





KONZERNLAGEBERICHT

Märkte und Produkte	28	Nachhaltigkeit	74
Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen	28	Unternehmerische Verantwortung	74
Fotomarkt	30	Ökonomische Verantwortung	75
Produkte und Marketing	32	Umweltverantwortung	76
		Soziale Verantwortung	78
		Gesellschaftliches Engagement	79
Resultate	44	Corporate Governance	81
Absatz	44	Compliance	85
Umsatz	48	Risikobericht	87
Ergebnisse und GuV-Struktur	50	Risikomanagementsystem	88
Segmente	54	Bericht zur Unternehmensführung	92
Bilanz und Finanzierung	56	Vergütungsbericht	94
Cash Flow	59	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	99
Kapitalrentabilität	61	Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen	100
Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage	62	Organisation	100
		Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	103
Unternehmensfunktionen	63	Prognosebericht	104
Marketing und Vertrieb	63	Vorstand und Geschäftsführung	108
Forschung und Entwicklung	65		
IT	66		
Produktion	67		
Personal	68		
Logistik	69		
Einkauf und Materialwirtschaft	70		
Finanzen	71		

-  Seitenverweis
-  Verweis auf Tabelle oder Grafik
-  Internet-Verweis
-  Zusatzinformationen

MÄRKTE UND PRODUKTE

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die Weltwirtschaft ist im Jahr 2011 kräftig gewachsen, wenngleich deutlich weniger stark als im Vorjahr. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg um 3,8 % nach 5,2 % im Jahr 2010. In der zweiten Jahreshälfte schwächte sich das Wachstum weltweit zunehmend ab. In den Volkswirtschaften der Schwellenländer wie China, Indien und Brasilien dämpften die restriktivere Fiskal- und vor allem Geldpolitik die Dynamik. Ihr BIP wuchs um 6,2 % nach 7,3 % im Vorjahr. Die relativ geringeren Wachstumsimpulse des internationalen Handels trugen in den Industriestaaten ebenso zu einer auf 1,6 % halbierten Wachstumsrate bei wie staatliche Konsolidierungsprogramme. Vor diesem Hintergrund verringerte sich die konjunkturstimulierende Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen von staatlicher Seite. Von den Folgen der Natur- und Reaktorkatastrophe im Frühjahr erholte sich die japanische Volkswirtschaft zwar Quartal für Quartal kräftiger, aber insgesamt schrumpfte das Bruttoinlandsprodukt im Jahresvergleich leicht um 0,9 % (Vorjahr: +4,4 %). Ein stärkeres Wachstum verhinderten die global rückläufige Nachfrage, die Lieferunterbrechungen durch die Überschwemmungen in Thailand und die kräftige Aufwertung des Yen. Die Wirtschaft der USA wuchs zwar mit einer Rate von 1,8 % deutlich schwächer als im Vorjahr (+3,0 %), gewann aber durch die höheren Konsumausgaben und Anlageinvestitionen in den letzten beiden Quartalen 2011 an Schwung.

Die Konjunktorentwicklung im Euro-Raum verlor im Jahresverlauf immer stärker an Dynamik, so dass die Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts auf 1,6 % nach zuvor 1,9 % zurückging. Kraft entzogen ihr die weltweit sinkende Nachfrage und die sich im zweiten Halbjahr zuspitzende Schuldenkrise und die dadurch entstandene Vertrauenskrise der Unternehmen und Verbraucher im Euro-Gebiet. Die andauernden Kapitalmarkturbulenzen im Euro-Raum und die notwendigen einschneidenden Einsparungen in staatlichen Budgets dämpften die binnenwirtschaftliche Nachfrage in der zweiten Jahreshälfte zunehmend. Trotz der hohen Unsicherheit im Euro-Gebiet über die Dauer und Lösbarkeit der Schuldenkrise in einigen Mitgliedstaaten setzte die deutsche Wirtschaft ihren Aufholprozess auch im zweiten Jahr nach der Wirtschaftskrise fort. Allerdings bremste in der zweiten Jahreshälfte immer stärker die nachlassende globale Wirtschaftsdynamik und die Verunsicherung durch die andauernde Staatsschuldenkrise im Euro-Raum die Wirtschaftsentwicklung. Insbesondere durch die positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt gaben vor allem die privaten Konsumausgaben Impulse für die Steigerung des deutschen Bruttoinlandsprodukts um 3,0 % (Vorjahr: +3,7 %). Der private Verbrauch legte so stark zu wie zuletzt vor fünf Jahren. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Nachfrage nach Produkten von CEWE COLOR unverändert kaum mit den konjunkturellen Rahmenbedingungen und der Konsumneigung der Bevölkerung korreliert.

Inflation

Die deutlich höheren Preise für Energie und andere Rohstoffe waren im Wesentlichen die Auslöser für den Anstieg der Inflationsraten über die Marke 2,0 % im Euro-Raum, bis zu der die Europäische Zentralbank (EZB) die Preisstabilität gewahrt sieht. Im September kletterte die Teuerungsrate erstmals im Jahr 2011 auf über 3,0 %. Erst im Dezember sank sie wieder mit 2,7 % unter 3,0 %. Vor allem die hohen Energiepreise zogen die Verbraucherpreise in Deutschland im Jahresdurchschnitt um 2,3 % über das Vorjahresniveau (+1,1 %).

Zinsentwicklung

Die Europäische Zentralbank hob wegen der Inflationsentwicklung im Euro-Gebiet die Leitzinsen 2011 zunächst im Juni und im Juli um jeweils 25 Basispunkte auf 1,50 % an. Wegen der Konjunkturabschwächung und der andauernden Vertrauenskrise im Finanzsektor des Euro-Raums senkte die EZB die Leitzinsen dann im November und im Dezember wieder in zwei Schritten jeweils um 0,25 Prozentpunkte auf 1,00 %. In den USA verzichtete die Notenbank Federal Reserve

wegen der Wirtschaftsentwicklung auf eine restriktivere Geldpolitik. Im Sommer hatte die amerikanische Zentralbank angekündigt, bis mindestens Mitte 2013 den Leitzins bei faktisch 0 % zu belassen. Um Überhitzungserscheinungen der chinesischen Wirtschaft zu dämpfen, erhöhte die Zentralbank Chinas im Juli 2011 zum dritten Mal im Jahresverlauf den Schlüsselzinssatz bis auf 6,56 %.

Wechselkurs

Der nominale effektive Wechselkurs des Euro (gemessen an den Währungen der 20 wichtigsten Handelspartner des Euro-Währungsgebiets) schwächte sich im Schlussquartal 2011 bei anhaltend hoher Volatilität ab und lag im Dezember 2010 um 0,9 Prozentpunkte unter dem Dezember-Wert 2011. Dabei war der Wertverlust im vierten Quartal erheblich: Am 11. Januar, dem Stichtag des EZB-Monatsberichts vom Januar 2012, notierte der nominale effektive Wechselkurs des Euro um 4,1 % unter seinem Niveau von Ende September 2011 und 5,0 % unter seinem Durchschnittswert des vergangenen Jahres.

Fotomarkt

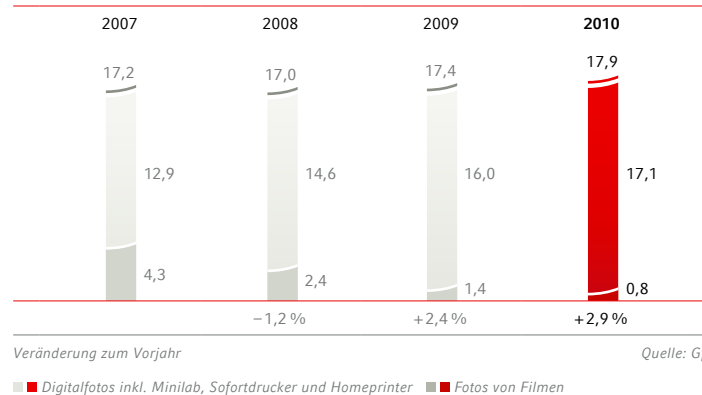
Beliebtheit von Digitalkameras weiterhin ungebrochen

Die digitale Fotografie wird in immer mehr Lebensbereichen genutzt. Ob Fotos vom Neugeborenen im Krankenhaus, dem Sommerurlaub, der Familienfeier oder vom Weihnachtsfest – die handlichen Kameras sind immer dabei und sofort einsatzbereit. Dieser Trend ließ sich in der letzten Dekade beobachten und setzte sich auch 2011 fort. Das belegt eine Studie der Gesellschaft für Konsumforschung (GfK): Im Jahr 2011 wurden in Deutschland 8,6 Mio. Digitalkameras verkauft. Interessant ist, dass es den Verbrauchern jedoch nicht nur auf Schnelligkeit ankommt, sondern auch auf Qualität. Denn einen wachsenden Anteil an diesen Digitalkameras (11 %) machen hochwertige Modelle mit Spiegelreflex-Technik aus. Im Vergleich zum Vorjahr bedeutet das eine Steigerungsrate von 10 %. Die Marktprognosen bezüglich der Nachfrage nach Kameras bleiben trotz einer gewissen Marktsättigung weiterhin positiv, denn immer neue Zielgruppen interessieren sich für digitale Fotografie. Ein weiterer Grund liegt darin, dass ambitionierte Hobbyfotografen ihre Ausrüstungen in immer kürzeren Abständen erneuern oder erweitern.

93 % des maximal möglichen Analogfilmrückgangs erfolgreich bewältigt

Eine logische Konsequenz der Entwicklung hin zur digitalen Technologie ist die Abkehr von der analogen Technik. Infolgedessen werden Foto- oder Videokameras mit dieser Technik seltener gekauft und entsprechend auch weniger genutzt. Der Absatz von Filmen hatte Anfang des 21. Jahrhunderts seinen Zenit erreicht: Im Jahr 2000 wurden in Deutschland 191 Mio. Stück verkauft. 2010 waren es nur noch 18 Mio. Stück.

Farbfotoentwicklung in Westeuropa in Mrd. Stück



Wandel in der Weiterverarbeitung von Fotos

Mit dem Technologiewandel ändern sich jedoch nicht nur die genutzten Medien und Ausrüstungen, sondern auch die Varianten der Fotoproduktion sowie die Anzahl ausgedruckter Fotoabzüge.

In der Vergangenheit, d. h. im analogen Zeitalter, wurden durchschnittlich noch 120 Aufnahmen pro Jahr und Person gemacht und als Abzüge bestellt. Im Zuge der Digitalisierung werden Fotos zunehmend auf dem Rechner oder auf CD gespeichert und angesehen: Von 500 digitalen Aufnahmen werden nur etwa 22 % auf Papier ausbelichtet. Allerdings gibt es einen Gegentrend, den CEWE gesetzt und gefördert hat: Verbraucher bereiten ihre digitalen Aufnahmen in Mehrwertprodukten auf. Besonders beliebt sind dafür Fotobücher, Foto-Grußkarten, Foto-Kalender und Wanddekorationen.



www.dm-digifoto.de



www.schlecker.de



www.mueller.de



www.budni.de

Produkte und Marketing

CEWE COLOR konzentrierte auch 2011 seine Aktivitäten in den Bereichen Produktentwicklung und Marketing auf den Bestseller CEWE FOTOBUCH. Darüber hinaus wurde eine Vielzahl an neuen Fotoprodukten, wie hochwertige Wanddekorationen, hochglanzveredelte Kalender oder neue Grußkarten-Formate, eingeführt. Diese profitieren von den Abstrahleffekten des Markenprodukts CEWE FOTOBUCH. Neben dem CEWE FOTOBUCH gewannen auch Kalender und Grußkarten zunehmend an Bedeutung. Auch bei den beliebten Designs und Gestaltungsvorlagen, die der Individualisierung der Fotoprodukte dienen, gab es viele Neuerungen. So umfasst das Portfolio von CEWE COLOR mittlerweile über 1.200 unterschiedliche Designs. Diese sind in über 15.000 Formaten für die Fotoprodukte von CEWE COLOR verfügbar.

Auch über Produkt- und Designinnovationen hinaus hat CEWE COLOR Initiativen ins Leben gerufen, um die Marktführerschaft zu sichern und weiter auszubauen. Ein Beispiel dafür ist die 2011 gestartete Qualitätsoffensive, mit der CEWE COLOR im gesamten Wertschöpfungsprozess einen außerordentlich hohen Qualitätsanspruch definiert hat. Ziel ist es, die uneingeschränkte Qualitätsführerschaft auf jeder Stufe zu einem Alleinstellungsmerkmal zu entwickeln, um sich von Mitbewerbern abzusetzen.

Die Online- und Desktop-Bestellsoftware ist die Basis zur Gestaltung der Fotoprodukte von CEWE COLOR. Aus diesem Grund arbeiten Expertenteams an deren kontinuierlicher Optimierung. In vielen Praxistests geht die Bestellsoftware von CEWE COLOR regelmäßig als Sieger hervor.

Qualität zeigt sich jedoch nicht ausschließlich in technischen Innovationen, sondern kann nur durch hochmotivierte und qualifizierte Mitarbeiter gewährleistet werden. Durch seinen umfassenden Kundenservice wird CEWE COLOR beim Endverbraucher sehr geschätzt. Es stehen jeden Tag von neun bis 22 Uhr zahlreiche Experten im

Kundendienst auf nahezu allen Kommunikationswegen – per E-Mail, Telefon, Chat, Forum oder Social Media – für Verbraucheranfragen und Fragen der Handelspartner zur Verfügung.

Das dadurch gewonnene Feedback fließt nach interner Prüfung in den Innovations- und Optimierungsprozess ein. Auf diese Weise ist es CEWE COLOR möglich, zeitnah Trends und Optimierungspotenziale zu erkennen, seine Produkte oder Bestellwege stetig zu verbessern und an die Kundenbedürfnisse anzupassen.

Dem Trend auf der Spur: Sofortdruck

Ein wesentlicher Trend setzte sich auch 2011 fort: die steigende Relevanz des Sofortdrucks.

Das belegten auch die Daten des Marktforschungsunternehmens FutureSource aus Juni 2011: Dementsprechend stieg die Zahl der am POS installierten Sofortdruck-Terminals in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Frankreich, Belgien, Frankreich und den Niederlanden auf 45.000 Geräte. Besonders hervorzuheben ist das überproportionale Wachstum in Deutschland: Hier gibt es mittlerweile 23.500 Geräte (2010: 20.500).

2011 verzeichnete CEWE COLOR im Sofortdruck allein in Deutschland, Österreich und der Schweiz eine Absatzsteigerung um 45 % im Vergleich zum Vorjahr.

Die Möglichkeit, Abzüge oder andere Fotoprodukte am Fotokiosk von CEWE COLOR selbst auszudrucken und sofort mitzunehmen, nutzen immer mehr Kunden. Mit dem Geschäftsfeld Sofortdruck mit Kiosksystemen erzielte CEWE COLOR im Jahr 2011 bereits über 10 % seines Umsatzes im Bereich Fotofinishing. Deshalb erhöhte CEWE COLOR die Präsenz seiner Fotokioske am Point of Sale bei den europäischen Handelspartnern im Vergleich zum Vorjahr um mehrere hundert Geräte. Um die Bekanntheit dieses Services zu

steigern, hat CEWE COLOR zahlreiche Promotion-Aktivitäten in zwei Wellen durchgeführt. Im Sommer lag der Schwerpunkt auf den Print-abzügen, im Winter zusätzlich auf Kalendern als Fotogeschenke.

Die Fotokioske von CEWE COLOR sind designstarke Kiosksysteme mit innovativer, benutzerfreundlicher Software und einer hervorragenden Bildqualität. Dies bestätigte auch ein Test der Zeitschrift Audio Video Foto. In der Ausgabe 11/2011 ging CEWE COLOR als Sieger aus dem Test verschiedener Sofortdruck-Stationen hervor. Die Einführung einer neuen Widescreen-Kioskgeneration und einer iPhone-App zur kontaktlosen Bildübertragung an die Kioske im Jahr 2011 sind nur zwei Beispiele für die fortlaufende Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des CEWE-Sofortdrucks.

Das Internet als Bestellkanal

Schon 2011 gingen mehr als zwei Drittel der Digitalfoto-Aufträge bei CEWE COLOR online ein (2010: 60,7 %). Daran lässt CEWE COLOR seine Handelspartner seit Jahren mit Komplettlösungen für die Bestellung von Fotoprodukten im Internet partizipieren. CEWE COLOR betreut dabei auch die Homepages sowie die adaptierten Versionen

der Gestaltungssoftware der Handelspartner. Entsprechend können die festgelegten Standards für die Benutzerfreundlichkeit der Seiten und Software einheitlich umgesetzt werden. 2011 richtete CEWE COLOR sein Hauptaugenmerk auf die Verbesserung der Benutzerfreundlichkeit, um den Weg zu seinen Fotoprodukten für alle Zielgruppen möglichst einfach zu gestalten. Darüber hinaus koordiniert CEWE COLOR die Vermarktung der Online-Präsenz und betreibt die Rechenzentren für seine Handelspartner. Am stärksten greifen Internet-Fotoanbieter, Internet-Portale und Drogerieketten auf diesen Service von CEWE COLOR zurück.

