungen sowie die zusätzlichen qualitativen

Informationen bilden eine informative Basis, die für die Ermittlung der Einzelwertberichtigungen hinzugezogen wird.

Nachfolgend werden die wesentlichen Kapitalpositionen dargestellt. Die Netto-Finanzverbindlichkeiten ergeben sich aus der Saldierung der Brutto-Finanzverbindlichkeiten mit den liquiden Mitteln zum Bilanzstichtag.

Angaben in TEuro	31.12.2015	31.12.2016
Bilanzsumme	357.308*	380.989
Eigenkapital	186.958*	204.891
Eigenkapitalquote (in %)	52,3 %	53,8 %
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1.767	0
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	4.907	210
Liquide Mittel	21.679	48.557
Netto-Finanzverbindlichkeiten	-15.005	-48.347

*Vorjahreswert wurde angepasst.

Das vorrangige Ziel des Kapitalmanagements der CEWE-Gruppe ist es, sicherzustellen, dass auch in Zukunft die Schuldentilgungsfähigkeit und die finanzielle Substanz des Konzerns erhalten bleiben. Neben der Sicherung der langfristigen Liquiditätsversorgung wurde das Zinsänderungsrisiko begrenzt und erneut eine flexible Kreditstruktur zur Abdeckung der unterjährigen Saisonalität des Geschäftsverlaufes geregelt. Über die Festschreibung einheitlicher Covenant-Regelungen mit den beteiligten Partnerbanken hinaus wurden keine Sicherheiten gestellt. Für weitere Informationen vergleiche die Anmerkungen im Risikobericht auf Seite 112 ff.

Als Kennzahlen wurden eine bankeneinheitlich leicht adaptierte Form der Eigenkapitalquote sowie das Verhältnis von Netto-Finanzschulden zum operativen Ergebnis vor Abschreibungen (EBITDA), dem Netto-Verschuldungsgrad, vereinbart. Beide Kennzahlen wurden so festgelegt, dass ausreichender Spielraum im Rahmen zukünftiger branchenüblicher Schwankungen im Geschäftsverlauf besteht. Weder im Berichtsjahr oder im Vergleichszeitraum noch im langfristigen hypothetischen Rückblick hatte CEWE die festgelegten Schwellenwerte über- bzw. unterschritten. Im Falle des Covenant-Bruchs stünde den kreditgebenden Banken das Recht der Preisanpassung oder gegebenenfalls ein Kündigungsrecht zu. Die Einhaltung der vereinbarten Kennzahlen wird im Rahmen des Kapitalmanagements laufend überwacht.

Die CEWE KGaA unterliegt keinen satzungsmäßigen Kapitalerfordernissen. Bezüglich des genehmigten Kapitals und der Verpflichtung zur Veräußerung oder Ausgabe von Aktien im Zusammenhang mit Aktienoptionsplänen wird auf die entsprechenden Passagen dieses Anhangs verwiesen (D 52, D 53, D 56).

E. Sonstige Angaben

70 | Anteilsbesitz

Die Beteiligungsquoten der in den Konzernabschluss einbezogenen Tochterunternehmen ist der nachstehenden Tabelle zu entnehmen:

Anteilsbesitz	Anteil in %	31.12.2016 Kapital	31.12.2015 Kapital
1. CEWE Beteiligungs GmbH, Oldenburg		100,00	100,00
2. CEWE S. A. S., Paris, Frankreich ¹		100,00	100,00
3. CEWE Belgium NV , Mechelen, Belgien ¹		100,00	100,00
4. CEWE Nederland B. V., Nunspeet, Niederlande ¹		100,00	100,00
5. CEWE Magyarorszá g Kft., Budapest, Ungarn ¹		100,00	100,00
6. CEWE COLOR a. s., Prag, Tschechische Republik ¹		100,00	100,00
7. CEWE a. s., Bratislava, Slowakische Republik ¹		100,00	100,00
8. CEWE AG, Dübendorf, Schweiz ¹		100,00	100,00
9. CEWE Nordic ApS, Aarhus, Dänemark ¹		100,00	100,00
10. Fotojoker Sp. z o. o., Kozle, Polen ¹		100,00	100,00
11. CEWE Sp. z o. o., Kozle, Polen ¹		100,00	100,00
12. Japan Photo Holding Norge A/S, Oslo, Norwegen ¹		100,00	100,00
13. CEWE-PRINT NORDIC A/S, Aarhus, Dänemark ²		100,00	100,00
14. Japan Photo Sverige AB, Göteborg, Schweden ³		100,00	100,00
15. CEWE Zagreb d. o. o., Zagreb, Kroatien ¹		100,00	100,00
16. CEWE Limited, Warwick, Großbritannien ¹		100,00	100,00
17. Diginet GmbH & Co. KG, Köln		100,00	100,00
18. Bilder-planet.de GmbH, Köln ^{4,7}		100,00	100,00
19. Diginet Management GmbH, Köln		100,00	100,00
20. Wöltje GmbH & Co. KG, Oldenburg ⁵		100,00	100,00
21. Wöltje Verwaltungs-GmbH, Oldenburg ⁵		100,00	100,00
22. DIRON Wirtschaftsinformatik Beteiligungs-GmbH, Münster		100,00	100,00
23. CEWE COLOR INC., Delaware, USA ¹		100,00	100,00
24. cewe-print GmbH, Oldenburg		100,00	100,00
25. Saxoprint GmbH, Dresden		100,00	100,00
26. Saxoprint Ltd., London, Großbritannien ⁶		100,00	100,00
27. Saxoprint AG, Zürich, Schweiz ⁶		100,00	100,00
28. Saxoprint EURL, Paris, Frankreich ⁶		100,00	100,00
29. CEWE Print S. r. l., Mailand, Italien ⁶		100,00	100,00
30. Sell2You GmbH, Dresden ⁶		100,00	100,00
31. CEWE Baski Servis ve Ticaret Limited Sirketi, Istanbul, Türkei ¹		100,00	100,00
32. DeinDesign GmbH, Bad Kreuznach		77,02	77,02
33. futalis GmbH, Leipzig		80,00	80,00

71 | Erläuterungen zur Kapitalflussrechnung

Die Kapitalflussrechnung zeigt, wie sich Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente des Konzerns in den Geschäftsjahren 2016 und 2015 verändert haben. Entsprechend IAS 7 wurde dabei zwischen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit, Cash Flow aus Investitionstätigkeit sowie Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit unterschieden. Die ausgewiesenen Zahlungsmittel umfassen die Bilanzpositionen Bankguthaben mit einer Restlaufzeit von bis zu drei Monaten und Kassenbestände einschließlich etwaiger Festgeldguthaben. Sie entsprechen den in der Bilanz ausgewiesenen liquiden Mitteln.

Wie im Abschnitt 2 „Grundlagen für die Aufstellung des Konzernabschlusses“ erläutert (A2), ergeben sich aus der Ausweisänderung in der Bilanz Auswirkungen auf die Kapitalflussrechnung des Jahres 2015. Diese werden entsprechend angepasst.

¹ Beteiligung über die CEWE Beteiligungsgesellschaft mbH, Oldenburg

² Beteiligung über die CEWE Nordic ApS, Aarhus, Dänemark

³ Beteiligung über die Japan Photo Holding Norge AS, Oslo, Norwegen

⁴ Beteiligung über die Diginet GmbH & Co. KG, Köln

⁵ Beteiligung über die CEWE AG, Dübendorf, Schweiz

⁶ Beteiligung über die Saxoprint GmbH, Dresden

⁷ Nicht in den Konzernabschluss einbezogen

Die Zuflüsse und Abflüsse aus der Veränderung der Finanzschulden ergeben sich aus Tilgungen, fristigkeitsbedingten Umgliederungen sowie Aufnahmen von Darlehen wie folgt:

Veränderung Finanzschulden 2016 <i>Angaben in TEuro</i>	Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	Langfristige Finanzverbindlichkeiten	Bruttofinanzschulden
Stand zum 01.01.	4.907	1.767	6.674
Tilgungen	-6.464	—	-6.464
Umgliederungen	1.767	-1.767	—
Stand zum 31.12.	210	—	210

Veränderung Finanzschulden 2015 <i>Angaben in TEuro</i>	Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	Langfristige Finanzverbindlichkeiten	Bruttofinanzschulden
Stand zum 01.01.	1.560	2.655	4.215
Tilgungen	-2.856	—	-2.856
Umgliederungen	1.296	-1.296	—
Aufnahme	4.907	408	5.315
Stand zum 31.12.	4.907	1.767	6.674

Im Jahr 2016 erfolgte keine weitere Aufnahme langfristiger Darlehen.

72 | Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Es bestanden keine Finanzierungsleasingverhältnisse im Sinne des IAS 17. Ebenso wenig tritt die CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, als Leasinggeber im Rahmen eines Finanzierungsleasings auf.

Es bestehen vielmehr passive Miet- und Pachtverhältnisse, die von ihrem wirtschaftlichen Gehalt her Operating-Lease-Verhältnisse darstellen, so dass die Leasinggegenstände nicht der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, sondern dem Leasinggeber zuzurechnen sind. Im Wesentlichen handelt es sich um Verträge über die Nutzung von Produktions- und Büroflächen, Kraftfahrzeuge sowie vereinzelt Vereinbarungen über Bürogeräte und IT-Hardware. Die im Geschäftsjahr gezahlten Mieten betragen 15.465 TEuro (Vorjahr: 14.600 TEuro). Die Laufzeiten der Verträge liegen zwischen einem und 31 Jahren. Die Summen der künftigen Mindestleasingausgaben als Leasingnehmer aus unkündbaren Operating-Lease-Verträgen betragen:

Leasingzahlungen	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Summe der künftigen Mindestleasingzahlungen		89.786	89.357
Fällig innerhalb eines Jahres		15.276	16.109
Fällig zwischen zwei und fünf Jahren		53.339	55.823
Fällig nach mehr als fünf Jahren		21.171	19.661

Vermögenswerte, die im Rahmen von Operating-Lease-Verhältnissen vermietet sind, haben einen Buchwert von insgesamt 4.916 TEuro (Vorjahr: 5.132 TEuro). Die Leasingverträge enthalten keine Klauseln (z. B. Verlängerungs-, Kauf- oder Preisanpassungsoptionen), die zu der Annahme von Finanzleasing beim Leasingnehmer führen würden. Die Summen der künftigen Mindestleasingeinnahmen als Leasinggeber aus unkündbaren Operating-Lease-Verträgen betragen:

Leasingeinnahmen	<i>Angaben in TEuro</i>	31.12.2015	31.12.2016
Summe der künftigen Mindestleasingeinnahmen		8.628	8.306
Fällig innerhalb eines Jahres		1.881	1.874
Fällig zwischen zwei und fünf Jahren		5.531	5.148
Fällig nach mehr als fünf Jahren		1.216	1.284

Hier handelt es sich um die Vermietung von gewerblichen Nutzflächen sowie Geräten, die den Kunden mietweise überlassen werden. Die im Geschäftsjahr vereinnahmten Raten belaufen sich auf 1.961 TEuro (Vorjahr: 1.831 TEuro). Sie werden unter der Position „Übrige sonstige betriebliche Erträge“ gezeigt. Im Rahmen eines systematischen Vertragsmanagements werden eventuelle Leasingkomponenten in den bestehenden Verträgen erfasst und gemeldet.

73 | Segmentberichterstattung nach Geschäftsfeldern

Der Konzern verfügt mit diesem Abschluss über vier berichtspflichtige Geschäftsfelder, drei davon stellen die strategischen Geschäftsfelder des Konzerns dar. Im Einzelnen sind das die Geschäftsfelder Fotofinishing, Kommerzieller Online-Druck sowie Einzelhandel. Die strategischen Geschäftsfelder bieten unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen an und erfordern unterschiedliche Technologie, Investitions- und Marketingstrategien. Für jedes strategische Geschäftsfeld überprüft der Vorstand des Konzerns interne Managementberichte mindestens vierteljährlich. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden der berichtspflichtigen Geschäftsfelder entsprechen den in Abschnitt B erläuterten Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Verkäufe und Erlöse zwischen den Geschäftsfeldern werden, wie zwischen allen Unternehmen der CEWE-Gruppe, grundsätzlich zu Preisen erbracht, wie sie auch mit Dritten vereinbart werden. Verwaltungsleistungen werden als Kostenumlagen berechnet. Die Ergebniseffekte aus der Konsolidierung wurden verursachungsgerecht auf die Geschäftsfelder verteilt; soweit nötig, wurde die Zuordnung bestmöglich geschätzt.

Innerhalb der Unternehmen der CEWE-Gruppe finden verschiedene Lieferungs- und Leistungsbeziehungen statt sowie die Finanzierung und Ausstattung mit liquiden Mitteln.

Der Umsatz teilt sich auf folgende geografische Regionen auf; die Zuordnung der Umsätze mit externen Kunden erfolgt dabei nach dem geografischen Ort des Geschäftsbetriebs des Kunden.

Angaben in TEuro	2015	2016
Inland	312.438	349.736
Ausland	241.753	243.360

Die Umsatzkategorien sind Fotofinishing-Erlöse, Einzelhandelserlöse sowie Erlöse aus Kommerziellem Online-Druck. Ihre Aufteilung geht aus dem Segmentbericht nach Geschäftsfeldern hervor.

Der Umsatz mit einem wesentlichen Kunden liegt im Geschäftsjahr sowie im Vorjahr bei über 10 %. Die Umsatzerlöse mit diesem Kunden sind überwiegend dem Geschäftsfeld Fotofinishing zuzuordnen.

Das immaterielle und das Sachanlagevermögen teilen sich auf folgende geografische Regionen auf:

Angaben in TEuro	2015	2016
Inland	111.480	126.533
Ausland	20.645	17.255
Gesamt	132.125	143.788

74 | Sonstige Erläuterungen

Es bestanden Eventualschulden aus der Hingabe von Bürgschaften und Garantien für Dritte, aus möglichen Prozessrisiken und aus anderen Sachverhalten in Höhe von 1.458 TEuro (Vorjahr: 1.454 TEuro). Das Risiko, aus diesen Eventualschulden in Anspruch genommen zu werden, wird als gering bis weniger wahrscheinlich eingestuft. Die Einschätzung der Beträge und des jeweiligen Grades der Eintrittswahrscheinlichkeit wird laufend überwacht. Eventualforderungen bestanden nicht.