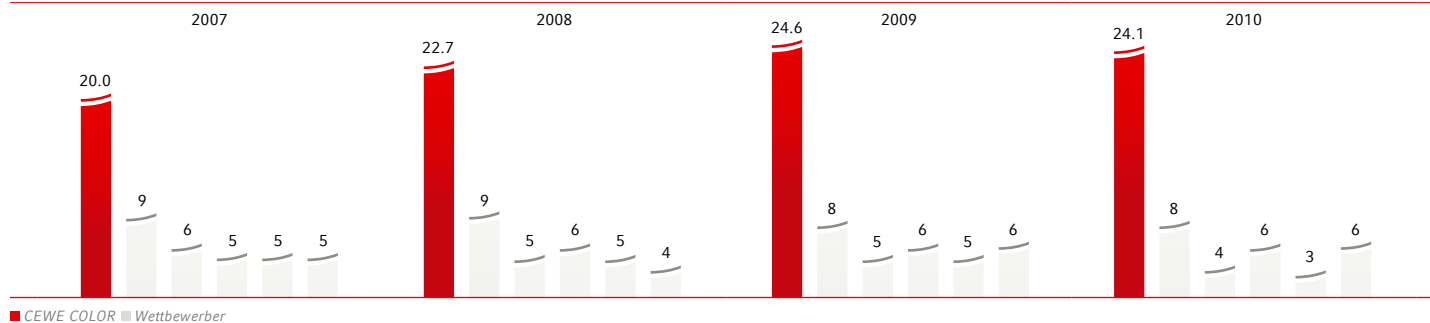
Das CEWE FOTOBUCH – Europas beliebtestes Fotobuch

Mit einem Wachstum um 18,6 % und mit über 5,1 Mio. verkauften Exemplaren des CEWE FOTOBUCHS im Jahr 2011 konnte CEWE COLOR seine europäische Marktführerschaft ausbauen. Eine Vielzahl an Produktinnovationen und Vermarktungsaktivitäten trug zu diesem Erfolg bei. Im Rahmen seiner Qualitätsoffensive führte CEWE COLOR die Zufriedenheitsgarantie für das CEWE FOTOBUCH ein. Ist ein Kunde nicht zufrieden mit seinem Auftrag, kann er das Fotobuch zurückgeben, erhält das Geld zurück oder ein neues CEWE FOTOBUCH.

Beispiele einiger Awards für das CEWE FOTOBUCH



Markanteil CEWE FOTOBUCH in Europa in % vom Gesamt



Quelle: FutureSource 2010

Das eigens dafür entwickelte Siegel zur Zufriedenheitsgarantie ist auf den Homepages und in nahezu alle Kommunikationsaktivitäten rund um das CEWE FOTOBUCH integriert.

Das CEWE FOTOBUCH – breites Portfolio und Produktinnovationen

Das CEWE FOTOBUCH ist mittlerweile in über 40 Varianten erhältlich. Ob im Format Mini oder XXL Panorama, mit Ledereinband oder Softcover, digital gedruckt oder auf Fotopapier, matt oder hochglanzveredelt – für jeden gibt es das passende Exemplar.

2011 galt das besondere Augenmerk der Wertigkeit. Deshalb wurden zwei neue Formate des erfolgreich etablierten CEWE FOTOBUCHS mit Hochglanzveredelung lanciert: Compact Panorama und XXL. Ein zusätzlicher Lack nach dem Druck sorgt für noch brillantere Farben und verleiht dem CEWE FOTOBUCH ein besonders hochwertiges Erscheinungsbild. Die neuen Formate sind mit Hardcover und bis zu 154 Seiten erhältlich. Digital gedruckte Exemplare des CEWE FOTOBUCHS mit Hochglanzveredelung werden nun bereits in fünf verschiedenen Formaten angeboten.

Besonders wichtig für ambitionierte Fotografen sind Exemplare des CEWE FOTOBUCHS auf klassischem Fotopapier. Diese Papierart wird den besonderen Anforderungen dieser Zielgruppe an die Darstellung von Schärfe, Schwarz-Weiß-Kontrasten und einem großen Farbraum am besten gerecht. Deshalb kamen auch hier 2011 glänzende Varianten hinzu: Die Formate Groß, Groß Panorama und XL gibt es mit Hardcover-Einband und bis zu 98 Seiten stark. Auch Kunden, die matte Oberflächen präferieren, werden bei CEWE fündig: Für sie brachte CEWE COLOR zwei neue Versionen (Compact Panorama und Groß) auf den Markt, so dass es nun fünf Formatmöglichkeiten gibt, seine Erinnerungen auf mattem Fotopapier in einem CEWE FOTOBUCH festzuhalten.

Die verschiedenen Kundengruppen von CEWE haben höchste Ansprüche an die Qualität und die Individualisierung der Fotoprodukte. Mit dem weiteren Ausbau seines Portfolios und der zusätzlichen stärkeren Spezialisierung auf hochwertige Produkte wurde CEWE 2011 diesen Bedürfnissen gerecht und schöpfte auf diese Weise Upselling-Potenziale aus.

Vermarktungsaktivitäten rund um den Bestseller

Die Marke CEWE FOTOBUCH wird seit 2005 kontinuierlich aufgebaut und hat europaweite Bekanntheit erlangt. Es wird in allen Medienkanälen beworben.

Im Sommer platzierte CEWE seine neuen TV-Spots – jeweils drei Zwanzigsekünder mit der CEWE-Familie und dem jeweiligen Fokus auf die Anlässe „Hochzeit“, „Nachwuchs“ und „Urlaub“ – 1.400 Mal im Programm von Sat.1 und ProSieben. Mit der Integration des Kapitäns der deutschen Fußball-Nationalmannschaft, Philipp Lahm, der ergänzend zur bekannten CEWE-Familie zum Einsatz kam, weitete CEWE seine TV-Maßnahmen aus: Der Zwanzigsekünder mit Philipp Lahm wurde zur Weihnachtszeit im Programm von ProSieben, Sat.1 und RTL insgesamt 1.700 Mal platziert. Die Wahl fiel auf Lahm, weil er verschiedenen Marktforschungen zufolge sehr gut zu den Markeneigenschaften des Bestsellers CEWE FOTOBUCH und dessen Zielgruppe passt.

Anzeigen in zielgruppenspezifischen Medien, wie Brigitte, Laura Wohnen kreativ, familie & co, Eltern und Braut & Bräutigam, komplettieren den Medienmix von CEWE. Um eine besondere Präsenz im vierten Quartal 2011 zu gewährleisten, platzierte CEWE COLOR erneut – wie auch schon im Sommer in zwei Ausgaben – einen vierseitigen, aufmerksamkeitsstarken Beihefter im Nachrichtenmagazin Stern in der 47. und 49. Kalenderwoche. Während der Fokus im Sommer auf dem Thema Urlaub lag, wurde das CEWE FOTOBUCH hier als persönliche Geschenkidee beworben.

Testsiege in Folge

CEWE ging 2011 aus zahlreichen Tests als Sieger hervor. So kürte die Computerzeitschrift MACup 2011 die Gestaltungssoftware des CEWE FOTOBUCHS zum Testsieger mit der Note 1,8. Fotobuch-Clients standen im Fokus der Untersuchung. Besonders hervorgehoben wurden die große Produktauswahl, die vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten, die automatische Bildoptimierung und der flexible Versand. Auch von Fotopraxis – einer Zeitschrift für Fotografie und Bildbearbeitung – wurde das CEWE FOTOBUCH prämiert. Entscheidend dafür waren die Kategorien Gestaltungsmöglichkeiten, Software, Verpackung, Qualität von Druck und Bindung. Die hohen Qualitätsmaßstäbe, die CEWE an seine Produkte anlegt, wurden zum wiederholten Male mit dem weltgrößten Innovationspreis für Technologie-, Sport- und Lifestyle – dem Plus X Award – bestätigt. Das hochglanzveredelte CEWE FOTOBUCH wurde 2011 in den Kategorien „hohe Qualität“ und „Bedienkomfort“ ausgezeichnet.

CEWE KALENDER und CEWE GRUSSKARTEN – Ganz schön persönlich!

Die Anzahl der Bestellungen von Foto-Kalendern, Wanddekorationen und Foto-Grußkarten im Jahr 2011 nahm erneut zu. Dies ist unter anderem damit zu begründen, dass sich CEWE COLOR klar an den Bedürfnissen der Kunden orientiert und seine Produkte daran ausrichtet. Beispiel dafür sind die Einführung weiterer Klappkarten in den Formaten 13x18 und 14x14 sowie die Möglichkeit der Hochglanzveredelung bei den bestehenden Formaten Klassik und XL.

Mit der Erweiterung des Sortiments um Einzelgrußkarten spricht CEWE COLOR neue Zielgruppen an. Zusätzlich bedient das Unternehmen damit Anlässe, an denen üblicherweise nur eine Karte benötigt wird, wie Geburtstag, Valentinstag und Muttertag. Die Einzelgrußkarte kann wahlweise direkt an den Empfänger verschickt oder bei einem Handelspartner abgeholt und selbst versendet werden.

Zusätzlich gibt es 340 neue Designvorlagen für die Grußkarten im 10er-Set für verschiedene Ereignisse, wie z. B. Baby/Geburt, Taufe, Hochzeit, Einschulung und Geburtstag. Speziell für das höchst relevante Weihnachtsgeschäft wurde das Angebot um über 70 Designs in zwölf Grußkarten-Formaten ausgeweitet.

Neuigkeiten gab es im vergangenen Jahr auch im Foto-Kalender-Portfolio: Rechtzeitig zum Weihnachtsgeschäft führte CEWE COLOR glänzende Varianten der gefragten Wandkalender in den Formaten A4 und A3 als Hochkant- und Quer-Variante an. Zusätzlich brachte CEWE COLOR innovative Designs für Familien- (A4 und A3) und 3-Monats-Kalender (A2 und A3) auf den Markt.

Kalender und Grußkarten sind besonders zum Weihnachtsfest gefragt. Deshalb startete CEWE pünktlich zum vierten Quartal die Kampagne „Ganz schön persönlich!“. Diese beinhaltete die Vermarktung der Kalender und Grußkarten von CEWE im Internet, am POS sowie im Printbereich. PR-Maßnahmen flankierten diese Kanäle.

Wanddekoration – Schönes für Zuhause

CEWE hat 2011 das Wanddekorationssortiment komplett überarbeitet und um vier Neuheiten ergänzt. Die Varianten Gallery Print, Acrylglas, Alu-Dibond und Hartschaumplatte sind seitdem in jeweils 28 Formaten erhältlich. Das Angebot beginnt beim kleinsten Format 20x30 cm, die größte Variante misst 100x150 cm. Um die Materialien und ihre Vorzüge bekannt zu machen, wurde die Einführung mit PR-Maßnahmen wie Redaktionsbesuchen, Pressemeldungen und einem warenkundlichen Materialposter begleitet.

Das Premiumprodukt – der neue Gallery Print – vereint die besten Eigenschaften von Acrylglas und Alu-Dibond miteinander. Zuerst wird das Foto per UV-Direktdruck hinter vier Millimeter starkes Acrylglas gedruckt und anschließend rückseitig mit einer drei Millimeter starken Alu-Dibond-Platte versiegelt. Durch den Materialmix entsteht ein Kunstwerk von großer Stabilität und langer Haltbarkeit. Der Druck sorgt für eine maximale Farbbrillanz und das Acrylglas zusätzlich für einen interessanten Tiefeneffekt. Die Wandanbringung erfolgt wahlweise mithilfe eines eleganten Schraubsystems oder durch ein Schienensystem, durch das das Bild frei vor der Wand zu schweben scheint.

Motivgalerie – große Auswahl an Profimotiven

Mit der Motivgalerie bietet CEWE COLOR seit letztem Jahr die Möglichkeit, aus professionellen Bildern ein persönliches Wandbild zu gestalten. Ob architektonische Meisterwerke, Aufnahmen von Traumstränden, außergewöhnliche Tierbilder oder Stilleben: In der neuen Bildergalerie stehen bereits über 1.000 Motive zur Auswahl, aus denen die Kunden – nach Themen sortiert – ihre Lieblingsvariante aussuchen können. Die Motivgalerie wird im Laufe der Zeit immer weiter ausgebaut. Sie kann über die Website von CEWE COLOR oder über die Online-Shops der Handelspartner erreicht werden. Es besteht die Möglichkeit, zwischen unterschiedlichen Wanddekormaterialien und einer Reihe an Formaten zu wählen. So ergibt sich eine riesige Vielfalt an Varianten. Die Lieferzeit der Produkte beträgt in der Regel fünf bis sieben Tage. Sie können beim jeweiligen Handelspartner abgeholt oder bequem nach Hause geschickt werden.

CEWE goes mobile

Ob unbegrenzte persönliche Mobilität, der Wunsch nach virtueller Vernetzung, das Bestellen von Waren im Internet, das Teilen von Inhalten: Die Digitalisierung des Lebens hat in den letzten Jahren immer weiter zugenommen und ist zur Selbstverständlichkeit in vielen Bereichen des Lebens, sowohl persönlich als auch beruflich, geworden. Diesem Trend wird CEWE COLOR mit seinen mobilen Angeboten, wie z. B. der „CEWE.print“- und „CEWE.deco“-App und dem CEWE phone album, gerecht und wird ihm auch in Zukunft mit innovativen Anwendungen begegnen.

Mit der „CEWE.print“-App können nicht nur Fotos, sondern sogar selbst erstellte Grußkarten an die Fotokioske am POS gesendet, selbst ausgedruckt und sofort mitgenommen werden.

Mit der Technologie der „Augmented Reality“ arbeitet die „CEWE.deco“-App. Mit ihr lässt sich testen, ob ein Bild in den dafür vorgesehenen Raum passt oder nicht. Dafür nimmt der User einfach mit seinem iPhone oder iPad ein Foto des Zimmers auf, in dem die Wanddekoration angebracht werden soll. Danach wählt er nur noch das gewünschte Foto aus, was z. B. als Poster oder Gallery Print platziert werden soll. Die Größe kann angepasst werden. Die App generiert eine Vorschau, wie die selbst gemachten Fotos als individuelle Wanddekoration im eigenen Zuhause wirken.

Mit der „CEWE phone album“-App kann der User ein CEWE phone album im Leporello-Format in der Größe und dem Erscheinungsbild eines iPhones erstellen. Es besteht aus zwölf Seiten mit je einem Foto und einer Titelseite. Das Besondere: Es kann komplett auseinandergefaltet und an die Wand gehängt oder zum haptischen Teilen von Fotos genutzt werden, ohne dass das Handy aus der Hand gegeben werden muss.

Für alle Kunden, die wissen wollen, in welchem Stadium sich ihre Bestellung befindet, bietet CEWE COLOR seit 2011 eine mobile Auftragsauskunft. Mit der „CEWE Service“-App lässt sich rund um die Uhr der jeweilige Auftragsstatus abfragen.

Alle Apps von CEWE sind kostenlos im App Store von Apple und im Google Android Market erhältlich.