Für die aktiven Mitglieder des geschäftsführenden Vorstands sowie des Aufsichtsrates wurden für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben folgende Gesamtbezüge gezahlt:

Zugeflossene Vergütung	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Feste Vergütung			
Festvergütung		1.488	2.004
Nebenleistungen		71	110
Feste Vergütung gesamt		1.559	2.114
Variable Vergütung			
Einjährige variable Vergütung		482	622
Mehrjährige variable Vergütung			
Bonusbank		294	0
Aktienoptionsplan 2010–2015		219	0
Sonstiges		0	0
Variable Vergütung gesamt		995	622
Leistungen nach der Beendigung des Arbeitsverhältnisses (Versorgungs-Dienstzeitaufwand)		802	1.336
Gesamtvergütung Vorstand		3.355	4.072
Bezüge des Aufsichtsrats		513	520
Gesamtvergütung Vorstand und Aufsichtsrat		3.868	4.592

Die Tabelle weist den Zufluss im beziehungsweise für das Geschäftsjahr sowie das Vorjahr aus Festbezügen, Nebenleistungen, einjähriger sowie mehrjähriger variabler Vergütung sowie den Versorgungsaufwand aus. Die Bezüge aus der Bonusbank betreffen fällig gewordene Ansprüche einschließlich der vertraglichen Zinsen. Die zugeflossenen Vergütungen aus dem Aktienoptionsplan 2010 stammen aus der Ausübung von Optionsrechten in Form der Barabwicklung; sie wurden ordnungsgemäß versteuert. Der Dienstzeitaufwand wurde nach IAS 19 ermittelt; er stellt keinen Zufluss im engeren Sinne dar, wird aber zur Verdeutlichung der Gesamtvergütung aufgenommen.

Die Vergütungen für die Aufsichtsratsmitglieder für ihre Gremientätigkeiten ergeben sich aus der Satzung und setzen sich aus festen und variablen Bestandteilen zusammen; sie sind ausschließlich kurzfristiger Natur.

Über die oben beschriebenen Vergütungen hinaus gibt es keine weiteren Bezüge oder Ansprüche, die im Geschäftsjahr oder Vorjahr gewährt, bisher aber in keinem Konzernabschluss angegeben worden sind.

Angaben zur Vergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder und der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder sind im Vergütungsbericht als Bestandteil des Konzernlageberichts dargestellt (Seiten 136 ff.).

Von einem Dritten sind im Hinblick auf die Tätigkeit als Vorstandsmitglied keinem der aktiven oder ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder Leistungen zugeflossen; gleiches gilt für die Mitglieder des Aufsichtsrats. Kredite und Vorschüsse sind in keinem Fall gewährt worden. Ebenso wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten der Mitglieder des Vorstandes oder des Aufsichtsrats eingegangen.

Beratungs- und Vermittlungsleistungen sowie andere persönliche Leistungen durch Mitglieder des Aufsichtsrates wurden weder im Berichtsjahr noch im Vorjahr erbracht.

Vergütungen an ausgeschiedene Mitglieder des Vorstands wurden in Höhe von 305 TEuro gezahlt (Vorjahr: 0 TEuro). Die Versorgungsbezüge für frühere Mitglieder der Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG belaufen sich auf 496 TEuro (Vorjahr: 495 TEuro). Die für sie gebildeten Pensionsrückstellungen betragen 11.180 TEuro (Vorjahr: 7.162 TEuro). Es gibt keine Verpflichtungen gegenüber dieser Personengruppe, für die keine Rückstellungen gebildet wurden.

Als nahestehende Personen werden in der CEWE-Gruppe die Mitglieder des Vorstandes und des Kuratoriums der Neumüller CEWE COLOR Stiftung sowie des Aufsichtsrates, die Mitglieder der Erbgemeinschaft nach Senator h. c. Heinz Neumüller, Oldenburg, und mit der Erbgemeinschaft verbundene Unternehmen definiert. Ebenfalls zu dieser Gruppe gehören die nahen Familienangehörigen und nahestehende Unternehmen dieses Personenkreises.

Geschäftsvorfälle mit sonstigen nahestehenden Unternehmen und Personen haben 2016 stattgefunden. Wesentliche Transaktionen betreffen einzelne Mietverhältnisse zwischen dem Konzern und verbundenen Unternehmen der Erbgemeinschaft nach Senator h. c. Heinz Neumüller, Oldenburg, über betrieblich genutzte Immobilien. Das Volumen der in Anspruch genommenen Leistungen betrug 2.570 TEuro (Vorjahr: 2.570 TEuro).

75 | Inanspruchnahme von Befreiungsmöglichkeiten durch Tochterunternehmen

Die folgenden Tochterunternehmen, die in den vorliegenden Konzernabschluss im Wege der Vollkonsolidierung einbezogen sind, nehmen die Möglichkeit der Befreiung von den Offenlegungsvorschriften nach § 325 HGB und die Möglichkeit zur Befreiung von der Pflicht zur Aufstellung eines Lageberichts und Anhangs nach § 264b HGB in Anspruch:

- Dignet GmbH & Co. KG, Köln
- Wöltje GmbH & Co. KG, Oldenburg

Zwischen der CEWE Stiftung & Co. KGaA und der cewe print GmbH, Oldenburg, besteht ein Ergebnisabführungsvertrag. Die cewe print GmbH, Oldenburg, ist im Wege der Vollkonsolidierung in den vorliegenden Konzernabschluss einbezogen und nimmt nach § 264 Abs. 3 HGB die Möglichkeit der Befreiung von den Offenlegungsvorschriften nach § 325 HGB sowie Aufstellungserleichterungen in Anspruch.

76 | Organe der Gesellschaft

Aufsichtsrat inklusive Aufsichtsratsmandaten sowie Mandaten in vergleichbaren und ausländischen Kontrollgremien der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Otto Korte, wohnhaft in Oldenburg

Rechtsanwalt/Steuerberater/Fachanwalt für Steuerrecht und Partner der Anwaltskanzlei Hühne Klotz & Partner mbB, Oldenburg

- Vorsitzender des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg
- Mitglied des Kuratoriums der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg
- Vorsitzender des Stiftungsrates der Stiftung Wirtschaftsakademie Ost-Friesland, Leer

Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Jürgen Appelrath, wohnhaft in Oldenburg

Universitätsprofessor für Informatik an der Universität Oldenburg

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg (bis 5. August 2016)
- Vorsitzender des Aufsichtsrates der icsmed AG, Oldenburg (bis 5. August 2016)
- Mitglied des Aufsichtsrates der Gründungs- und Innovationszentrum gGmbH i. G., Oldenburg (bis 5. August 2016)

Paolo Dell'Antonio, wohnhaft in Braunschweig

Dipl.-Kaufmann

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg (seit 14. Februar 2017)
- Mitglied des Gesellschafterausschusses der Bitburger Holding GmbH und der Bitburger Braugruppe GmbH, Bitburg

Prof. Dr. Christiane Hipp, wohnhaft in Berlin

Vizepräsidentin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs, Professorin (Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg)

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg
- Mitglied im Nachhaltigkeitsbeirat der Krombacher GmbH & Co. KG, Kreuztal

Corinna Linner, wohnhaft in Baldham

Wirtschaftsprüfer und Dipl.-Ökonom

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg
- Mitglied des Aufsichtsrates der Donner & Reuschel AG, Hamburg
- Mitglied des Aufsichtsrates der DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH, Köln
- Mitglied des Aufsichtsrates der Wüstenrot & Württembergische AG, Stuttgart
- Mitglied des Aufsichtsrates der Wüstenrot Holding AG, Stuttgart

Professor Dr. Michael Paetsch, wohnhaft in Willich

Professor für internationales Marketing an der Hochschule Pforzheim

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Dr. Hans-Henning Wiegmann, wohnhaft in Schlangenbad

Dipl.-Kaufmann

Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg
- Mitglied des Beirates der Dr. Oetker GmbH, Bielefeld
- Mitglied des Beirates der Radeberger Gruppe KG, Frankfurt

Vera Ackermann, wohnhaft in Hude

Gewerkschaftssekretärin der IG BCE

- Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg (bis 31. Dezember 2016)

Dr. Christina Debus, wohnhaft in Berne

Leiterin Qualitätsmanagement der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Angelika Eßer, wohnhaft in Mönchengladbach

Laborhelferin, freigestellte Betriebsratsvorsitzende der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Mönchengladbach

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Philipp Martens, wohnhaft in Hannover

Gewerkschaftssekretär der IG BCE

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Markus Schwarz, wohnhaft in Oldenburg

Freigestelltes Betriebsratsmitglied der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Thorsten Sommer, wohnhaft in Wardenburg

Abteilungsleiter/Angestellter, freigestellter Betriebsratsvorsitzender der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

- Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg (seit 1. Januar 2017)

Persönlich haftende Gesellschafterin der CEWE Stiftung & Co. KGaA:

- Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Vorstand

Dr. Rolf Hollander, wohnhaft in Oldenburg

Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

- Mitglied des Aufsichtsrates der Vierol AG, Oldenburg
- Mitglied des Aufsichtsrates der Reservix Holding AG, Freiburg

Patrick Berkhouwer, wohnhaft in Bremen (seit 1. Januar 2016)

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

Zuständig für den Bereich Ausland und Expansion

Dr. Reiner Fageth, wohnhaft in Oldenburg

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

Zuständig für die Bereiche Technik, Forschung und Entwicklung

- Mitglied des Aufsichtsrates der CEWE COLOR Inc., New Jersey, USA^{1,2}

Dr. Christian Friege, wohnhaft in Stuttgart (seit 1. Januar 2016)

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

Zuständig für den nationalen und internationalen Vertrieb

- Mitglied des Beirates der enportal GmbH, Hamburg

Carsten Heitkamp, wohnhaft in Oldenburg

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

Zuständig für die deutschen Betriebe, Personal, Logistik und Materialwirtschaft

Dr. Olaf Holzkämper, wohnhaft in Oldenburg

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

Zuständig für die Bereiche Finanzen & Controlling, Unternehmensentwicklung, Investor Relations, IT, Recht und On-Site Finishing

- Mitglied des Beirates der Oldenburgischen Landesbank AG

Thomas Mehls, wohnhaft in Oldenburg

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

Zuständig für den Bereich Marketing national und international, Online Photo Service, CEWE-Print, Viaprinto, Akquisition New Business und Nachhaltigkeit

Frank Zweigle, wohnhaft in Oldenburg

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

Zuständig für die Verwaltungsgeschäfte der Stiftung

Es bestehen keine Darlehensforderungen gegenüber Mitgliedern des Vorstandes oder des Aufsichtsrates; es wurden auch keine Haftungsverhältnisse für diesen Personenkreis eingegangen.

Im Übrigen wird auf die Erläuterungen im Vergütungsbericht auf den Seiten 136 ff. verwiesen.

¹ Konzernmandat

² Mitgliedschaft in vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen

77 | Freigabe und Veröffentlichung des Konzernabschlusses zum 31. Dezember 2016

Der vom Vorstand der persönlich haftenden Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung zum 31. Dezember 2016 aufgestellte Konzernabschluss und der Konzernlagebericht der CEWE-Gruppe werden mit Unterzeichnung durch den Vorstand zur Veröffentlichung freigegeben.

78 | Erklärung zum Corporate Governance Kodex

Die nach § 161 AktG geforderte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex wurde von Vorstand und Aufsichtsrat abgegeben und den Aktionären im Internet unter www.cewe.de zugänglich gemacht.

Oldenburg, 15. März 2017

CEWE Stiftung & Co. KGaA

Für die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

– Der Vorstand –

BILANZEID

Erklärung gemäß §§ 297 Abs. 2 Satz 4, 315 Abs. 1 Satz 6 HGB (Bilanzeid)

Nach bestem Wissen versichern wir, dass gemäß den angewandten Grundsätzen ordnungsmäßiger Konzernberichterstattung der Konzernabschluss ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und dass der Konzernanhang die notwendigen Angaben und besonderen Umstände enthält, die die Lage des Konzerns zutreffend beschreiben.

Ebenso versichern wir nach bestem Wissen, dass der Konzernlagebericht den Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so darstellt, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird und dass die wesentlichen Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns im neuen Geschäftsjahr beschrieben sind.

Oldenburg, 15. März 2017

CEWE Stiftung & Co. KGaA

Für die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung

– Der Vorstand –



Dr. Rolf Hollander
(Vorstandsvorsitzender)



Patrick Berkhouwer



Dr. Reiner Fageth



Dr. Christian Friege



Carsten Heitkamp



Dr. Olaf Holzkämper



Thomas Mehls



Frank Zweigle

BESTÄTIGUNGSVERMERK

Wir haben den von der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Gewinn- und Verlustrechnung, Gesamtergebnisrechnung, Bilanz, Eigenkapitalveränderungsrechnung, Kapitalflussrechnung und Anhang – sowie den Konzernlagebericht für das Geschäftsjahr vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit

des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Rechnungslegungsinformationen der in den Konzernabschluss einbezogenen Teilbereiche, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Hamburg, 15. März 2017

BDO AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Glaser
Wirtschaftsprüfer

Härle
Wirtschaftsprüfer

DIE CEWE-GRUPPE – STRUKTUR UND ORGANE

Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Kuratorium

- Wilfried Mocken, Rheinberg (Vorsitzender)
- Otto Korte, Oldenburg (stellv. Vorsitzender)
- Dr. Martin Enderle, München (seit 1. Januar 2016)
- Helmut Hartig, Oldenburg
- Dr. Peter Nagel, Bad Kreuznach
- Matthias Peters, Hamburg (seit 1. Januar 2016)

Vorstand

- Dr. Rolf Hollander, Oldenburg (Vorsitzender)
- Patrick Berkhouwer, Bremen (seit 1. Januar 2016)
- Dr. Reiner Fageth, Oldenburg
- Dr. Christian Friege, Stuttgart (seit 1. Januar 2016)
- Carsten Heitkamp, Oldenburg
- Dr. Olaf Holzkämper, Oldenburg
- Thomas Mehls, Oldenburg
- Frank Zweigle, Oldenburg

CEWE Stiftung & Co. KGaA

Aufsichtsrat

- Otto Korte, Oldenburg (Vorsitzender)
Rechtsanwalt/Steuerberater/Fachanwalt für Steuerrecht und Partner der Anwaltskanzlei Hühne Klotz & Partner, Oldenburg
- Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Jürgen Appelrath, Oldenburg (bis 5. August 2016)
Universitätsprofessor für Informatik an der Universität Oldenburg
- Paolo Dell'Antonio, wohnhaft in Braunschweig (seit 14. Februar 2017)
Dipl.-Kaufmann, Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte
- Prof. Dr. Christiane Hipp, Berlin
Vizepräsidentin für Forschung und wissenschaftlichen Nachwuchs, Professorin (Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg)
- Corinna Linner, Baldham
Wirtschaftsprüfer und Dipl.-Ökonom
- Prof. Dr. Michael Paetsch, Willich
Professor für internationales Marketing an der Hochschule Pforzheim
- Dr. Hans-Henning Wiegmann, Schlangenbad
Dipl.-Kaufmann, Mitglied verschiedener Aufsichts- und Beiräte