RESULTATE

Absatz

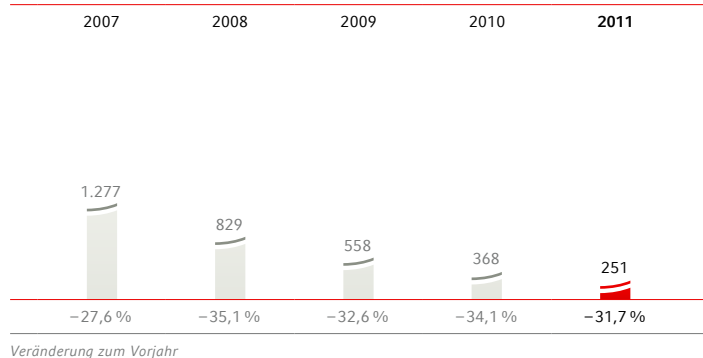
- ▶ 2.497 Mio. Fotos 2011 übertreffen den Zielkorridor von 2.230 bis 2.360 Mio. Fotos
- ▶ Q4 erneut mit Zuwachs (+3,7%), Volumen-Saisonverschiebung flacht sich jedoch ab
- ▶ Produktmixänderung in hochwertigere Produkte hält an: Fotofinishing-Umsatz pro Foto steigt um 6,2 %
- ▶ Wachstumsrate CEWE FOTOBUCH fast unverändert stark: +18,6 %

CEWE COLOR hat im Jahr 2011 alle Absatzziele übertroffen:

Angaben in Mrd. Stück	Ziel	Ist	Abweichung*
Digitalfotos	2,0–2,1	2,25	+9,8 %
Fotos vom Film	0,23–0,26	0,25	+2,0 %
Fotos gesamt	2,23–2,36	2,5	+8,9 %
CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stück	4,6–4,8	5,1	+8,5 %

* berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Fotos vom Film in Mio. Stück

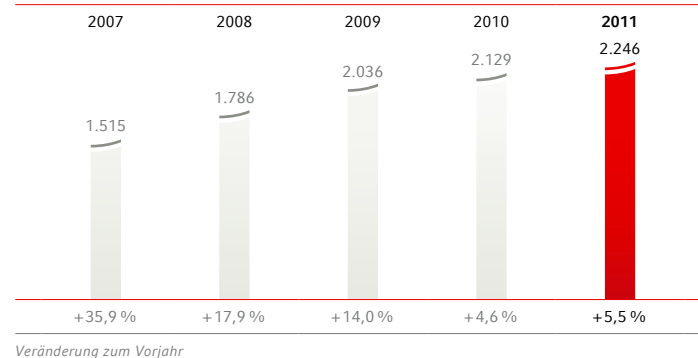


Die Gesamtzahl der abgesetzten Fotos lag mit 2,5 Mrd. Fotos fast exakt auf dem Niveau des Vorjahres und übertraf damit den geplanten Zielkorridor von 2,23 bis 2,36 Mrd. Fotos. Die Gesamtzahl enthält die Summe der Abzüge von analogen Filmen und Bildern von digitalen Datenträgern sowie den Fotos in CEWE FOTOBÜCHERN, in Foto-Kalendern, auf Foto-Grußkarten oder Wanddekorationen und auf weiteren Foto-Geschenkartikeln.

Getragen wurde diese erfreuliche Entwicklung von der wachsenden Anzahl der Digitalfotos, die mit 2,25 Mrd. Fotos um 9,8 % höher lag als der mittlere Wert des geplanten Zielkorridors von 2,0 bis 2,1 Mrd. Fotos. Mit einem Zuwachs von 5,5 % im Vergleich zum Vorjahr legte sogar das Wachstumstempo weiter zu.

Die Anzahl der Fotos vom Film ging im Vergleich zum Vorjahr erwartungsgemäß um 31,7 % auf 0,25 Mrd. Stück zurück und lag damit am oberen Ende des geplanten Zielkorridors von 0,23 bis 0,26 Mrd. Fotos.

Digitalfotos (inkl. CEWE FOTOBUCH-Prints) in Mio. Stück



Produktmixänderung hält weiter an

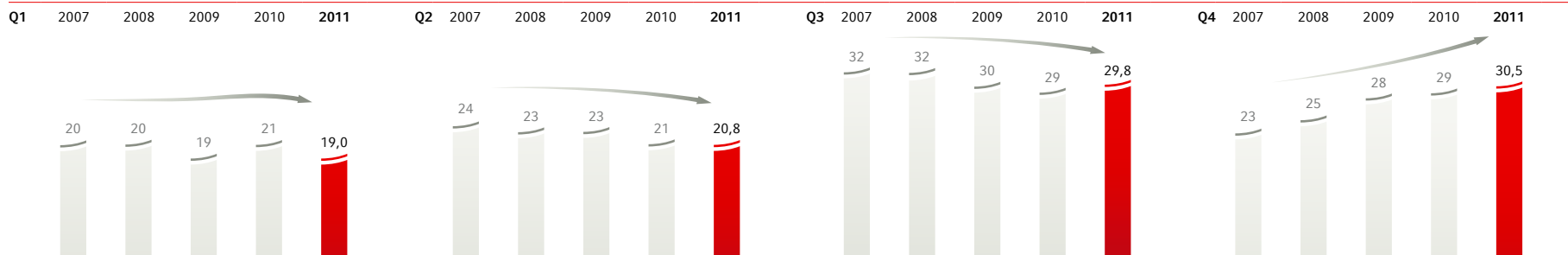
Der Produktmix von CEWE COLOR verändert sich zunehmend durch CEWE FOTOBÜCHER sowie durch weitere Foto-Mehrwertprodukte. Diese Produktgruppen kompensieren den seit Jahren anhaltenden Rückgang der Fotos von Filmen. Während dieser Rückgang der Fotos von Filmen sich in allen Quartalen eines Jahres vollzieht, werden die stark wachsenden Volumina der CEWE FOTOBÜCHER sowie der Foto-Kalender und -grußkarten und anderer Mehrwertprodukte besonders im vierten Quartal abgesetzt. Viele Konsumenten schätzen diese Produkte als Weihnachtsgeschenke, so dass sich das saisonale Profil des CEWE-Geschäfts deutlich zum Jahresende hin verschoben hat.

Viertes Quartal erneut mit Zuwachs, Saisonverschiebung flacht sich jedoch ab

Die beschriebene Saisonverschiebung in das vierte Quartal lässt sich auch im Jahr 2011 an der Volumenentwicklung ablesen: Während im Gesamtjahr die Anzahl aller Fotos konstant zum Vorjahr verlief, stieg sie im vierten Quartal leicht um 3,7 % auf 761 Mio. Fotos an. Auch in diesem Quartal waren die analogen Fotos von Filmen um 28,9 % auf 48 Mio. Fotos rückläufig, während die Zahl der Digitalfotos um 7,0 % auf 713 Mio. Fotos zugelegt und diesen Rückgang mehr als kompensiert hat. Damit betrug der Anteil der analogen Fotos von Filmen im vierten Quartal nur noch 6,3 %, während 93,7 % aller Fotos inzwischen digital waren (Vorjahr: 90,8 %).

Mit dieser Entwicklung flachte sich die Saisonverschiebung in das vierte Quartal jedoch auch ab: Stieg der Volumenanteil des vierten Quartals 2010 noch um 1,7 Prozentpunkte auf einen Anteil von 29,4 %, so war es für 2011 nur noch ein Zuwachs von 1,0 Prozentpunkt auf einen Anteil von 30,5 %. Damit beginnt sich ein neues Saisonprofil abzuzeichnen.

Fotos gesamt – Saisonverteilung in %



Produktmixänderung in hochwertigere Produkte hält an

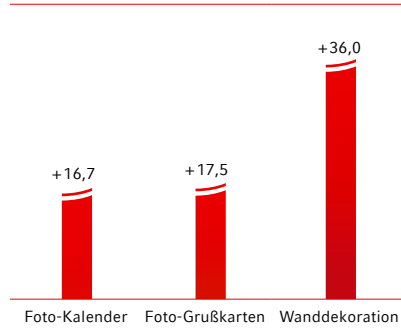
Konsumenten werden selektiver und verlangen höherwertige Foto-Produkte, allen voran das CEWE FOTOBUCH. Dies führt zu einem Wandel im Produktmix: Die sehr großen Volumina „einfacher“ Fotoabzüge wurden seit Jahren zunehmend ersetzt durch Prints in Mehrwertprodukten mit zum Teil geringerer Anzahl, aber höherer Wertigkeit – „von Masse zu Klasse“. So stieg etwa der Umsatz pro Foto im Berichtsjahr 2011 um 6,2 %. Der Produktmix von CEWE COLOR verändert sich also zunehmend zugunsten der Mehrwert-Produkte, wie etwa dem CEWE FOTOBUCH.

Q4 in Mio. Stück	2011	2010	Veränderung
Fotos gesamt	761,1	733,8	+3,7 %
– davon Digitalfotos	713,1	666,3	+7,0 %
– davon Fotos vom Film	48,0	67,5	–28,9 %
CEWE FOTOBUCH	1,90	1,65	+15,1 %

CEWE FOTOBUCH mit starker, fast unverändert hoher Wachstumsrate

Mit abgesetzten 5,1 Mio. CEWE FOTOBÜCHERN lag der Zuwachs i. H. v. 18,6 % im Vergleich zum Vorjahr deutlich über der geplanten Steigerungsrate von +7 % bis +12 %. Damit ist es CEWE COLOR gelungen, das hohe Niveau der Wachstumsrate des Jahres 2010 (19 %) fast konstant zu halten. Über die Anzahl der ausgezählten Einzelfotos in den CEWE FOTOBÜCHERN ist es auch diese Produktgruppe, die maßgeblich dazu beigetragen hat, dass die Gesamtfotomenge mit 2,5 Mrd. Fotos zum Vorjahr gegen den Markttrend konstant gehalten werden konnte. Hierin bestätigt sich die Produktmixänderung: weniger Abzüge einzelner Fotos von analogen oder digitalen Daten, mehr Fotos in Foto-Mehrwertprodukten wie dem CEWE FOTOBUCH.

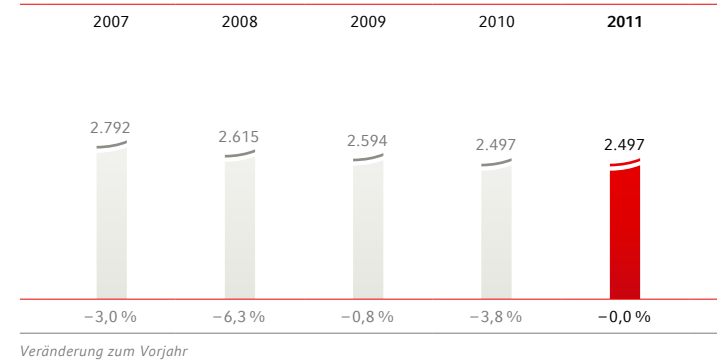
Steigerung Geschenkartikelprints 2011 in %



Anzahl CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stück



Fotos gesamt in Mio. Stück



Übrige Mehrwertprodukte weiter mit zweistelligen Zuwachsraten

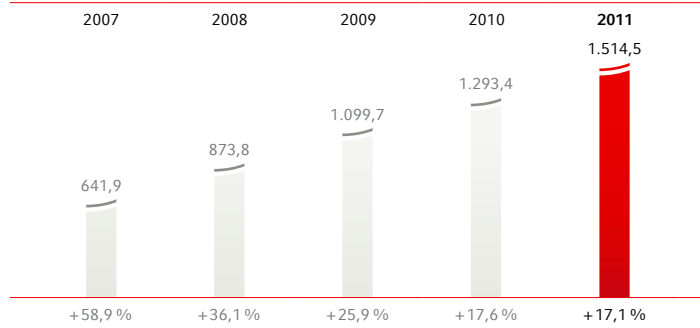
Auch der Absatz der übrigen Mehrwertprodukte wächst weiter dynamisch. Im Gesamtjahr 2011 legten Foto-Kalender um +16,7 %, Foto-Grußkarten um +17,5 % und Wanddekorationen um +36,0 % mit zweistelligen Wachstumsraten zu.

Königsweg „Internet-Bestellung, Ladengeschäft-Abholung“ bestätigt CEWE-Positionierung

Die Bestellung von Digitalfotos über das Internet wuchs auch im Jahr 2011 weiter stark: Über 1,5 Mrd. Digitalfotos – und damit 17,1 % mehr als im Vorjahr – bestellten Konsumenten über das Internet.

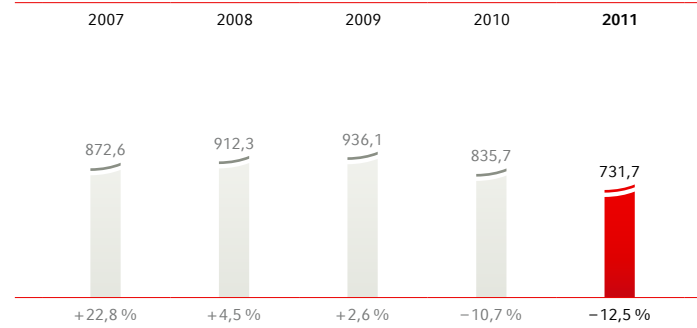
54 % dieser Kunden entschieden sich dafür, ihre fertigen Aufträge in einem Ladengeschäft der von CEWE COLOR belieferten Händler abzuholen. Zusammen mit den direkt in Geschäften bestellten und abgeholt Fotos werden insgesamt 69 % (2010: 76 %) aller von CEWE COLOR produzierten Fotos in Ladengeschäften persönlich abgeholt. Die weiterhin überragende Bedeutung des POS (Point of Sale) als Bestell- und Abholort, aber auch als Ort der Warenpräsentation und Beratung, unterstreicht die Stärke der CEWE-Positionierung als Dienstleister der Handelspartner.

Digitalfoto-Bestellungen über das Internet in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

Digitalfoto-Bestellungen im Geschäft in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

Umsatz

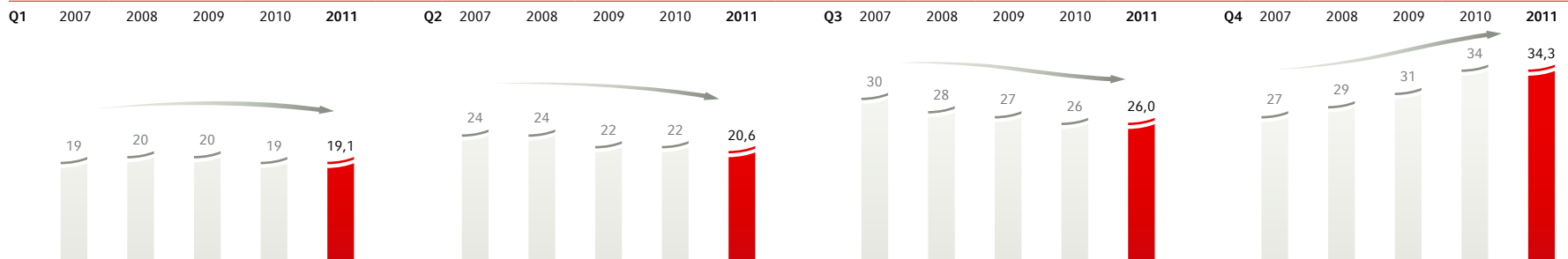
- ▶ *Gesamtumsatz Q4 steigt um +7,3 % und treibt damit das Gesamtjahr auf +5,0 % oder 469,0 Mio. Euro*
- ▶ *Fotofinishing trägt den Umsatzzuwachs: von 22,2 Mio. Euro Umsatzzuwachs kommen 20,9 Mio. Euro aus dem Fotofinishing*

Umsatzziel übertroffen: Gesamtjahresumsatz +5 % auf 469 Mio. Euro
Mit 469,0 Mio. Euro hat CEWE COLOR ein Umsatzwachstum i. H. v. 5,0 % im Vergleich zum Vorjahr realisiert. Damit lag der Umsatz über den Zielwerten des Unternehmens, die einen Anstieg um bis zu 3 % auf maximal 460 Mio. Euro enthalten hatten.

Umsatz des vierten Quartals steigt um 7,3 %

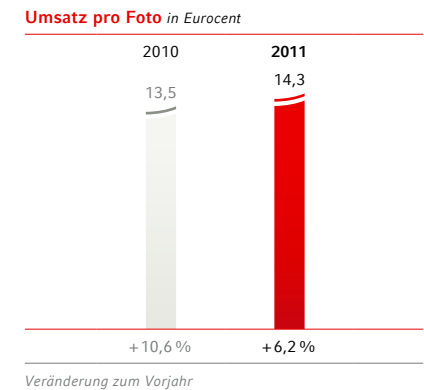
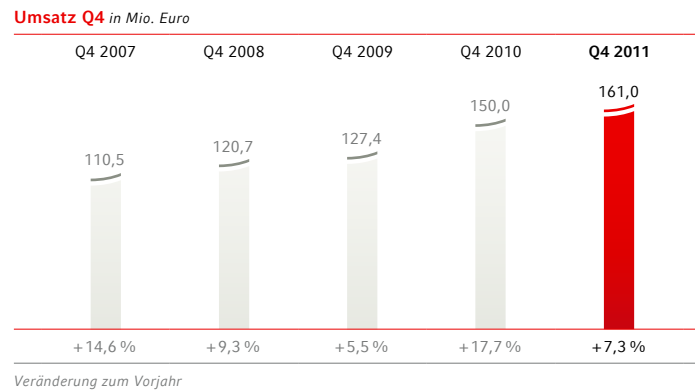
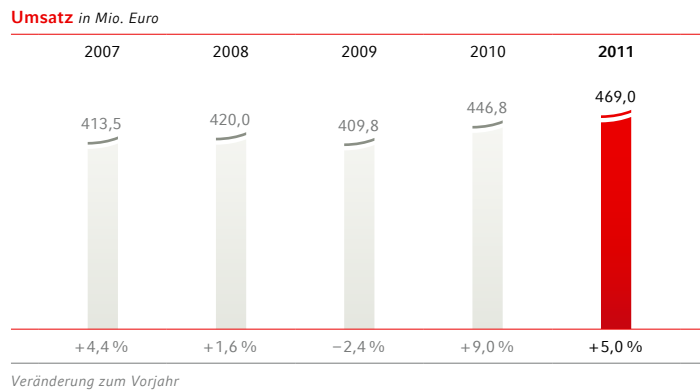
Im vierten Quartal legte der Umsatz um 7,3 % auf 161,0 Mio. Euro zu. Bei einem gestiegenen absoluten Gesamtumsatzniveau haben sich damit die Umsatzanteile der einzelnen Quartale auf dem Niveau des Vorjahres eingependelt. Der Anteil des vierten Quartals an den Jahresumsätzen hatte sich in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert und erreichte 2010 mit 34 % die bisherige Obergrenze, die sich nun auch für 2011 bestätigte. Parallel zur Abflachung der Volumen-Saisonverschiebung zeichnete sich damit im Berichtsjahr auch der Beginn einer Stabilisierung der Umsatz-Saisonverschiebung ab.