- Vera Ackermann, Hude (Stellvertretende Vorsitzende bis 31. Dezember 2016)
Gewerkschaftssekretärin der IG BCE
- Dr. Christina Debus, Berne
Leiterin Qualitätsmanagement der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg
- Angelika Eßer, Mönchengladbach
Laborhelferin, freigestellte Betriebsratsvorsitzende der CEWE Stiftung & Co. KGaA,
Mönchengladbach
- Philipp Martens, Hannover
Gewerkschaftssekretär der IG BCE
- Markus Schwarz, Oldenburg
Freigestelltes Betriebsratsmitglied der CEWE Stiftung KGaA, Oldenburg
- Thorsten Sommer, Wardenburg (Stellvertretender Vorsitzender seit 1. Januar 2017)
Abteilungsleiter/Angestellter, freigestellter Betriebsratsvorsitzender
der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Persönlich haftende Gesellschafterin der CEWE Stiftung & Co. KGaA

- Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg

04

WEITERE INFORMATIONEN

ABSCHLUSS CEWE STIFTUNG & CO. KGaA	244
Gewinn- und Verlustrechnung der CEWE Stiftung & Co. KGaA	244
Bilanz der CEWE Stiftung & Co. KGaA	246
Mehrjahres-Übersicht	248
Betriebsstätten und Vertriebsniederlassungen	254
Finanzterminkalender	255
Impressum	255

Freude am Foto

Fotos lassen uns Erlebtes festhalten, bieten Erinnerungen und Emotionen. Mit neuen mobilen Lösungen und vielen Innovationen aus den CEWE-Markenwelten haben Kunden stetig neue Möglichkeiten, diese Freude am Foto zu erleben.

ABSCHLUSS CEWE STIFTUNG & CO. KGaA

Gewinn- und Verlustrechnung der CEWE Stiftung & Co. KGaA für das Geschäftsjahr 2016 (ermittelt nach HGB)

Angaben in TEuro	2015	2016
Umsatzerlöse	284.458	326.633
Erhöhung/Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	443	-535
Andere aktivierte Eigenleistungen	172	184
Sonstige betriebliche Erträge	19.398	6.782
Materialaufwand		
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und für bezogene Waren	-60.921	-68.062
Aufwendungen für bezogene Leistungen	-11.936	-18.795
	-72.857	-86.857
Personalaufwand		
Löhne und Gehälter	-70.092	-72.131
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersversorgung und für Unterstützung	-13.843	-12.948
	-83.935	-85.079
Abschreibungen		
auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-18.902	-18.406
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-97.385	-103.113
Erträge aus Beteiligungen	6.891	8.452
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	1.251	1.747
Abschreibungen auf Finanzanlagen	-2.476	-9.412
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-1.744	-1.690
Aufwendungen aus Verlustübernahme	-1.776	-222
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	33.538	38.484
Ergebnis vor Ertragsteuern	33.538	38.484
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-9.929	-11.828
Sonstige Steuern	-319	-166
Jahresüberschuss	23.290	26.490
Gewinnvortrag aus dem Vorjahr	152	123
Bilanzgewinn	23.442	26.613

Meine Art zu drucken.

individuell | komfortabel | begeisternd

Jetzt online drucken:
www.viaprinto.de



individuell

mit persönlichem
Ansprechpartner an
Ihrer Seite



komfortabel

in der Online-Vorschau
Ihre Druckdaten erleben



begeisternd

in Qualität, Lieferung
und Freundlichkeit

Bilanz der CEWE Stiftung & Co. KGaA zum 31. Dezember 2016 (ermittelt nach HGB)

AKTIVA	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Anlagevermögen			
Immaterielle Vermögensgegenstände			
Entgeltlich erworbene Konzessionen, gewerbliche Schutzrechte und ähnliche Rechte und Werte sowie Lizenzen an solchen Rechten und Werten		6.819	6.043
Geschäfts- oder Firmenwert		19	19
geleistete Anzahlungen		325	604
		7.163	6.666
Sachanlagen			
Grundstücke, grundstücksgleiche Rechte und Bauten einschließlich der Bauten auf fremden Grundstücken		19.353	21.390
Technische Anlagen und Maschinen		31.833	33.557
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung		8.051	8.037
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau		1.865	9.651
		61.102	72.635
Finanzanlagen			
Anteile an verbundenen Unternehmen		93.664	84.252
Ausleihungen an verbundene Unternehmen		7.541	22.272
Beteiligungen		3.913	5.809
Sonstige Ausleihungen		230	245
		105.348	112.578
Umlaufvermögen			
Vorräte			
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe		13.288	11.988
Unfertige Erzeugnisse, unfertige Leistungen		27	145
Fertige Erzeugnisse und Waren		897	515
Geleistete Anzahlungen		0	1.626
		14.212	14.274
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		65.044	58.312
Forderungen gegen verbundene Unternehmen		125.237	117.652
Sonstige Vermögensgegenstände		6.540	4.013
		196.821	179.977
Kassenbestand und Guthaben bei Kreditinstituten		9.246	35.780
Rechnungsabgrenzungsposten		1.786	2.509
		395.678	424.419

PASSIVA	<i>Angaben in TEuro</i>	2015	2016
Eigenkapital			
Gezeichnetes Kapital		19.240	19.240
Nennbetrag eigene Aktien		-341	-374
Ausgegebenes Kapital		18.899	18.866
Kapitalrücklage		71.567	72.532
Gewinnrücklagen			
Gesetzliche Rücklage		1.534	1.534
Andere Gewinnrücklagen		109.292	119.996
		110.826	121.530
Bilanzgewinn		23.442	26.613
		224.734	239.541
Sonderposten für Investitionszuschüsse		130	114
Rückstellungen			
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen		11.251	11.748
Steuerrückstellungen		4.911	7.674
Sonstige Rückstellungen		25.230	30.698
		41.392	50.120
Verbindlichkeiten			
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten		3.412	0
Erhaltene Anzahlungen auf Bestellungen		259	330
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		32.375	32.080
Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen		82.108	93.528
Sonstige Verbindlichkeiten		10.883	8.357
		129.037	134.295
Rechnungsabgrenzungsposten		385	349
		395.678	424.419

MEHRJAHRES-ÜBERSICHT

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung im Gesamtjahr

Angaben in Mio. Euro	2009*	2010*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016
Umsatzerlöse	409,8	446,8	469,0	507,2	536,2	523,8	554,2	593,1
Erhöhung/Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	0,0	0,0	0,0	0,1	0,3	0,2	0,4	-0,5
Andere aktivierte Eigenleistungen	1,2	1,5	0,9	1,1	1,0	0,9	0,9	0,8
Sonstige betriebliche Erträge	28,3	24,9	23,1	29,7	24,6	21,4	19,6	20,8
Materialaufwand	-154,7	-168,7	-173,6	-185,6	-190,0	-162,7	-162,2	-168,6
Rohergebnis	284,6	304,5	319,5	352,4	372,2	383,6	412,8	445,6
Personalaufwand	-104,8	-100,6	-108,5	-122,4	-129,9	-135,9	-143,7	-153,4
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-124,7	-139,0	-148,1	-164,7	-175,4	-181,7	-194,0	-201,9
Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern (EBITDA)	55,1	64,9	62,9	65,3	66,8	66,0	75,1	90,3
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen	-37,2	-37,7	-33,5	-37,0	-37,9	-33,5	-38,7	-43,3
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)*	17,9	27,2	29,4	28,3	28,9	32,6	36,4	47,0
Finanzerträge	—	—	—	—	0,3	0,4	0,4	0,9
Finanzaufwendungen	—	—	—	—	-2,2	-1,4	-0,9	-1,7
Finanzergebnis	-1,9	-1,8	-1,0	-2,2	-1,9	-1,0	-0,5	-0,8
Ergebnis vor Steuern (EBT)	16,0	25,4	28,4	26,1	27,1	31,5	35,9	46,2
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-9,2	-11,7	-9,8	-7,3	-4,8	-10,1	-13,5	-15,8
Ergebnis nach Steuern	6,7	13,7	18,6	18,8	22,3	21,4	22,5	30,4

* Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Cash Flow im Gesamtjahr

Angaben in Mio. Euro	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	36,5	53,0	61,4	51,4	48,3	71,2	59,6	93,0
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-26,6	-27,3	-31,0	-45,8	-35,1	-43,1	-55,2	-46,6
Free-Cash Flow	9,9	25,6	30,4	5,5	13,1	28,1	4,4	46,4
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-11,9	-10,8	-22,7	-23,2	-12,3	-14,5	-10,3	-19,8
Zahlungswirksame Veränderungen der liquiden Mittel	-2,0	14,8	7,7	-17,7	0,8	13,6	-5,9	26,7

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung im vierten Quartal

Angaben in Mio. Euro	Q4 2009*	Q4 2010*	Q4 2011*	Q4 2012*	Q4 2013*	Q4 2014*	Q4 2015*	Q4 2016
Umsatzerlöse	127,4	150,0	161,0	178,2	191,2	194,8	215,8	228,5
Erhöhung/Verminderung des Bestands an fertigen und unfertigen Erzeugnissen	0,0	0,0	0,0	-0,1	0,2	0,0	0,2	0,0
Andere aktivierte Eigenleistungen	0,2	0,3	-0,1	0,4	0,4	0,3	0,2	0,3
Sonstige betriebliche Erträge	8,2	8,7	9,3	10,3	7,8	9,0	6,1	7,0
Materialaufwand	-44,7	-52,3	-54,4	-59,5	-56,0	-52,4	-55,2	-55,7
Rohergebnis	91,1	106,6	115,8	129,3	143,6	151,7	167,1	180,2
Personalaufwand	-26,3	-27,5	-30,4	-34,2	-36,6	-40,3	-42,6	-45,5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-39,5	-48,5	-51,3	-56,8	-61,5	-65,1	-70,7	-75,8
Ergebnis vor Abschreibungen und Steuern (EBITDA)	25,2	30,7	34,1	38,4	45,4	46,3	53,8	58,8
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte des Anlagevermögens und Sachanlagen	-9,8	-9,1	-8,5	-9,4	-11,8	-9,0	-13,0	-15,9
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	15,5	21,5	25,6	29,0	33,6	37,3	40,8	42,9
Finanzerträge	—	—	—	—	0,1	0,1	0,4	0,1
Finanzaufwendungen	—	—	—	—	-0,9	-0,3	-0,3	-1,3
Finanzergebnis	-0,5	-0,3	-0,2	-0,4	-0,7	-0,2	0,0	-1,2
Ergebnis vor Steuern (EBT)	15,0	21,2	25,4	28,5	32,9	37,2	40,8	41,7
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	-5,3	-6,4	-7,2	-6,4	-5,1	-11,3	-14,8	-16,2
Ergebnis nach Steuern	9,8	14,8	18,1	22,1	27,7	25,9	26,0	25,5

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

Cash Flow im vierten Quartal

Angaben in Mio. Euro	Q4 2009	Q4 2010	Q4 2011	Q4 2012	Q4 2013	Q4 2014	Q4 2015	Q4 2016
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	24,2	22,2	37,7	48,5	41,1	48,3	49,1	59,6
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	-4,0	-8,1	-22,0	-10,8	-10,7	-16,2	-11,2	-15,7
Free-Cash Flow	20,2	14,1	15,7	37,7	30,4	32,1	37,9	44,0
Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit	-20,9	-8,9	-3,9	-31,2	-24,1	-16,3	-26,4	-10,8
Zahlungswirksame Veränderungen der liquiden Mittel	-0,7	5,2	11,7	6,4	6,3	15,8	11,5	33,2

MEHRJAHRES-ÜBERSICHT

Konzern-Bilanz

AKTIVA Angaben in Mio. Euro	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	2016
Sachanlagen	86,7	80,5	79,2	101,2	98,6	102,5	108,6	124,5
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	5,3	4,8	4,8	4,5	4,3	5,0	5,1	4,9
Geschäfts- oder Firmenwerte	10,3	9,1	9,1	28,5	25,4	25,4	32,7	25,8
Immaterielle Vermögenswerte	18,5	16,3	13,0	21,8	20,0	19,3	23,6	19,2
Finanzanlagen	0,3	0,2	0,2	0,3	1,2	3,3	4,3	6,2
Langfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen	3,0	2,9	2,6	2,1	1,6	1,1	0,5	0,0
Langfristige Forderungen und Vermögenswerte	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Langfristige finanzielle Vermögenswerte	0,0	0,3	0,3	0,4	1,5	2,9	1,6	0,5
Übrige sonstige langfristige Forderungen und Vermögenswerte	0,0	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,4	0,6
Aktive latente Steuern	5,2	5,4	5,4	8,4	9,4	8,1	7,3	6,8
Langfristige Vermögenswerte	129,7	119,5	114,9	167,5	162,0	167,8	184,1	188,6
Vorräte	52,3	50,3	48,0	62,7	59,1	48,9	50,7	49,4
Kurzfristige Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	66,5	72,0	77,9	72,2	88,8	84,3	90,4	84,2
Kurzfristige Forderungen aus Ertragsteuererstattungen	1,1	1,2	1,0	1,6	2,1	1,8	1,1	1,3
Kurzfristige finanzielle Vermögenswerte	0,0	17,3	13,5	3,2	3,0	3,0	2,5	3,0
Übrige sonstige kurzfristige Forderungen und Vermögenswerte	8,7	3,7	4,1	4,7	3,8	4,9	5,7	5,5
Liquide Mittel	8,2	23,4	30,8	13,4	14,0	27,7	21,7	48,6
	136,9	167,8	175,2	157,7	170,8	170,5	172,1	191,9
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	2,0	0,2	0,2	0,2	1,0	1,3	1,2	0,5
Kurzfristige Vermögenswerte	138,9	168,0	175,4	157,9	171,8	171,9	173,3	192,4
	268,6	287,5	290,3	325,4	333,9	339,7	357,3	381,0

* Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. Erläuterungen unter Abschnitt A).

PASSIVA Angaben in Mio. Euro	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015*	2016
Gezeichnetes Kapital	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2	19,2
Kapitalrücklage	56,2	56,2	56,2	56,2	56,6	69,3	70,2	71,2
Eigene Anteile zu Anschaffungskosten	-17,0	-17,6	-24,4	-23,9	-23,4	-8,5	-7,5	-8,5
Gewinnrücklagen und Bilanzgewinn	53,3	62,9	69,3	80,7	90,3	93,6	104,9	122,9
Summe Eigenkapital der Aktionäre CEWE KGaA	111,7	120,7	120,2	132,2	142,8	173,6	187,0	204,9
Langfristige Sonderposten für Investitionszuwendungen	0,5	0,4	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Langfristige Rückstellungen für Pensionen	9,7	10,0	12,6	17,4	17,9	21,9	22,9	25,5
Langfristige passive latente Steuern	1,7	1,8	0,6	4,1	3,3	2,8	4,1	2,9
Langfristige übrige Rückstellungen	1,1	0,9	0,8	0,5	0,4	0,2	0,2	0,0
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	26,1	24,1	16,7	23,5	4,2	2,7	1,8	0,0
Langfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0,0	0,0	0,0	4,2	3,0	0,0	0,0	0,2
Langfristige übrige Verbindlichkeiten	0,1	0,2	0,3	0,3	0,2	0,2	0,5	0,5
Langfristige Schulden	39,1	37,4	31,3	50,0	29,0	27,8	29,5	29,1
Kurzfristige Sonderposten für Investitionszuwendungen	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kurzfristige Steuerschulden	3,7	4,7	5,6	3,0	4,2	4,5	7,1	11,3
Kurzfristige übrige Rückstellungen	11,6	8,6	4,7	2,6	4,2	3,3	2,9	3,5
Kurzfristige Finanzverbindlichkeiten	6,5	6,6	7,4	8,0	26,1	1,6	4,9	0,2
Kurzfristige Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	73,2	91,8	98,3	102,2	101,1	96,1	90,9	96,1
Kurzfristige finanzielle Verbindlichkeiten	0,0	1,3	1,1	4,5	3,9	3,6	0,3	1,5
Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten	22,7	16,3	21,6	22,9	22,7	29,2	34,7	34,5
Kurzfristige Schulden	117,7	129,4	138,7	143,2	162,1	138,2	140,9	147,0
	268,6	287,5	290,3	325,4	333,9	339,7	357,3	381,0

*Die Vergleichszahlen wurden angepasst (vgl. S. 179).

MEHRJAHRES-ÜBERSICHT

Kennzahlen

Volumen und Mitarbeiter		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Digitalfotos	<i>in Mio. Stück</i>	2.035,8	2.129,1	2.246,1	2.298,9	2.252,9	2.203,9	2.164,1	2.176,2
Fotos von Filmen	<i>in Mio. Stück</i>	558,3	367,7	251,3	162,3	114,4	88,6	70,7	56,0
Fotos gesamt	<i>in Mio. Stück</i>	2.594	2.497	2.497	2.461	2.367	2.293	2.235	2.232
CEWE FOTOBÜCHER	<i>in Mio. Stück</i>	3,6	4,3	5,1	5,6	5,8	5,9	6,0	6,2
Mitarbeiter (Durchschnitt)	<i>auf Vollzeit umgerechnet</i>	2.742	2.681	2.823	3.305	3.228	3.219	3.420	3.496
Mitarbeiter (Stichtagsbetrachtung)	<i>auf Vollzeit umgerechnet</i>	2.960	2.910	3.400	3.895	3.781	3.675	3.698	3.967
Ertrag									
Umsatz	<i>in Mio. Euro</i>	409,8	446,8	469,0	507,2	536,2	523,8	554,2	593,1
EBITDA	<i>in Mio. Euro</i>	55,9	65,9	63,6	66,1	66,8	66,0	75,1	90,3
EBITDA-Marge	<i>in % vom Umsatz</i>	13,6 %	14,7 %	13,6 %	13,0 %	12,5 %	12,6 %	13,6 %	15,2 %
EBIT	<i>in Mio. Euro</i>	18,7	28,2	30,1	29,1	29,7	32,6	36,4	47,0
EBIT-Marge	<i>in % vom Umsatz</i>	4,6 %	6,3 %	6,4 %	5,7 %	5,5 %	6,2 %	6,6 %	7,9 %
Restrukturierungsaufwand	<i>in Mio. Euro</i>	9,5	2,2	0,0	0,0	3,3	0,0	1,0	0,2
EBIT vor Restrukturierung	<i>in Mio. Euro</i>	28,2	30,4	30,1	29,1	33,0	32,6	37,4	47,2
EBT	<i>in Mio. Euro</i>	16,8	26,4	29,2	26,9	27,8	31,5	35,9	46,2
Ergebnis nach Steuern	<i>in Mio. Euro</i>	6,7	13,7	18,6	18,8	22,3	21,4	22,5	30,4
Kapital									
Bilanzsumme	<i>in Mio. Euro</i>	268,6	287,5	290,3	325,4	333,9	339,7	357,3	381,0
Capital Employed (CE)	<i>in Mio. Euro</i>	157,4	164,8	159,1	190,3	197,9	203,0	221,3	234,2
Eigenkapital	<i>in Mio. Euro</i>	111,7	120,7	120,2	132,2	142,8	173,6	187,0	204,9
Eigenkapitalquote	<i>in % von der Bilanzsumme</i>	41,6 %	42,0 %	41,4 %	40,6 %	42,8 %	51,1 %	52,3 %	53,8 %
Netto-Finanzschulden	<i>in Mio. Euro</i>	24,3	7,4	-6,7	18,1	16,3	-23,5	-15,0	-48,3
ROCE (vorhergehende 12 Monate)	<i>in % vom durchschnittlichen Capital Employed</i>	11,7 %	17,7 %	19,3 %	14,5 %	15,0 %	16,8 %	17,2 %	21,3 %

Cash Flow		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Brutto-Cash Flow	<i>in Mio. Euro</i>	44,0	51,4	52,1	55,9	60,2	54,9	61,2	73,7
Mittelabfluss aus der Investitionstätigkeit	<i>in Mio. Euro</i>	27,4	26,4	30,3	33,8	35,3	35,4	38,3	49,0
Netto-Cash Flow	<i>in Mio. Euro</i>	16,6	25,1	21,8	22,1	24,9	19,5	22,9	24,7
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit	<i>in Mio. Euro</i>	36,5	53,0	61,4	51,4	48,3	71,2	59,6	93,0
Cash Flow aus Investitionstätigkeit	<i>in Mio. Euro</i>	-26,6	-27,3	-31,0	-45,8	-35,1	-43,1	-55,2	-46,6
Free-Cash Flow	<i>in Mio. Euro</i>	9,9	25,6	30,4	5,5	13,1	28,1	4,4	46,4

Aktie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Anzahl der Aktien (Nennwert 2,60 Euro)	<i>in Stück</i>	7.380.020	7.380.020	7.380.020	7.380.020	7.380.020	7.380.020	7.400.020	7.400.020
Ergebnis je Aktie (verwässert)	<i>in Euro</i>	1,00	2,02	2,84	2,87	3,36	3,07	3,15	4,23
Jahresendkurs	<i>in Euro</i>	22,60	33,35	31,39	31,04	42,75	51,51	54,61	84,57
Dividende pro Aktie	<i>in Euro</i>	1,05	1,25	1,40	1,45	1,50	1,55	1,60	1,80*
Dividendenrendite auf den Jahresendkurs	<i>in %</i>	4,64 %	3,75 %	4,46 %	4,67 %	3,51 %	3,01 %	2,93 %	2,10 %

*Dividendenvorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat an die Hauptversammlung am 31. Mai 2017

BETRIEBSSTÄTTEN UND VERTRIEBSNIEDERLASSUNGEN

 Seite 5
Übersichtskarte mit allen Standorten

 Vertriebsansprechpartner
<http://company.cewe.de/de/ueber-uns/unternehmensgruppe.html>
> Vertriebs- und Produktionsstandorte