Entwicklung der CEWE-Umsatz-Saisonverteilung in % vom Umsatz



Fotofinishing trägt den Umsatzzuwachs

Im Gesamtjahr 2011 stieg der Umsatz der Fotofinishing-Segmente (Definition Abschnitt „Segmente“) im Vergleich zum Vorjahr um 6,2 % auf 356,9 Mio. Euro. Der Einzelhandel legte im gleichen Zeitraum um 1,3 % auf 112,1 Mio. Euro zu. Von 22,2 Mio. Euro Gesamtumsatzzuwachs trug also das Fotofinishing mit 20,9 Mio. Euro den Löwenanteil. Innerhalb des Fotofinishings war dabei die verstärkte Nachfrage nach Foto-Mehrwertprodukten der wesentliche Erfolgsfaktor. Die Veränderung des nachgefragten Produktmixes – weg von „einfachen“ Abzügen hin zu CEWE FOTOBÜCHERN, Kalendern, Grußkarten, Wanddekorationen und weiteren Fotogeschenken – ließ den Umsatz pro Foto für das Gesamtjahr 2011 auf 14,3 Cent pro Foto (+6,2 % im Vergleich zum Vorjahr) ansteigen.



Ergebnisse und GuV-Struktur

- ▶ **EBIT + 2 Mio. Euro oder +7,0 % auf 30,1 Mio. Euro; Marge steigt auf 6,4 %**
- ▶ **Weiter starke Saisonverschiebung auf Ergebnisebene: Q2 und Q3 rückläufig, Q4 hat 86 % des Jahres-EBIT erwirtschaftet**
- ▶ **Ergebnis pro Aktie steigt um +41 % auf 2,84 Euro**

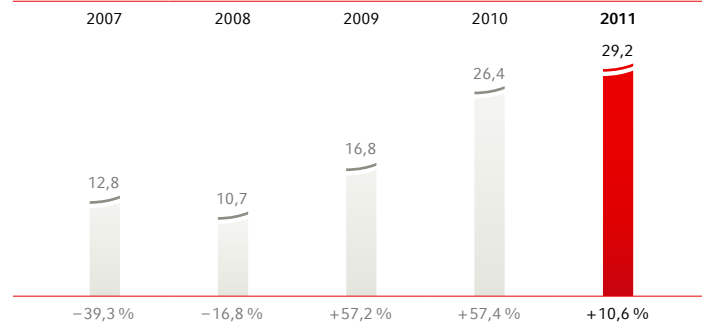
Alle Jahresziele 2011 erreicht; wichtiges Q4 hat geliefert

Das wichtige vierte Quartal hat die Steigerungen geliefert, die geplant und angekündigt waren. Somit hat CEWE COLOR neben den Absatz- und Umsatzzielen auch alle Ergebnisziele des Jahres 2011 erreicht.

Angaben in Mio. Euro	Ziel	Ist	Abweichung*
EBIT	28–31	30,1	+2,1 %
EBT	26–29	29,2	+6,1 %
Nachsteuerergebnis	16–19	18,6	+6,2 %
Ergebnis je Aktie (Euro/Aktie)	2,36–2,80	2,84	+10,2 %

* berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Ergebnis vor Steuern (EBT) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Ergebnisse steigen auf breiter Front

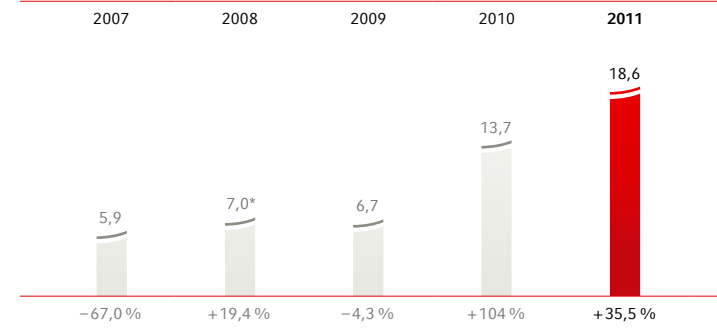
Bei einem um 4,9 % gestiegenen Rohergebnis haben sich im Jahr 2011 die wichtigsten Ertragskennzahlen deutlich verbessert: Das EBIT legte um 2,0 Mio. Euro auf 30,1 Mio. Euro zu, getrieben durch das vierte Quartal, das sich um 4,0 Mio. Euro auf 25,8 Mio. Euro verbesserte. Das EBT steigerte sich um 2,8 Mio. Euro auf 29,2 Mio. Euro; auch hier trug im vierten Quartal die Steigerung um 4,1 Mio. Euro auf 25,6 Mio. Euro einen überproportionalen Anteil bei. Das Nachsteuerergebnis stieg um 4,9 Mio. Euro auf 18,6 Mio. Euro. Allein im vierten Quartal hat CEWE COLOR das Nachsteuerergebnis um 22,2 % auf 18,1 Mio. Euro gesteigert.

Die Treiber dieser Verbesserung sind in den folgenden Absätzen zur Diskussion der GuV-Struktur erläutert.

Margen legen zu

Die gleiche positive Entwicklung ist bei den Margen festzustellen. Die EBIT-Marge stieg von 6,3 % vom Umsatz auf 6,4 %; im vierten Quartal sogar von 14,5 % auf 16,0 %. Ebenso legte die EBT-Marge auf 6,2 % zu (Q4 2011: 15,9 %) und die Nachsteuerermarge auf 4,0 % (Q4 2011: 11,3 %) zu.

Ergebnis nach Steuern in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

* einmaliger Effekt durch Versicherungsleistung von 13,4 Mio. Euro

Seite 44 | Absatz

Seite 48 | Umsatz

Saisonschiebung auf Ergebnisebene weiter deutlich zu erkennen

Die in den Abschnitten „Absatz“ und „Umsatz“ beschriebene Saisonschiebung setzt sich auch und sogar noch stärker auf der Ergebnisebene fort. Dafür gibt es zwei Gründe: Zum einen erbringt CEWE COLOR an den Mehrwertprodukten (z. B. CEWE FOTOBÜCHER, Foto-Grußkarten und -Kalender sowie Wanddekorationsprodukte) einen höheren Teil der Wertschöpfung. Daher bieten diese auch die Chance, höhere Erträge zu erzielen.

Zum anderen trifft der erhöhte Umsatz und damit auch der erhöhte Deckungsbeitrag des vierten Quartals auf die praktisch gleiche Fixkostenbasis wie die geringeren Umsätze und Deckungsbeiträge der übrigen Quartale. Die höhere Fixkostendegression ermöglicht also höhere Ergebnisse. (Der traditionelle Verlust des ersten Quartals ist genau auf den umgekehrten Effekt zurückzuführen – mangelnde Fixkostendegression.) Zusätzlich fällt ein Teil der Marketing-Aufwendungen, die das Geschäft im vierten Quartal tragen, bereits im dritten Quartal an.

Höherer Wertschöpfungsanteil verschiebt die GuV-Struktur

Der Trend hin zu Mehrwertprodukten verändert außerdem die Struktur der GuV von CEWE COLOR: Der Materialaufwand sinkt, die

Personalkosten und der sonstige betriebliche Aufwand steigen. Ferner schlägt sich das Ende der analog/digital-transformationsbedingten Investitionen in reduzierten Abschreibungen nieder. Dies ist bei der folgenden Diskussion der GuV-Struktur zu berücksichtigen.

Weniger selbst erstellte Software aktiviert

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die selbst erstellte Software im Geschäftsjahr 2011 in deutlich reduziertem Umfang von 683 TEuro aktiviert wird (2010: 1.455 TEuro). Ein Effekt, der sich nachhaltig positiv auf das Nettoergebnis der Folgejahre auswirken wird, da die entsprechenden Abschreibungen nicht mehr anfallen werden.

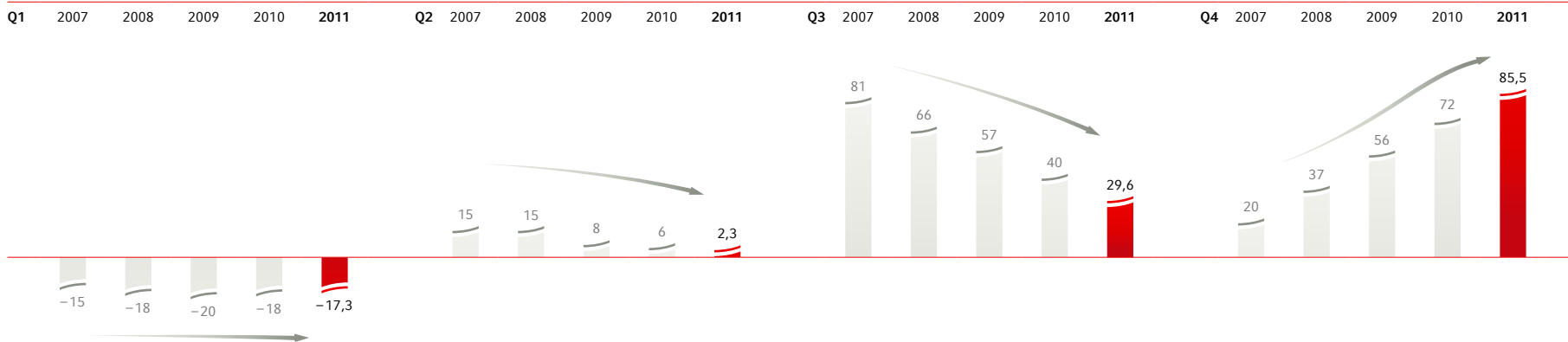
Allein Rückgang der Kursgewinne reduziert sonstige betriebliche Erträge

Die sonstigen betrieblichen Erträge gingen 2011 um 1,8 Mio. Euro auf 23,1 Mio. Euro zurück, d. h. um 0,7 Prozentpunkte auf 4,9 % vom Umsatz. Dieser Effekt ist vollständig auf reduzierte Fremdwährungskursgewinne zurückzuführen, also nicht operativ bedingt. Diverse andere kleinere Effekte haben sich gegenseitig genau ausgeglichen.

Seite 44 | Absatz

Seite 48 | Umsatz

EBIT vor Restrukturierung – Saisonverteilung in % vom EBIT



Materialaufwand sinkt auf 37 %

Der Materialaufwand hat im Jahr 2011 absolut aufgrund des Umsatzanstiegs um 5,0 Mio. Euro auf 173,6 Mio. Euro zugelegt. Relativ ist er jedoch von 37,7 % auf 37,0 % zurückgegangen, vor allem da nun weniger teures Spezialpapier für chemische Fotoentwicklung eingesetzt wird, sondern mehr qualitativ hochwertiges Druckpapier und andere gängigere Materialien.

Personalaufwand steigt auf 23 %

Die höhere Wertschöpfung und der wachsende Umsatzanteil der Mehrwertprodukte sind mit zusätzlichem Personalaufwand verbunden – sowohl in der Produktion als auch in den Gemeinkostenbereichen – beispielsweise im Marketing, im Produktmanagement und in der IT. Aufgrund beider Effekte stieg der Personalaufwand 2011 um 7,9 Mio. Euro auf 108,5 Mio. Euro. Die Personalkostenquote kletterte deshalb von 22,5 % auf 23,1 %. Da der Effekt im Produktionsbereich teilweise mit Leiharbeitern aufgefangen wird, ist ein Teil dieser Aufwendungen zusätzlich in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen zu erkennen.

Marketing erhöht sonstige betriebliche Aufwendungen auf 31,4 %

Vor allem die nochmals intensivierten Marketingaktivitäten haben die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 9,3 Mio. Euro auf 147,4 Mio. Euro gesteigert. Rund +4,5 Mio. Euro resultieren aus direkten und indirekten Werbekosten. Strukturell stellt dies einen Anstieg von 30,9 % auf 31,4 % dar. Auch dies ist ein Aspekt der höheren eigenen Wertschöpfung.

EBITDA von veränderter Struktur beeinflusst

Das EBITDA hat sich vor dem Hintergrund der höheren sonstigen betrieblichen Aufwendungen (+9,3 Mio. Euro) und der gestiegenen Personalaufwendungen (+7,9 Mio. Euro) im Vorjahresvergleich um 2,2 Mio. Euro schwächer entwickelt und lag bei 63,6 Mio. Euro. Beide Effekte werden auch 2012 wiederkehren. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass CEWE COLOR geringere Kursgewinne aus Fremdwährungen (–2,4 Mio. Euro) sowie einmalige Wertberichtigungen auf Forderungen gegenüber zwei großen Handelskunden (–1,0 Mio. Euro) verbucht hat, die in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten waren. Ferner ist die durch den Investitionsrückgang gespeiste, nachhaltige Reduktion der Abschreibung in der Kenngröße EBITDA nicht enthalten.

Investitionsrückgang und Wegfall Restrukturierung senken Abschreibungen auf 7,1 %

In den vergangenen Jahren musste deutlich weniger investiert werden als in der Hochphase der Analog/Digital-Transformation, also in den Jahren um 2005. Außerdem waren im Jahr 2010 2,2 Mio. Euro Restrukturierungskosten für die Umgestaltung des Standorts Bratislava angefallen, davon der Löwenanteil (2,0 Mio. Euro) in den Abschreibungen. Diese beiden Effekte tragen etwa je zur Hälfte zum Abschreibungsrückgang bei: Waren die Abschreibungen 2010 37,7 Mio. Euro (8,4 % vom Umsatz), so lagen sie vor Restrukturierungseffekten bei nur 35,7 Mio. Euro (8,0 %) und reduzierten sich 2011 nochmal auf 33,5 Mio. Euro (7,1 %) und lagen immer noch über den Investitionen (30,3 Mio. Euro).

Sondereffekte heben sich auf: Restrukturierungen und Fremdwährungen

Die Verbesserung des EBIT im Jahr 2011 um 2,0 Mio. Euro wird also ganz wesentlich durch den Einmaleffekt des entfallenen Restrukturierungsaufwands i. H. v. 2,2 Mio. Euro gespeist. Gleichzeitig haben sich im EBIT 2011 jedoch auch zusätzliche negative Fremdwährungseffekte von 2,3 Mio. Euro ausgewirkt (1,8 Mio. Euro weniger Kursgewinne, 0,5 Mio. Euro mehr Kursverluste), also auch ein Effekt von nicht operativer Natur. Vor diesem Hintergrund haben sich positive und negative Sondereffekte 2011 die Waage gehalten. Die im Saldo gezeigte EBIT-Margen-Verbesserung ist also vollständig operativ begründet.

Reduzierte Fremdkapitalaufnahme senkt Finanzierungsaufwand um 0,8 Mio. Euro

Im Jahresdurchschnitt reduzierten sich die Brutto-Finanzschulden um ca. 11 Mio. Euro, während die liquiden Mittel um ca. 9 Mio. Euro anstiegen. Vor allem deshalb hat sich der Finanzierungsaufwand um 0,8 Mio. Euro verringert.

Steueraufwand sinkt um 2,1 Mio. Euro

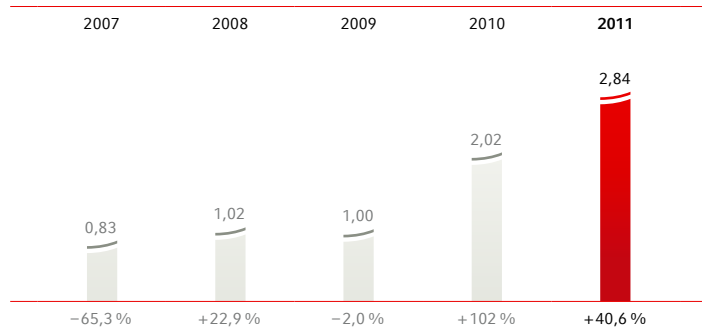
Im Jahr 2010 war ein steuerlicher Sonderaufwand i. H. v. 3,0 Mio. Euro angefallen, da auf einen 2010 steuerlich nicht anerkannten Forderungsverzicht der deutschen gegenüber der französischen CEWE COLOR Gesellschaft eine Steuerzahlung zu leisten war.¹ Im Jahr 2011 wurde das Steuerergebnis nicht durch einen Sondereffekt beeinflusst. Aufgrund der gestiegenen Ergebnisse fielen jedoch etwas höhere Ertragsteuern an, so dass sich der Steueraufwand per saldo um 2,1 Mio. Euro reduzierte.

Ergebnis pro Aktie steigt damit um starke 41 %

Das Nachsteuerergebnis hat um 35,5 % zugelegt. Durch den im Jahr 2011 durchgeführten Aktienrückkauf hat sich die Zahl der durchschnittlich umlaufenden Aktien von 6,79 Mio. Aktien auf 6,54 Mio. Aktien reduziert. Aus diesen beiden Effekten speist sich der deutliche Anstieg des Ergebnisses pro Aktie von 2,02 Euro auf 2,84 Euro (40,6 %).

¹ Eine ausführliche Beschreibung des Forderungsverzichts findet sich im Geschäftsbericht 2008, insbesondere auf S. 26ff.

Ergebnis je Aktie in Euro



Veränderung zum Vorjahr

Q4 in Mio. Euro	2011	2010	Veränderung
Ergebnis vor Steuern (EBT)	25,6	21,5	+19,1 %
Ergebnis nach Steuern	18,1	14,8	+22,2 %

Segmente

Seite 119
Segmentberichterstattung

Klare Gliederung der Segmente gemäß IFRS 8

CEWE COLOR berichtet in den vier Fotofinishing-Segmenten Zentraleuropa, Benelux, Westeuropa und Mittelosteuropa. Im fünften Segment werden die Einzelhandelsaktivitäten zusammengefasst.

CEWE COLOR ordnet die Umsätze der Produktkategorie zu, mit der der Umsatz erzielt wird: Umsatz mit Fotofinishing-Produkten – also Fotos von Filmen, Digitalfotos, CEWE FOTOBÜCHER, Foto-Kalender und -grußkarten sowie andere Foto-Geschenkartikel und personalisierte Produkte – werden den Fotofinishing-Segmenten zugeordnet. Neben dem mit Handelspartnern getätigten Umsatz zählt dazu auch der Umsatz, den CEWE COLOR Tochtergesellschaften in einigen Ländern mit Konsumenten generieren. Umsatz mit Hardware, die ohne weitere Veredelung durchgehandelt wird – also beispielsweise Kameras und Kamerazubehör – wird dem Segment Einzelhandel zugeordnet.

Umsatz mit externen Dritten <i>in Mio. Euro</i>	2011	2010	Veränderung
Fotofinishing	356,9	336,0	+6,2 %
Einzelhandel	112,2	110,8	+1,3 %
Gesamt	469,0	446,8	+5,0 %

Umsatzentwicklung nach Segmenten <i>in Mio. Euro</i>	2011	2010	Veränderung
Fotofinishing – Zentraleuropa	249,7	231,1	+8,0 %
Fotofinishing – Westeuropa	44,6	43,5	+2,5 %
Fotofinishing – Benelux*	32,5	33,0	-1,7 %
Fotofinishing – Mittelosteuropa	30,2	28,4	+6,3 %
Einzelhandel	112,2	110,8	+1,3 %
Gesamt	469,0	446,8	+5,0 %

* keine Produktionsbetriebe, nur Vertriebsniederlassungen

Zur Anpassung der Vorjahreswerte wird auf den Anhang S. 119 verwiesen. Hieraus ergaben sich keine Auswirkungen auf Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Wenn nicht anders erwähnt, bezieht sich die Erläuterung der Segmentumsätze immer auf die Nominalwerte, also inklusive Währungseffekte.

Zentraleuropa: Umsatzanstieg um 18,6 Mio. Euro

Auch im Jahr 2011 waren die Marketingmaßnahmen in Zentraleuropa wieder sehr erfolgreich: Der Umsatz hat um 8,0 % (Q4 2011: 9,7 %) auf 249,7 Mio. Euro (Q4 2011: 97,0 Mio. Euro) zugelegt. Damit zeigt Zentraleuropa den stärksten Umsatzanstieg aller Segmente. Mit einer EBIT-Marge von 9,7 % (Q4 2011: 20,4 %) weist Zentraleuropa darüber hinaus auch die höchste Marge aller Segmente aus, wobei die Marge des vierten Quartals leicht über dem Vorjahresniveau liegt. In Vorbereitung auf das Weihnachtsgeschäft waren jedoch gerade im dritten Quartal 2011 Zusatzaufwendungen angefallen, die die Marge für das Gesamtjahr 2011 reduzierten.

EBIT nach Segmenten <i>in Tsd. Euro</i>	2011	2010	Veränderung
Fotofinishing – Zentraleuropa	24.187	26.498	-8,7 %
Fotofinishing – Westeuropa	1.207	1.152	+4,8 %
Fotofinishing – Benelux*	1.204	474	+154 %
Fotofinishing – Mittelosteuropa	1.110	-1.815	—
Einzelhandel	2.419	1.843	+7,9 %
Gesamt	30.127	28.152	+7,0 %

* keine Produktionsbetriebe, nur Vertriebsniederlassungen

Westeuropa: EBIT-Beitrag steigt auf 1,2 Mio. Euro

Im Segment Westeuropa (Frankreich und Großbritannien) hat sich der Umsatz im Gesamtjahr um 2,5 % auf 44,6 Mio. Euro gesteigert und die EBIT-Marge konnte leicht von 2,6 % auf 2,7 % zulegen. Zu diesem Abschneiden hat das vierte Quartal sehr erfolgreich beitragen können: Der Umsatz legte um starke 13,4 % auf 14,1 Mio. Euro zu. Die EBIT-Marge stieg stark von 5,0 % auf 13,8 %.

Die Restrukturierungsarbeit, die in Frankreich in den vergangenen Jahren geleistet wurde, zahlt sich also aus.

Benelux: Gewinn legt deutlich zu

In Benelux zeigt sich als einzigem Segment eine eher flauere Marktentwicklung. Diese zeigt sich auch am leichten Umsatzrückgang um 1,7 % auf 32,5 Mio. Euro, zu dem insbesondere auch das vierte Quartal mit einem Rückgang um 0,7 Mio. Euro auf 8,6 Mio. Euro beitrug. Dadurch reduzierte sich im vierten Quartal die Marge von 6,0 % auf 4,6 %. Insgesamt jedoch hat Benelux das EBIT von 0,5 Mio. Euro auf 1,2 Mio. Euro steigern können und damit die Marge von 1,4 % auf 3,7 % erhöht.

Im Vergleich mit den anderen Segmenten ist zu beachten, dass Benelux als einziges Vertriebssegment ohne eigene Produktion im Gesamtjahr und insbesondere im vierten Quartal nicht die Margen erzielen kann, die aufgrund entstehender Produzentenmargen z. B. im produktionsstarken Zentraleuropa anfallen.

Mittelosteuropa: Viertes Quartal befreit von Sonderbelastungen

Im Segment Mittelosteuropa sind die Labore und Aktivitäten in Polen, Tschechien, der Slowakei und Ungarn sowie die Vertriebsaktivitäten in weiteren ost- und südosteuropäischen Ländern zusammengefasst. In diesen Ländern zog der Umsatz im Jahr 2011 mit 6,2 % an (Q4 2011: +1,9 %). Auch das EBIT hat sich sehr erfreulich entwickelt:

Im Gesamtjahr stieg die EBIT-Marge von 1,4 % im Vorjahr (mit Berücksichtigung des Bratislava-Restrukturierungseffektes sogar –6,4 %) auf 3,7 % vom Umsatz. Dabei konnte das wichtige vierte Quartal seinen Beitrag von 15,4 % vom Umsatz auf 19,2 % vom Umsatz steigern.

Eigener Einzelhandel mit wichtigen Funktionen

CEWE COLOR betreibt in Polen, Tschechien, der Slowakei sowie Norwegen und Schweden Multi-Channel-Einzelhandel (d. h. stationäre Läden und Internet-Shops) unter den Marken Fotojoker, Fotolab, Japan Photo. Dieser Einzelhandel erfüllt für CEWE COLOR wichtige Funktionen: Erstens ist er – gerade in Mitteleuropa – eine wichtige Vertriebs-schiene für CEWE COLOR Laborleistungen. Die entsprechenden Umsätze und Erträge werden in den Fotofinishing-Segmenten gezeigt. Zweitens hat CEWE COLOR die Möglichkeit, neue Vermarktungsstrategien für digitale Mehrwertprodukte – allen voran das CEWE FOTOBUCH – im Internet wie in Ladengeschäften unmittelbar zu testen. So entwickelt der CEWE COLOR Einzelhandel das grundsätzliche Branchenwissen zu dieser wichtigen Aufgabe weiter. Drittens kann dieses Wissen dann an die Handelspartner weitergegeben werden. Für diese Wissensvermittlung liefert der CEWE COLOR Einzelhandel wichtige Beispielfälle.

Einzelhandel steigert EBIT-Marge auf 2,2 %

Der Einzelhandel hatte mit der Tsunami-Katastrophe von Fukushima sowie dem dramatischen Hochwasser in Thailand im Jahr 2011 gleich zwei extreme Vorfälle zu verkraften, die beide die Belieferungssituation massiv beeinflusst haben. Trotz der hieraus resultierenden Engpässe ist es dem CEWE COLOR Einzelhandel gelungen, den Umsatz im Jahr 2011 um 1,3 % zu steigern (Q4 2011: 4,2 %). Dazu führte vor allem ein geschicktes Pricing, das auch ganz erheblich zur hervorragenden Margensteigerung von 1,7 % auf 2,2 % beitrug (Q4: von 4,8 % auf 5,2 %). So konnte der Einzelhandel 2,4 Mio. Euro (2010: 1,8 Mio. Euro) zum Konzern-EBIT beitragen.

Bilanz und Finanzierung

- ▶ *Langfristige Vermögensintensität nimmt weiter ab, da Abschreibungen noch größer als Investitionen*
- ▶ *Operatives Working Capital nochmals um 4,0 Mio. Euro reduziert, von 24 Tagen auf 20 Tage Reichweite*
- ▶ *Trotz großer Steigerung: Jahresüberschuss 2011 mit Dividendenzahlung und Aktienrückkauf zu 82 % an Aktionäre weitergegeben*
- ▶ *Solide Cash-Position verlängert Bilanz und stellt gute Basis für Akquisition der Saxoprint GmbH im Q1 2012*

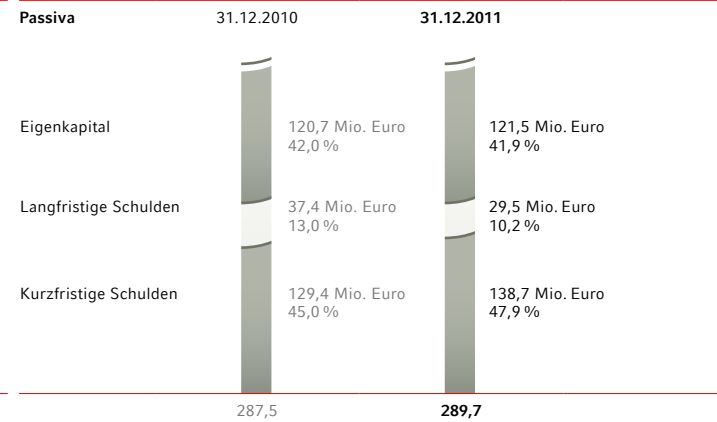
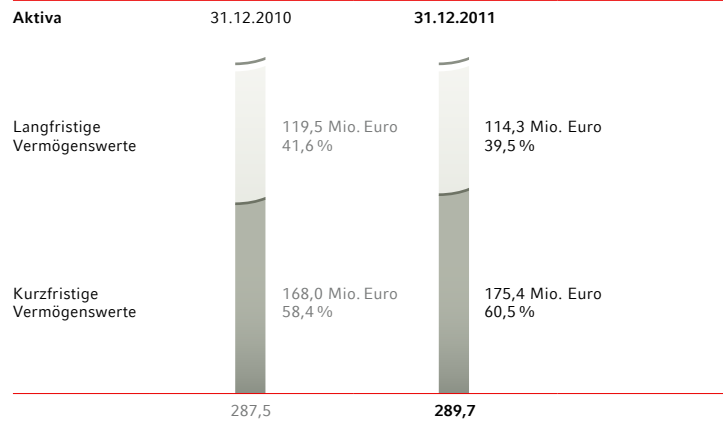
Im Folgenden wird der Schwerpunkt auf den Vorjahresvergleich gelegt, d. h. auf den Vergleich des Jahresendes 2011 mit dem Jahresende 2010. Wenn sich im vierten Quartal – also im Vergleich der Jahresendbilanz zur Bilanz des 30. September 2011 – nennenswerte Entwicklungen ergaben, wird dies jedoch thematisiert.

Erfreuliche Entwicklung der Cash-Positionen verlängert wieder Bilanz
Im Jahresvergleich hat die Bilanzsumme 2011 um 2,2 Mio. Euro auf 289,7 Mio. Euro nochmals leicht zugelegt. Dafür ist die abermals erfreuliche Cash-Entwicklung verantwortlich. Der Mittelzufluss stieg im Jahresverlauf sogar um 7,4 Mio. Euro. Gegenläufig wirkte vor allem die planmäßige Reduktion der langfristigen Vermögenswerte (–5,2 Mio. Euro).

Langfristige Vermögensintensität nimmt weiter ab

Diese Reduktion des langfristigen Vermögens auf 114,3 Mio. Euro nährt sich ganz wesentlich aus dem Rückgang des Sachanlagevermögens (–1,3 Mio. Euro auf 79,2 Mio. Euro) und der immateriellen Vermögenswerte (–3,3 Mio. Euro auf 13,0 Mio. Euro). Nach dem Ende der sehr Investment-lastigen Jahre der Analog/Digital-Transformation lagen nun abermals die Abschreibungen über den Investitionen. Das Sachanlagevermögen setzte damit einen lange

Bilanzdaten in Mio. Euro und in %



währenden Trend fort: Seit 2002 haben sich die Sachanlagen stetig von 122,2 Mio. Euro auf nun 79,2 Mio. Euro auch durch die Reduktion der Betriebsstättenzahl verringert. Die in der digitalen Welt wichtigen immateriellen Vermögenswerte hatten sich von 8,0 Mio. Euro (2003) auf über 20 Mio. Euro (2007 und 2008) gesteigert, mindern sich seitdem aber, da im Fotofinishing häufig existierende Funktionalität weiter perfektioniert und daher weniger aktiviert wurde (nach 1.455 TEuro im Vorjahr nur noch 683 TEuro im Geschäftsjahr). Konsequenterweise wird im Fotofinishing – anders als im kommerziellen Druck – selbst erstellte Software im Geschäftsjahr 2011 in deutlich reduziertem Umfang aktiviert. Hieraus ergab sich eine Reduktion um 772 TEuro. Die existierende Software wurde weiter planmäßig abgeschrieben, so dass die immateriellen Vermögenswerte 2011 nochmals um 3,3 Mio. Euro auf 13,0 Mio. Euro reduziert wurden.

Weihnachtssaison erhöht Sachanlagen jedoch im vierten Quartal
Obwohl dieser sehr langfristige Reduktionstrend in den Sachanlagen klar zu erkennen ist, erhöhten sich im vierten Quartal 2011 die Sachanlagen um 3,1 Mio. Euro. Um die Auftragspitze des Jahres gut abarbeiten zu können, hat CEWE COLOR im vierten Quartal 2011 weitere Produktionsanlagen, Ausgangssortieranlagen etc. sowie auch ein zusätzliches Rechenzentrumsgebäude mit weiteren Servern in Betrieb genommen.