Inland

CEWE Stiftung & Co. KGaA
Meerweg 30–32
D–26133 Oldenburg
Tel. +49 (0) 4 41/4 04–0
Fax +49 (0) 4 41/4 04–421

CEWE Stiftung & Co. KGaA
Oskar-von-Miller-Straße 9
D–82110 Germering (München)
Tel. +49 (0) 89/8 40 07–0
Fax +49 (0) 89/8 40 07–30

CEWE Stiftung & Co. KGaA
Erfststraße 40
D–41238 Mönchengladbach
Tel. +49 (0) 21 66/8 53–0
Fax +49 (0) 21 66/8 53–109

CEWE Stiftung & Co. KGaA
Freiburger Straße 20
D–79427 Eschbach (Freiburg)
Tel. +49 (0) 76 34/5 05–0
Fax +49 (0) 76 34/5 05–250

CEWE Stiftung & Co. KGaA
Otto-Hahn-Str. 21
D–48161 Münster
Tel. +49 (0) 25 34/5 81 69–0
Fax +49 (0) 25 34/5 81 69–20

DeinDesign GmbH
Otto-Meffert-Straße 3
D-55543 Bad Kreuznach
Tel. +49 (0) 671/9 70 80–70
Fax +49 (0) 671/9 70 80–71

futalis GmbH
Angerstr. 40–42
D-04177 Leipzig
Tel. +49 (0) 341/3 92 98 79–0
Fax +49 (0) 341/3 92 98 79–9

Saxoprint GmbH
Enderstraße 92c
D–01277 Dresden
Tel. +49 (0) 351/20 44 300
Fax +49 (0) 351/20 56 747

Ausland

Japan Photo Holding Norge A/S
Slimeveien 6B
N–1275 Oslo
Tel. +47/66 82 26–60
Fax +47/66 82 26–70

Japan Photo Sverige AB
Norra Hamngatan 40
S–41106 Göteborg
Tel. +46/31 61 94–90
Fax +46/31 61 94–91

CEWE Nordic ApS
Segaltvej 16
DK–8541 Skødstrup (Århus)
Tel. +45/86/99 14 22
Fax +45/86/99 24 33

CEWE AG
Hochbordstraße 9
CH–8600 Dübendorf (Zürich)
Tel. +41/1/8 02 90–30
Fax +41/1/8 02 90–40

CEWE Stiftung & Co. KGaA
Colerusgasse 24/1
A–1220 Wien
Tel. +43/644 33 61 42 0

CEWE Belgium N. V.
Generaal De Wittelaan 9/b9
B–2800 Mechelen
Tel. +32/3/4 51 92–00
Fax +32/3/4 58 06–17

CEWE Nederland B. V.
Industrieweg 73
NL–8071 CS Nunspeet
Tel. +31/3 41/25 53–55
Fax +31/3 41/25 53–33

CEWE S. A. S.
La Tour Asnières
4 avenue Laurent Cély
F–92600 Asnières sur Seine (Paris)
Tel. +33/1/80 21 04–50
Fax +33/1/80 21 04–48

CEWE S. A. S.
Z. A. de la Croix Rouge
F–35770 Vern sur
Seiche (Rennes)
Tel. +33/2/99 04 85–85
Fax +33/2/99 04 85–89

CEWE S. A. S.
Z. A. E. des Trois Ponts
F–34690 Fabrègues (Montpellier)
Tel. +33/4/67 07 01–80
Fax +33/4/67 07 01–90

CEWE Sp. z o. o.
ul. Strzelecka 11
PL–47230 Kedzierzyn-Kozle
Tel. +48/77/40 63–000
Fax +48/77/40 63–025

Fotojoker Sp. z o. o.
ul. Strzelecka 11
PL–47230 Kedzierzyn-Kozle
Tel. +48/77/4 06 32 00
Fax +48/77/4 06 32 01

CEWE COLOR a. s.
Kloknerova 2278/24
CZ–14800 Prag 4
Tel. +420/2/72 07 11 11
Fax +420/2/72 93 73 46

CEWE a. s.
Galvaniho 7/B
SK–82104 Bratislava
Tel. +421/2/68 20 44–11
Fax +421/2/68 20 44–23

CEWE
Magyarország Kft.
Béke út 21–29
H–1135 Budapest
Tel. +36/1/4 51 10 88
Fax +36/1/2 38–07 09

CEWE Ltd.
Unit 4, Spartan Close
Titan Business Centre
Tachbrook Park
UK–Warwick CV 34 6 RR
Tel. +44/19/26 46 3–100
Fax +44/19/26 46 3–101

CEWE Zagreb d. o. o.
Jurisiceva 24
HR–10000 Zagreb
Tel. +36/1/451 10 88
Fax +36/1/238 07 09

CEWE PRINT S. r. l.
Via Monte di Pietà 21
I–20121 Mailand

FINANZTERMINKALENDER

(soweit terminiert)

23.03.2017	Veröffentlichung des Geschäftsberichts 2016
23.03.2017	Bilanzpresse- und Analystenkonferenz, Frankfurt/Main
29.03.2017	Bankhaus Lampe Deutschland-konferenz, Baden-Baden
11.05.2017	Veröffentlichung des Zwischenberichts Q1-2017
31.05.2017	Hauptversammlung 2017, Weser-Ems-Halle, Oldenburg
10.08.2017	Veröffentlichung Halbjahresbericht zum Q2-2017
20.09.2017	Berenberg & Goldman Sachs German Corporate Conference, München
21.09.2017	Baader Investment Conference, München
10.11.2017	Veröffentlichung Zwischenbericht zum Q3-2017
27.–28.11.2017	Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt

 Darüber hinaus finden Sie **aktuelle Termine** im Internet auf www.cewe.de

 **viaprinto**
Erfolg hat schöne Seiten.

Dieser Geschäftsbericht ist ein Produkt von viaprinto.de, der Online-Druckerei von CEWE.

IMPRESSUM

Dieser Geschäftsbericht liegt auch in englischer Sprache vor.

Gerne senden wir Ihnen den gewünschten Bericht auf Anfrage zu:

Telefon: +49 (0) 4 41/404–22 88

Fax: +49 (0) 4 41/404–421

IR@cewe.de

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA ist Mitglied im Deutschen Investor Relations Kreis e. V.

Verantwortlich

CEWE Stiftung & Co. KGaA

Meerweg 30–32

D–26133 Oldenburg

Telefon: +49 (0) 4 41/404–0

Fax: +49 (0) 4 41/404–421

www.cewe.de

info@cewe.de

Gesamtkonzeption und Gestaltung

FIRST RABBIT GmbH, Köln

Fotos

CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Druck

CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg

Prüfer des Konzernabschlusses

BDO AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Fuhlentwiete 12

D–20355 Hamburg



Europas
beliebtestes
Fotobuch

ab 7,95 €*



Mein
cewe fotobuch
Mein Leben

www.cewe.de

 **cewe**
BEST IN PRINT

* Unverbindliche Preisempfehlung. Das abgebildete Produkt hat einen höheren Preis. Alle Preise verstehen sich inkl. MwSt. und zzgl. Versandkosten (ggf. auch bei Filialabholung anfallend) gemäß Preisliste. Weitere Informationen unter www.cewe.de/preise Anbieter: CEWE Stiftung & Co. KGaA, Meerweg 30-32, 26133 Oldenburg