Operatives Netto-Working Capital um 4,0 Mio. Euro reduziert
Auf der Aktivseite haben die sichtbaren Positionen des operativen Working Capitals (Vorräte und Forderungen aus Lieferungen und Leistungen) umsatzbedingt – aber unterproportional – um insgesamt 3,6 Mio. Euro auf 125,9 Mio. Euro zugenommen. Gleichzeitig dehnten sich aber auf der Passivseite die kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen im Jahresverlauf um 7,6 Mio. Euro auf 90,2 Mio. Euro aus, so dass CEWE COLOR das operative Netto-Working Capital erfolgreich um 4,0 Mio. Euro reduziert hat – trotz

eines höheren Umsatzvolumens. CEWE COLOR reduzierte damit erfolgreich die Reichweite des Netto-Working Capitals (in Umsatztagen ausgedrückt) von 24 Tagen (zum 31. Dezember 2010) auf 20 Tage (zum 31. Dezember 2011). Zusätzlich minderten sich auf der Aktivseite die kurzfristigen übrigen Forderungen und Vermögenswerte um 3,4 Mio. Euro, in denen auch Bonusforderungen des CEWE COLOR Einzelhandels enthalten waren, so dass sich hier das Working Capital sogar noch weiter reduzierte. Auch innerhalb des vierten Quartals 2011 reduzierte sich das operative Netto-Working Capital um 3,9 Mio. Euro. Das Brutto-Working Capital dehnte sich in diesem Zeitraum jedoch saisongemäß um 26,6 Mio. aus – vor allem die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen steigerten sich aufgrund der Auslieferungsspitze um Weihnachten um 20,9 Mio. Euro. Vor allem das dafür verwendete Material schlug jedoch auch in einem Anstieg der kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen mit sogar 30,5 Mio. Euro zu Buche.

Solide Cash-Position als Basis für die Akquisition des Jahres 2012
Außerdem war im vierten Quartal 2011 in den kurzfristigen übrigen Forderungen und Vermögenswerten – im Gegensatz zur oben beschriebenen Reduktion – eine Steigerung um 8,7 Mio. Euro zu beobachten. Dies ist – ähnlich wie 2010 – auf 11,0 Mio. Euro an Finanzmitteln zurückzuführen, die für mehr als drei Monate angelegt worden sind und daher nicht mehr die Definition der liquiden Mittel erfüllen. Diese 11,0 Mio. Euro können also zu der ausgewiesenen Position von liquiden Mitteln von 30,8 Mio. Euro addiert werden. Reduziert man die ausgewiesenen liquiden Mittel um die Brutto-Finanzschulden, so ergibt sich zum Jahresende 2011 eine Net Cash-Position von 6,7 Mio. Euro. Diese solide Cash-Position war eine gute Basis für die im ersten Quartal 2012 erfolgte Unternehmensakquisition, die praktisch allein aus liquiden Mitteln (31. Dezember 2011: 30,8 Mio. Euro) finanziert wurde, wie im Abschnitt „Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres“ erläutert.

Jahresüberschuss fließt fast komplett an Aktionäre

Das Eigenkapital erhöhte sich im Jahresverlauf nur um 0,8 Mio. Euro auf 121,5 Mio. Euro, da CEWE COLOR das Jahresergebnis nach Steuern (18,6 Mio. Euro) zu rund 82 % an die Aktionäre weitergegeben hat: 8,5 Mio. Euro sind als Dividende an die Aktionäre geflossen und für 6,8 Mio. Euro hat CEWE COLOR Aktien am Markt erworben. Außerdem schlugen Fremdwährungseffekte mit 2,7 Mio. Euro negativ zu Buche, so dass – nach kleineren weiteren Effekten – das Eigenkapital um 0,8 Mio. Euro zulegte.

Finanzschulden planmäßig getilgt

Die langfristigen Schulden reduzierten sich im Jahresverlauf 2011 um 7,9 Mio. Euro auf 29,5 Mio. Euro. Primär ist dafür die Umbuchung von langfristigen Finanzverbindlichkeiten aufgrund der nun verkürzten Restlaufzeit in kurzfristige Finanzverbindlichkeiten i. H. v. 7,4 Mio. Euro verantwortlich. Andere nun auslaufende kurzfristige Finanzverbindlichkeiten wurden planmäßig getilgt, so dass sich diese Position nur um 0,8 Mio. Euro auf 7,4 Mio. Euro erhöhte. Insgesamt verminderten sich die Brutto-Finanzschulden also um 6,6 Mio. Euro auf 24,1 Mio. Euro.

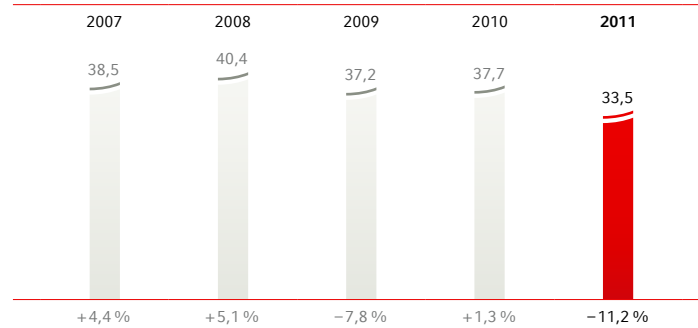
Schulden steigen durch Saisonverschiebung und Umsatzanstieg

Die kurzfristigen Schulden insgesamt erhöhten sich aber trotz des geringen Anstiegs der kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten um 9,3 Mio. Euro auf 138,7 Mio. Euro im Jahresverlauf. Dies war eine Folge des Umsatzanstiegs im Weihnachtsquartal, da einerseits die kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (um 7,6 Mio. Euro, siehe oben) stiegen und andererseits die guten Ergebnisse die kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Steuern erhöhten. Die kurzfristigen übrigen Verbindlichkeiten legten um 1,3 Mio. Euro zu.

Die Schulden erhöhten sich in Summe also um 1,4 Mio. Euro.

Als solide Bilanz hält auch diese wieder die goldene Bilanzregel ein: Die langfristigen Vermögenswerte (zuzüglich gegebenenfalls die Vorräte) sind durch das Eigenkapital (zuzüglich gegebenenfalls das langfristige Fremdkapital) gedeckt.

Abschreibungen in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Cash Flow

- ▶ *Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit (auch durch Sondereffekte): +7,3 Mio. Euro auf 60,3 Mio. Euro*
- ▶ *Investitionsziel von 30–32 Mio. Euro klar eingehalten: 30,3 Mio. Euro investiert*
- ▶ *Q4 auch im Cash Flow äußerst bedeutend: 85 % des bereinigten Free-Cash Flows*

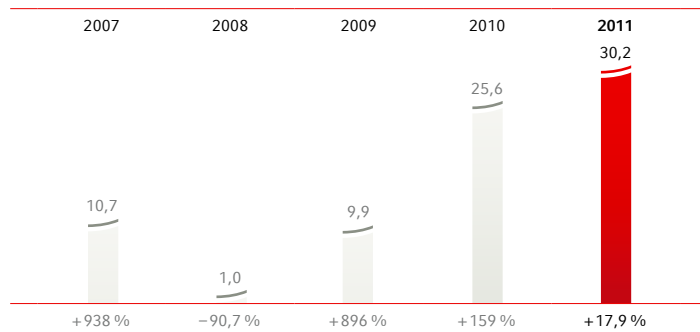
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit steigt 2011 um 7,3 Mio. Euro auf 60,3 Mio. Euro

Das EBIT als Ausgangsbasis der Cash Flow-Berechnung von CEWE COLOR wird bei der Berechnung des EBIT-induzierten Cash Flows z. B. durch die Hinzurechnung der Abschreibungen angepasst. Zeigt das EBIT 2011 noch ein Plus gegenüber dem Vorjahr von 2,0 Mio. Euro, so drehen die gesunkenen Abschreibungen die Situation: Der EBIT-induzierte Cash Flow reduzierte sich 2011 um 5,5 Mio. Euro auf 62,6 Mio. Euro, v. a. durch den Rückgang der Abschreibungen um 4,2 Mio. Euro.

Der Working Capital- und der steuerinduzierte Cash Flow verbesserten sich deutlich um 12,8 Mio. Euro von – 15,2 auf – 2,4 Mio. Euro, so dass der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 7,3 Mio. Euro auf 60,3 Mio. Euro zulegte.

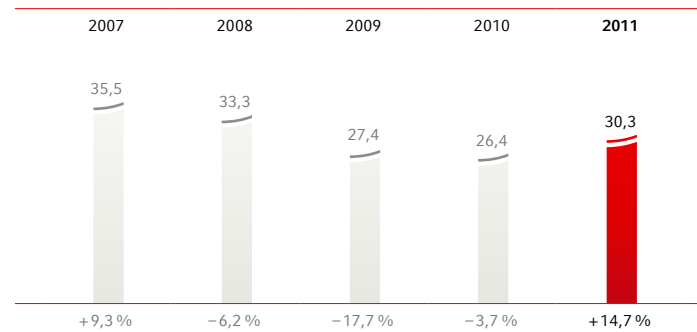
Folgende Effekte beeinflussen den Cashflow: Im Jahr 2010 hatte CEWE COLOR 10,0 Mio. Euro im vierten Quartal für länger als drei Monate angelegt – was den Cash Flow als Investment in sonstiges Working Capital belastete. Diese Anlage wurde im zweiten Quartal 2011 wieder aufgelöst und erhöhte den Cash Flow. Darüber hinaus legte CEWE COLOR im vierten Quartal 2011 11,0 Mio. Euro ebenfalls wieder für länger als drei Monate an. Daher ist der betriebliche Cash Flow des Jahres 2010 um 10 Mio. Euro und der des Jahres 2011 um 1 Mio. Euro zu erhöhen, um diese Effekte zu korrigieren. Demzufolge lag der soweit bereinigte Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit 2011 mit 61,3 Mio. um 1,7 Mio. Euro unter dem Niveau des Jahres 2010 (63,0 Mio. Euro). Diese Differenz entsteht jedoch nur, da im Jahr 2010 das operative Working Capital um 1,9 Mio. Euro mehr reduziert werden konnte als 2011 (Reduktion im operativen Netto-Working Capital 2010 5,9 Mio. Euro, 2011 4,0 Mio. Euro). Angesichts

Free-Cash Flow in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Investitionen in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

des Umsatzzuwachses konnte das Working Capital überhaupt nur durch eine weitere Reichweitenreduktion von 24 auf 20 Tage erzielt werden. Berücksichtigt man auch diese Veränderung, liegt der so bereinigte Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit des Jahres 2011 um 0,2 Mio. Euro über dem Vorjahreswert.

Cash Flow aus Investitionstätigkeit steigt auf 30,0 Mio. Euro

Die Abflüsse aus Investitionen in das Anlagevermögen lagen bei 30,3 Mio. Euro. Mit dieser Investitionssumme wurde auch der Zielwert für Investitionen von 30 bis 32 Mio. Euro eingehalten. Die Steigerung gegenüber der Investitionssumme des Vorjahres (26,4 Mio. Euro) war notwendig geworden, um die gestiegenen Volumina in der saisonalen Spitze des vierten Quartals mit großer Sicherheit abzuwickeln. Von diesen 30,3 Mio. Euro wurden 25,3 Mio. Euro in Sachanlagen, 4,5 Mio. Euro in immaterielle Vermögenswerte sowie 0,5 Mio. Euro in als Finanzinvestition gehaltene Immobilien investiert.

Im Bereich der Sachanlagen wurden 6,7 Mio. Euro für die Präsenz am Point of Sale aufgewendet. Ein weiterer Teil i. H. v. 10,9 Mio. Euro wurde in den Digitaldruck und dessen Weiterverarbeitung investiert. Für den Ausbau der EDV-Infrastruktur wurden 4,7 Mio. Euro ausgegeben. Der Rest i. H. v. 3,0 Mio. Euro beinhaltet Investitionen in Gebäude, Fuhrpark und sonstige Einrichtungsgegenstände.

Unter Berücksichtigung der Mittelzuflüsse aus Verkäufen ergibt sich so ein Cash Flow aus Investitionstätigkeit von 30,0 Mio. Euro.

Free-Cash Flow steigt um 18 % auf 30,2 Mio. Euro

Somit hat der ausgewiesene Free-Cash Flow von 25,7 Mio. Euro im Vorjahr auf 30,2 Mio. Euro 2011 um 4,6 Mio. Euro zugelegt. Unter Berücksichtigung der oben genannten Anlage von Finanzmitteln mit einer Laufzeit von mehr als drei Monaten ergibt sich ein bereinigter Free-Cash Flow von 31,2 Mio. Euro 2011 nach 35,6 Mio. Euro 2010.

Q4 zeigt Cash Flow-Stärke

Im vierten Quartal 2011 hat sich der EBIT-induzierte Cash Flow um 2,4 Mio. Euro auf 34,6 Mio. Euro gesteigert. Der Working Capital- und steuerinduzierte Cash Flow legte um 1,8 Mio. Euro auf –8,2 Mio. Euro zu. Daher stieg der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 4,3 Mio. Euro auf 26,4 Mio. Euro. In der Zoom-Betrachtung des vierten Quartals ist – entlang der oben erläuterten Finanzmittelanlage – das vierte Quartal 2010 um 10 Mio. Euro und im Jahr 2011 um 11 Mio. Euro zu erhöhen. Also liegt der bereinigte Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit sogar bei 37,4 Mio. Euro nach 32,1 Mio. Euro im Vorjahr.

Wie bereits im Abschnitt zur Bilanz erläutert, wurde gerade im vierten Quartal 2011 in die erforderliche Kapazitätserweiterung investiert, so dass der Cash Flow aus Investitionstätigkeit bei –11,0 Mio. Euro lag, nach nur –8,1 Mio. Euro im Vorjahresquartal.

Entsprechend erreichte der ausgewiesene Free-Cash Flow des vierten Quartals 15,4 Mio. Euro (2010: 14,1 Mio. Euro). Bereinigt um die genannten Finanzmittelanlagen betrug er sogar 26,4 Mio. Euro (2010: 24,1 Mio. Euro). Ähnlich wie beim Ergebnis ist damit auch im Free-Cash Flow das vierte Quartal von entscheidender Bedeutung: 85 % des bereinigten Free-Cash Flows hat CEWE COLOR 2011 im vierten Quartal erwirtschaftet.

Kapitalrentabilität

- ▶ *Capital Employed nochmal um 6,3 Mio. Euro auf 158,5 Mio. Euro reduziert*
- ▶ *12-Monats-ROCE legt von 17,8 % auf 19,8 % zu*
- ▶ *Mit dem Ausphasen der Analog/Digital-Transformation: Kapitalrenditen in vergangenen fünf Jahren mindestens verdoppelt*

Capital Employed weiter reduziert

Das Capital Employed sank zum Jahresende 2011 um 6,3 Mio. Euro auf 158,5 Mio. Euro. Darin enthalten waren Finanzmittel i. H. v. 41,8 Mio. Euro (liquide Mittel 30,8 Mio. Euro, Finanzanlagen in kurzfristigen übrigen Forderungen und Vermögenswerten 11,0 Mio. Euro). CEWE COLOR operiert außerhalb dieser saisonalen Spitze mit einem Finanzmittelbestand von bis zu 5 % des Umsatzes. Das wären zum Jahresende 2011 23,5 Mio. Euro gewesen. Damit waren Mehrmittel i. H. v. 18,3 Mio. Euro vorhanden. Im Abschnitt „Bilanz“ wurden die Gründe für diese erhöhten finanziellen Mittel dargestellt.

Bereinigt um diesen Betrag ergibt sich das Core Capital Employed, das zum Jahresende 2011 140,2 Mio. Euro betrug, – 13,6 Mio. Euro weniger als am Vorjahresende.

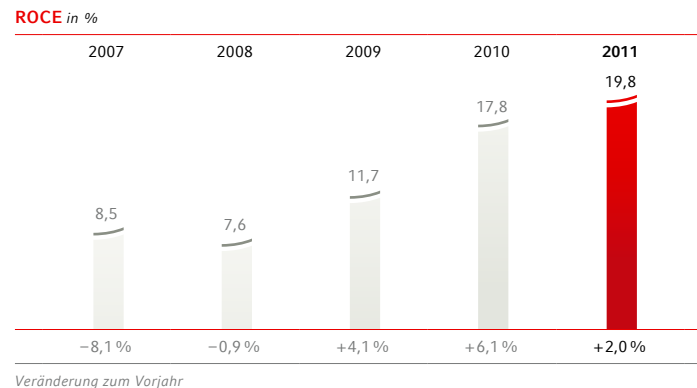
Durchschnittliches Capital Employed reduziert

Bei der Betrachtung der Kapitalrentabilität wird der Gewinn eines Jahres in Summe auf den durchschnittlichen Kapitaleinsatz eines

Jahres bezogen, um durch die Division des Gewinns durch das eingesetzte Kapital eine Jahresrentabilität zu ermitteln. Das auf Basis der vier Quartalsstichtage eines Jahreszyklus ermittelte durchschnittliche Capital Employed betrug im Jahr 2011 152,4 Mio. Euro, eine Reduktion von 5,9 Mio. Euro gegenüber dem Vorjahreszeitraum.

Rendite steigt kontinuierlich: ROCE steigt von 17,8 % auf 19,8 %

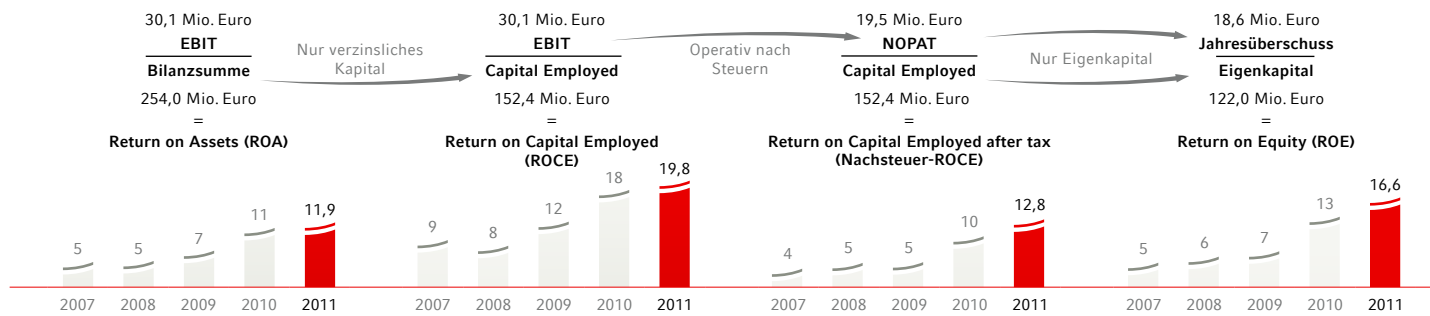
Das EBIT hat im Jahr 2011 (siehe Abschnitt „Ergebnisse und GuV-Struktur“) von 28,2 Mio. Euro auf 30,1 Mio. Euro zugelegt. Bezogen auf das durchschnittliche Capital Employed ergibt sich damit im Jahr 2011 weiterhin ein kontinuierlicher Anstieg der Kapitalrentabilität von 17,8 % im Jahr 2010 auf 19,8 %.



Seite 50
Ergebnisse und GuV-Struktur

Seite 56
Bilanz und Finanzierung

Von der Gesamtkapital-Rendite zur Eigenkapitalrendite in % (Beispielrechnung für 2011)



Kapitalrentabilität: In vergangenen fünf Jahren verdoppelt

Durch beispielsweise den Ergebnisanstieg durch Mehrwertprodukte, das Ende der analog/digital-transformationsbedingten Restrukturierungen, die auch damit einhergehende Reduktion der Sachanlagen

und die dauerhafte Arbeit am Working Capital konnte die Kapitalrentabilität in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesteigert und so mindestens verdoppelt, teilweise sogar verdreifacht werden, wie die vorhergehende Grafik belegt.

Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

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

Im Kapitel „Resultate“ werden die Entwicklungen in Umsatz, Ergebnissen/GuV-Struktur, Bilanz/Finanzierung, Cash Flow und Kapitalrentabilität ausführlich diskutiert: Für 2011 wurden alle Unternehmensziele erreicht oder übertroffen. Die Ergebnisse des Jahres 2010 wurden übertroffen.¹

Besonders ist der Erfolg des Markenprodukts CEWE FOTOBUCH hervorzuheben, das mit einer nahezu gleichbleibenden relativen Wachstumsrate sogar absolut nochmals um eine größere Anzahl zulegen konnte. Vor allem dieses Produkt, aber auch die anderen Mehrwertprodukte des Fotofinishings gleichen den Rückgang der einzelnen Digitalfotos auf Silber-Halogenid-Basis aus und sind daher ein wichtiger Pfeiler der CEWE COLOR Strategie. Gerade der Bereich der Mehrwertprodukte im Fotofinishing profitiert dabei vom Megatrend der Individualisierung.

Der Einzelhandel spielt – wie im Segmentbericht dargestellt – nicht nur durch seinen Ergebnisbeitrag durch Foto-Hardware-Einzelhandel eine Rolle: Vielmehr dient er als Foto-Marketing-Showcase für die CEWE COLOR Handelspartner und als Vertriebskanal für Fotofinishing-Produkte in einigen Ländern. Diese Rollen nimmt er erfolgreich wahr.

Als drittes Standbein hat CEWE COLOR den Online Druck identifiziert. Dies ist ein stark wachsendes Marktsegment des großen Druckmarktes, für das CEWE COLOR durch eine Reihe von im Fotofinishing erworbenen Kompetenzen gut positioniert ist: Online-Marketing, Online-Bestellsysteme und -Auftragsannahme, Verarbeitung digitaler Aufträge, Digitaldruckproduktion, Mailorderversand sowie alle unterstützenden Systeme wie Online-Payments, Kundendienst auf diversen Kommunikationswegen usw. gehören im Bereich Fotofinishing seit Jahren zu den Kernkompetenzen von CEWE COLOR. Es fehlte der Bereich des Offset-Drucks, um auch größere Auflagen effizient produzieren zu können. Durch die Akquisition von Saxoprint im Jahr 2012 wurden nun nicht zuletzt neue, soeben installierte und hocheffiziente Offset-Produktionsanlagen mit einem existierenden Online-Auftragsfluss aus einem existierenden und wachsenden Kundenstamm erworben. Damit ist das beabsichtigte dritte Standbein von CEWE COLOR auf eine nennenswerte Stärke angewachsen.

Die Geschäftsentwicklung verlief auch zu Beginn des Jahres 2012 entsprechend den Erwartungen des Vorstandes und hat ihn in der Festlegung im Kapitel „Prognosebericht“ genannten Ziele für das Geschäftsjahr 2012 bestärkt.

 Seite 44 | Resultate

 Seite 104 | Prognosebericht

¹ Mit Ausnahme der seit Jahren zurückgehenden Fotos von Filmen (Analogfotos).

UNTERNEHMENSFUNKTIONEN

Marketing und Vertrieb

Die Marke CEWE FOTOBUCH

CEWE COLOR wird mit einer Vielzahl von Wettbewerbern im Internet und auch im stationären Handel konfrontiert. Um sich klar von diesen abzugrenzen und signifikant zu differenzieren, ist das CEWE FOTOBUCH seit 2005 als Marke etabliert worden und in ganz Europa bekannt. Stetig steigende Werte in den Marktforschungsuntersuchungen zur Markenerinnerung und Bekanntheit belegen diese positive Entwicklung. Im vergangenen Jahr galt das Bestreben des Foto-Dienstleisters, die Markeneigenschaften „Qualität“ deutlicher herauszustellen. Darüber hinaus war es das Ziel, die Marke emotional aufzuladen. Alle strategischen und integrierten Kommunikationsmaßnahmen in den Bereichen PR, Marketing und Sponsoring richteten sich zudem erneut darauf aus, den Abverkauf zu fördern.

Um die Qualität des Markenproduktes weiter zu verbessern und diese Eigenschaft stärker nach außen zu kommunizieren, führte CEWE COLOR neben zahlreichen Produktinnovationen im Premiumsegment die Einhundertprozent-Zufriedenheitsgarantie ein: Ist ein Kunde mit seinem CEWE FOTOBUCH nicht zufrieden, kann er sich entscheiden, ob er den Auftrag erneut ausführen oder sein Geld zurückerstattet bekommen möchte.

Besonders in den neuen TV-Spots setzte CEWE COLOR auf Emotionen. In den drei Varianten des Spots durchlebt die CEWE-Familie die Ereignisse „Urlaub“, „Hochzeit“ und „Nachwuchs“. Diese wurden im Sommer 2011 ausgestrahlt. Als Freund der Marke wurde Philipp Lahm im Rahmen der Weihnachtskampagne in die TV-Spots integriert. Anlässlich der beiden Saisonhöhepunkte – Urlaub und Weihnachten – kamen neben der TV-Werbung zusätzlich Anzeigen in Printtiteln und PR-Maßnahmen flankierend zum Einsatz.

Verstärkte Online-Präsenz

Dass das Internet als Bestellkanal in Europa immer wichtiger wird, beeinflusst das Geschäft von CEWE COLOR zunehmend. Entsprechend werden auch die Kommunikationsmaßnahmen im Online-Bereich stetig optimiert und ausgeweitet – insbesondere die SEO- und SEM-Aktivitäten. Ein weiterer, bedeutender Bestandteil sind die Homepages der Handelspartner. Hier gestaltet CEWE die Rubrik „Foto“. Zudem koordiniert CEWE COLOR neben seinen eigenen auch alle Online-Marketing-Maßnahmen und Newsletter-Ausgaben seiner Handelspartner.

Auch im Online-Marketing wurde 2011 ein Schwerpunkt auf die Weihnachtszeit gelegt. Deshalb schaltete CEWE in den letzten fünf Wochen des vergangenen Jahres eine weitreichende Bannerkampagne. Infolge derer konnten 120 Mio. Kontakte generiert werden, die unmittelbar auf die Markenbekanntheit einzahlen.

Die eigenen Homepages mit ihren verschiedenen Unterseiten (www.cewe-fotobuch.de, www.cewe.de und www.cewecolor.de) wurden im vergangenen Jahr vereinheitlicht und in Hinsicht auf Usability und Navigation verbessert. Die Websites dienen als Informationsplattformen für das gesamte Produktportfolio von CEWE und bieten neben einem Forum auch Tipps zur Fotobuchgestaltung und Links zu den verschiedenen Handelspartnern. Außerdem sind alle Kontaktdaten des Kundenservices dort zu finden.

Um Kunden den Raum zu geben, ihr eigenes CEWE FOTOBUCH zu präsentieren, bieten wir auf unserer Website www.cewe-fotobuch.de die Kategorie „Kundenbeispiele“ – unterteilt in verschiedene Themen – an. Dort haben sie die Möglichkeit, ihr CEWE FOTOBUCH hochzuladen und für andere zugänglich zu machen. Interessierte

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

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

können die Beispielbücher bewerten und Kommentare dazu verfassen. Durch diesen Austausch werden Kunden nicht nur inspiriert und erhalten Anregungen für neue Anlässe zur Fotobuchgestaltung, sondern sie beschäftigen sich auch intensiver mit dem CEWE FOTOBUCH, was wiederum die Markenidentifikation erhöht.

Deshalb wurde 2011 zudem der Bereich Social Media ausgebaut. CEWE COLOR nutzt besonders das Netzwerk facebook für den Dialog mit Endverbrauchern rund um seinen Bestseller CEWE FOTOBUCH. Dort werden Wettbewerbe, Neuigkeiten zum Thema Fotografie und zum Unternehmen sowie Produktinnovationen platziert. Die Zahl der Fans ist im vergangenen Jahr kontinuierlich gestiegen.

Um Verbraucher immer wieder mit neuen Themen anzusprechen, ruft CEWE COLOR regelmäßig Foto-Wettbewerbe zu den wichtigsten Anlässen seiner Zielgruppen ins Leben. Die Teilnahme daran fördert die Kundenbindung und generiert Traffic für die Websites. Mit einem Wettbewerb zum Thema „Mein Hobby und ich“ schaffte es der Foto-Dienstleister 2011, das CEWE FOTOBUCH mit neuen Kontexten zu verknüpfen und einem neuen Zielgruppensegment zugänglich zu machen.

Starker Auftritt am POS

Eine verkaufsorientierte und attraktive Präsentation der Produkte fördert den Absatz und den Ertrag: Deshalb startete CEWE COLOR in den vergangenen Jahren eine Vermarktungsoffensive für das CEWE FOTOBUCH am POS. Hierauf aufbauend bot CEWE COLOR auch 2011 seinen Handelspartnern die Möglichkeit, sie bei der Instore-Gestaltung weitreichend zu unterstützen. Ebenfalls in diesem Zusammenhang zeigt sich der Trend zur Individualisierung mit eigener Partner-URL. CEWE COLOR begegnet diesem Wunsch mit einem besonderen Service: maßgeschneiderte Präsentationsmöglichkeiten zum Selbstbestellen über das Internet.

Diese bestehen aus einem umfassenden Sortiment von Ladenbauelementen, Verkaufsdiskplays, Werbemitteln und Informationsmaterial.

Darüber hinaus stellt CEWE COLOR seinen Partnern beispielhafte Musterbücher in verschiedenen Ausstattungen zur Verfügung. Die Range wurde 2011 zudem um Muster von anderen Fotoprodukten wie Kalendern, Grußkarten, Wanddekorationen und Fotogeschenken erweitert.

Eine Besonderheit im April 2011 war die Eröffnung des ersten Flagship-Stores in Berlin von CEWE und seinem Vertriebspartner Picture Point. CEWE COLOR präsentiert hier auf großer Fläche neben dem CEWE FOTOBUCH mit über 250 ausgestellten Exemplaren auch seinen vielseitigen Deko-Shop mit Wanddekorationsideen: von Postern über Leinwände bis hin zu hochwertigen Drucken hinter Acrylglas und auf Alu-Dibond. Erhältlich sind hier ebenso Foto-Grußkarten und Kalender von CEWE COLOR. Einige Produkte kann der Kunde im Laden anfertigen und mitnehmen. Andere werden online zusammengestellt, die Abholung ist nach der Produktion bei Picture Point möglich.

Dank durchdachter PR-Maßnahmen in allen Medienkategorien präsent: CEWE COLOR und seine Fotoprodukte

Die PR-Strategie von CEWE COLOR baut auf den Marketing- und Vertriebszielen auf. Die Pressearbeit richtet sich deshalb an verschiedene Zielgruppen, wie die breite Publikumspresse, aber auch an spezifische Fachmedien. 2011 ist es durch vielseitige Maßnahmen, wie anlassbezogene Presseinformationen mit Mehrwert für die Journalisten, gelungen, das Markenprodukt CEWE FOTOBUCH verstärkt in Publikumsmedien mit hoher Reichweite zu platzieren und so die Unternehmensbekanntheit bei relevanten Stakeholdern zu erhöhen. Das belegt eine Printauflage im Jahr 2011 von insgesamt 216 Mio. Stück. Darüber hinaus konnten durch spezifische Maßnahmen, wie Redaktionsbesuche, Abstrahleffekte des Markenproduktes CEWE FOTOBUCH auf Wanddekorationen, Einzelgrußkarten, Fotokalender und Geschenkkarte generiert werden.

Forschung und Entwicklung

Bestellapplikationen weiter verbessert

Die auch 2011 mehrfach prämierten Bestellapplikationen wurden sehr erfolgreich weiter entwickelt.

Das CEWE FOTOKIOSK gewann einen Vergleich der führenden Kiosksysteme aufgrund der Usability und der Großzahl der Bestellmöglichkeiten. Das Bestellen in den CEWE COLOR Betrieben ist genauso einfach möglich wie das Drucken vor Ort.

Die Software CEWE FOTOWELT für Windows, Mac und Linux wurde 2011 mehr als 12 Mio. Mal auf Rechnern der Konsumenten installiert und damit der Weg für das einfache Bestellen von CEWE FOTOBÜCHERN und anderen CEWE COLOR Produkten ermöglicht. In der aktuellen Version 4.8 wurden Verbesserungen in der Bedienung, viele neue Produkte, aber vor allem auch Algorithmen für ein besseres Ergebnis eingebaut. Ein Beispiel ist die Gesichtserkennung, die Gesichter automatisch so im CEWE FOTOBUCH platziert, dass sie so wenig wie möglich angeschnitten sind.

Die Webseite cewe-fotobuch.de, von der viele der Downloads der CEWE FOTOWELT Software erfolgen, wurde 2011 einem kompletten Redesign unterzogen. Im Mittelpunkt stand die Darstellung der Schönheit und Attraktivität des CEWE FOTOBUCHES, die Artikelvielfalt und die Inspiration der Konsumenten. Tausende von Beispielbüchern sind dort zu betrachten, zu kommentieren und zu bewerten. Im Forum tauschen sich interessierte Konsumenten aus und liefern CEWE COLOR konstruktives Feedback und Ideen für neue Versionen der Bestellapplikationen.

Die Online-Auftritte der von CEWE COLOR belieferten Handelspartner wurden basierend auf dem COPS (CEWE ONLINE PHOTO SERVICES) mit neuen frischeren Grafiken und einer an Kundenbedürfnisse angepassten und vereinfachten Navigation ausgestattet.

Auch die Editoren zum Bestellen der Produkte wurden in der Benutzerfreundlichkeit optimiert. Um dies messen und den Erfolg von Änderungen prüfen zu können, wurde 2011 das alte Tracking Tool durch ein neues abgelöst.

Neben dem CEWE FOTOBUCH können nun auch Foto-Kalender und Foto-Grußkarten in der Galerie gespeichert werden. Dies erlaubt das einfache Nachbestellen dieser Produkte, ohne erneut in den Editor gehen zu müssen.

Sowohl für COPS als auch für die CEWE FOTOWELT wurde das Downloadportal komplett neu gestaltet. Damit werden einfach und übersichtlich die neuen Designs für Foto-Kalender, Foto-Grußkarten sowie Stile, Hintergründe, Passepartouts und Cliparts für das CEWE FOTOBUCH präsentiert und zur Verfügung gestellt.

Die besten Bestellapplikationen nützen aber nichts, wenn das Backend nicht performt. Hierzu wurde 2011 unser zweites Rechenzentrum zu einem hundertprozentigen Backup ausgebaut. Die Server- und Speicherkapazitäten wurden dem Wachstum angepasst und die Datenleitungen in die zwölf Betriebe optimal ausgelegt. Am Spitzentag wurden in der Weihnachtssaison 2011 über 21 Terabyte an Daten – Bilder und Downloads – über das Internet an einem Tag transportiert.

Mobile Applikationen

Im Dezember 2011 kamen 3,9 % aller in den CEWE COLOR Betrieben bearbeiteten Bilder von Handys. Im Dezember des Vorjahres waren es noch 2,3 % gewesen. Da die Wichtigkeit dieser Bilderquelle zunimmt, hat CEWE COLOR die auf der photokina 2010 vorgestellte Applikation cewe phone album für das iPhone und das iPad verbessert und um Bildbearbeitungsfunktionen erweitert sowie weitere Bestellapplikation für iOS und Android-Handys und -Tablets in den Markt gebracht.

 www.cewe.de/mobile/





Zusätzlich zu den klassischen Bestellwegen wurden weitere interessante Applikationen entwickelt. In den Geschäften unserer Handelspartner kann vom iPhone direkt auf den CEWE FOTOKIOSKEN bestellt und gedruckt werden, mittels einer App und via Airprint. Bei anderen Geräten wird vor allem die Bluetooth-Übertragung der Bilder gewählt. Mit einer weiteren App kann man nach dem nächsten CEWE FOTOKIOSK suchen. Ganz innovativ ist die „CEWE.deco“-App, die sich Augmented-Reality-Technologien zu Nutze macht. Mit dieser App kann man ein Bild, welches z. B. als Leinwand hergestellt werden soll, live an die Wand „projizieren“. Somit können einfach das passende Format und die passende Farbe in der eigenen Wohnung ermittelt werden.

Außerdem unterstützt der Forschungs- und Entwicklungsbereich den CEWE COLOR Kundendienst mit einer App, mit der der Kunde abfragen kann, ob sein Auftrag schon in der Filiale eines unserer Handelspartner ist.

Produktion

Für die Weihnachtssaison 2011 wurden in unserem eigenen Anlagenaufbau neue Geräte zur Sortierung von CEWE FOTOBÜCHERN gebaut und in mehreren unserer Betriebe installiert. Damit konnte zum

einen Aufwand reduziert und zum anderen zu einem erheblich reibungsloseren Ablauf in der Hochsaison beigetragen werden. In dem Gebiet der Buchfertigung hat CEWE COLOR für eigene Maschinen nun auch schon die ersten Patente angemeldet und erhalten.

Die Workflows im Digitaldruck sowie beim kommerziellen Druck wurden verbessert, stärker gegenseitig integriert und an die Möglichkeiten der neuen Maschinen der Zulieferer angepasst. Somit konnten die Datenmengen in der Hochsaison sicher und ohne Wartezeiten für die Produktion bearbeitet und in der Bildqualität vollautomatisch optimiert werden.

Bildqualität

Die Qualität der Premiumprodukte von CEWE COLOR steht bei Forschung und Entwicklung im Fokus. 2011 wurden viele Produkte vor allem bei der Bildqualität nochmals verbessert. Bei den neuen Geräten zur Produktion der Wanddekorationsartikel wurden die Farbprofile perfektioniert sowie bei über 60 Druckmaschinen die Kontrollen in allen Betrieben intensiviert. Zudem lässt CEWE COLOR durch einen externen Dienstleister die Bildqualität prüfen und mit Wettbewerbern vergleichen.

 www.cewe.de/mobile/

IT

EDV weiter optimiert

Die zentralen IT-Systeme wurden auch im Geschäftsjahr 2011 weiter ausgebaut. Kernpunkt der zentralen IT ist das SAP-System mit den Modulen 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 sowie Customer Service (CS) zur Unterstützung von Reparatur und Wartung unserer DigiFoto-Maker.

Ein wesentliches Projekt der Jahre 2011 und 2012 ist die Einführung eines neuen SAP-CRM-Systems, mit dem wir unser zielgruppenspezifisches Marketing und die Servicefreundlichkeit des Kundendienstes verbessern können.

Fotofinishing-spezifische Prozesse werden auch weiterhin mit dem CEWE COLOR eigenen IT-System „ICOS“ (Integriertes CEWE COLOR Organisationssystem) betrieben. ICOS konzentriert sich dabei insbe-

sondere auf die Bereiche Auspreisung/Lieferscheinerstellung, Kundendienst und Vertriebsunterstützung. Dieses im Wesentlichen durch eigene Entwickler gestaltete und realisierte System ermöglicht es,

Kundenanforderungen besonders schnell und flexibel zu erfüllen, und bietet CEWE COLOR damit einen echten Wettbewerbsvorteil. Wie das SAP-System basiert auch ICOS auf einem Oracle-Datenbanksystem.

Produktion

Ausbau der Digitaldruckproduktion und Veredelung

Auch im Geschäftsjahr 2011 ist der Digitaldruck bei CEWE COLOR weiter gewachsen. Die Kapazitäten in der Druckfertigung wurden weiter ergänzt und durch neue Maschinengenerationen in Produktivität und Qualität weiterentwickelt. Insbesondere ist hier die Verstärkung der Fertigung von der Rolle zu nennen.

Die Weiterverarbeitung wurde durch die Ausweitung der Fertigung von hochglanzveredelten Produkten wie dem CEWE FOTOBUCH, Kalendern und Grußkarten um die UV-Lackierung ergänzt, die mittlerweile auch in vielen Betrieben im Einsatz ist.

CEWE COLOR verfügt über ein großes Know-how bei der Automatisierung und Prozessführung in seinen industriellen Produktionsbetrieben. Alle zwölf Produktionsstandorte sind komplett mit einheitlicher digitaler Produktionsstruktur ausgestattet und arbeiten mit derselben IT-Infrastruktur. Dies ist die Basis, um Konsumenten und Handel auf einem hohen, identischen Qualitätsniveau und mit kürzesten Lieferzeiten mit digitalen Foto-Dienstleistungen zu versorgen. Über 60 hochwertige 4-Farb-Digitaldruckmaschinen sorgen in den Laboren nicht nur dafür, dass die CEWE FOTOBÜCHER in bester Qualität und immer kürzerer Lieferzeit produziert werden können. Mit dieser hohen Anzahl an Maschinen – einmalig in Europa – hat CEWE COLOR auch ausreichend Kapazitäten, um Digitaldruck für kommerzielle Anwendungen, wie z. B. der Online-Druckerei viaprinto.de anbieten zu können. Darüber hinaus gewährleisten diese Kapazitäten eine hohe Flexibilität der Fertigung, insbesondere im Weihnachtsgeschäft.

Investitionen 2011 in Digitaldruck und Points of Sale

Auch im Jahr 2011 wurde schwerpunktmäßig in den Ausbau unserer Digitaldruck- und Weiterverarbeitungsfähigkeit investiert sowie in die Entwicklung von Software zur Generierung und Verarbeitung unserer Aufträge. Unsere Bestellplattformen im Internet und für die Rechner unserer Endkunden wurden entwickelt und noch leistungsfähiger gemacht. Gleichzeitig wurden auch für unsere Kiosksysteme neue Lösungen geschaffen. Die Ausstattung vieler Points of Sale mit Vorort-Druckmöglichkeiten war ebenso ein Schwerpunkt unserer Investitionstätigkeit im Jahr 2011.

Aufbau kommerzieller Digitaldruck

Die Weiterentwicklung von viaprinto.de zur schnellsten Online-Druckerei Deutschlands ist im Jahr 2011 vorangeschritten. In vielen Regionen wird nun der Overnight-Service angeboten, der eine Bestellung bis 18:00 Uhr und eine Auslieferung vor 10:30 am Folgetag beinhaltet. Sie führt die Kompetenzen von CEWE COLOR in der hochwertigen Fertigung kleiner Auflagen mit den Marktbedürfnissen, auch im gewerblichen Bereich kleine Auflagen für unterschiedliche Anwendungen wie Trainingsunterlagen, Bedienungsanleitungen, Handbücher, Dokumentationen, zielgruppenspezifische Werbeunterlagen und Ähnliches sehr schnell zu erstellen, zusammen.

Personal

Personalstand

Im Jahresdurchschnitt 2011 waren 2.823 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 112 Auszubildende, bei der CEWE COLOR Gruppe beschäftigt (Vorjahr: 2.681).

Von den gesamten Mitarbeitern arbeiteten 1.654 Mitarbeiter und damit rund 59 % (Vorjahr: 1.523 bzw. 57 %) in den inländischen und 1.169 Mitarbeiter rund 41 % (Vorjahr: 1.158 bzw. 43 %) in den ausländischen Betrieben der Gruppe.

Tarifpolitische Veränderungen

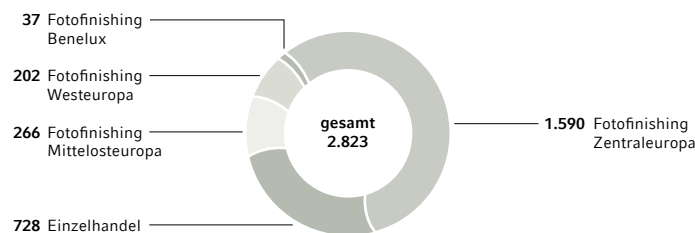
Das Tarifergebnis wurde im Herbst erreicht. Die Entgelttabellenwerte wurden mit Wirkung vom 1. September 2011 jeweils um 4 % erhöht. Die Laufzeit des Lohn- bzw. Gehaltstarifvertrages beläuft sich auf 21 Monate und gibt planerische Sicherheit bis ins Jahr 2013 hinein.

Darüber hinaus wurde eine Verhandlungsverpflichtung vereinbart dergestalt, dass die beiden Manteltarifverträge für die gewerblichen Arbeitnehmer und Angestellten in einem einheitlichen Manteltarifvertrag zusammengefasst werden sollen. Die Verhandlungen sind weitestgehend abgeschlossen und die Unterschrift der Tarifparteien ist im ersten Quartal 2012 zu erwarten.

Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitsicherheit und Gesundheitsschutz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger und fester Bestandteil des Arbeitsalltags in der CEWE COLOR Gruppe. Wie in den Vorjahren zeichnete sich CEWE COLOR durch einen niedrigen Krankenstand aus. Er betrug in den deutschen Produktionsstätten 2011 3,5 % (2010: 3,5 %), in den ausländischen Werken lag der Wert bei 3,3 % (2010: 3,3 %). Im Jahr 2011 waren 32 meldepflichtige Unfälle, davon zwölf Wegeunfälle, zu registrieren.

Personalstand CEWE Gruppe im Jahresdurchschnitt 2011 Anzahl Mitarbeiter



Auszubildende in Deutschland im Jahresdurchschnitt	2011	2010
Duales Studium Betriebswirtschaft	4	4
Duales Studium Fachinformatiker	8	8
Industriekaufmann	19	15
Kaufmann für Dialogmarketing	1	1
Fotomedienfachmann	9	6
Fotomedienlaborant	11	24
Fotograf	6	6
Mechatroniker	13	11
Fachinformatiker	11	8
Fachkraft für Lagerlogistik	5	3
Medientechnologe Druckverarbeitung	5	2
Medientechnologe Druck	3	—
Mediengestalter Digital & Print	13	—
Bürokaufmann	4	2
Gesamt	112	90

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

Ausbildungsquote kontinuierlich hoch

Im vergangenen Jahr stellte CEWE COLOR 112 Jugendlichen (2010: 90) in Deutschland in zwölf unterschiedlichen Berufen einen Ausbildungsplatz zur Verfügung – Industriekaufmann/-frau, Fachkraft für Lagerlogistik, Fotomedienlaborant, Fotograf, Industrieelektroniker, Buchbinder, Fachinformatiker, Bürokaufleute, Kauffrau für Dialogmarketing, Medientechnologie Druckverarbeitung, Medien-

technologie Druck sowie Mediengestalter Digital und Print. Darüber hinaus wurden die dualen Studiengänge Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik mit den Abschlüssen Bachelor of Arts bzw. Science besetzt. Das entspricht 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 2011 wieder vertrauensvoll und konstruktiv. Der Vorstand dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren engagierten und loyalen Einsatz.

Logistik

Postzustellung nimmt weiter zu

Auch im Jahr 2011 ist der Postversand europaweit stark gewachsen. Dieses Wachstum hat CEWE COLOR erfolgreich bewältigt. Schon in den Jahren 2009 und 2010 hat CEWE COLOR sich im Zuge der Nachhaltigkeitsprojekte an der GoGreen-Initiative der Deutschen Post AG beteiligt. Im Rahmen der GoGreen-Initiative werden die durch den Transport unserer Briefe und Pakete entstehenden CO₂-Emissionen nach einem zertifizierten Verfahren (ISO 14064) ermittelt. In Übereinstimmung mit den Zielen und Vorgaben des Kyoto-Protokolls werden diese Emissionen durch von der Deutschen Post AG getragene Klimaschutzprojekte ausgeglichen. CEWE COLOR unterstützt den Klimaschutz, da im Rahmen des GoGreen-Projektes 0,85 Euro pro 1.000 Briefe und 0,05 Euro pro Paket Klimaschutzprojekten zugute kommen.

Belieferung der Points of Sale wichtiges Alleinstellungsmerkmal

Unverändert stark ist das Geschäft mit den 40.000 Points of Sale unserer Handelspartner. Ein großer Teil der von CEWE COLOR produzierten Waren wird an die Points of Sale unserer Handelspartner ausgeliefert. Die Struktur unseres Geschäfts mit dem Point of Sale ändert sich jedoch von Jahr zu Jahr. Es wird immer weniger Ware vom Point of Sale abgeholt und in unsere Labore verbracht. Gleichzeitig werden immer größere Mengen über das Internet bestellt und an die Points of Sale unserer Handelspartner ausgeliefert.



www.gogreen.de

Einkauf und Materialwirtschaft


Zentraleinkauf sichert Ausbau der Kosten-/Qualitätsführerschaft

Die kontinuierliche Erweiterung des Produktportfolios bedingt eine ständige Optimierung der Lieferantenbasis. Es ist das Ziel von CEWE COLOR, mit starken innovativen Partnern gemeinsam eine Verbesserung der Kostensituation und die Sicherstellung der Produktqualität zu erreichen. Zugleich wurden für lieferkritisches Produktionsmaterial zusätzliche Lieferanten in die Lieferkette eingebaut, um das Risiko von Produktionsausfällen zu verringern. Die langjährige konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Schlüssellieferanten und die neue Lieferantenstruktur trugen entscheidend dazu bei, dass es zu keinen Ausfällen und Lieferschwierigkeiten gekommen ist. Nicht nur aufgrund steigender Abnahmemengen war und ist CEWE COLOR ein verlässlicher Partner für unsere Lieferanten. Durch die Optimierung der operativen Planung konnte CEWE COLOR seine Hauptlieferanten besser einbinden und auch deren Planungsgenauigkeit und auch die Liefertreue erhöhen. Der Zentraleinkauf bei CEWE COLOR steht nach wie vor nicht nur für eine preisorientierte Beschaffung zum Ausbau der Kostenführerschaft, sondern auch für ein integriertes Qualitätsmanagement.

Kostensenkungsprojekt erfolgreich durchgeführt

Das bereits im Jahr 2010 gestartete Kostensenkungsprojekt für die indirekten Kosten konnte zum Ende 2011 sehr erfolgreich abgeschlossen werden. Insgesamt wurden 19 Kostenbereiche untersucht und über neue Ausschreibungen und Vertragsabschlüsse Einsparungen von zusammen über 2 Mio. Euro realisiert.



 www.cewecolor.de/de/unternehmen/zentraleinkauf/code-of-conduct-bme

Verbesserung der Materialversorgung durch moderne Logistikprozesse

Durch die zentrale Ermittlung der Vertriebsplanzahlen konnten die zukünftigen Bedarfsanfragen für die wichtigsten Produktionsmaterialien so errechnet werden, dass trotz der deutlich längeren Vorlaufzeit von Materialien aus Asien und Übersee die Dispositionsgenauigkeit erhöht werden konnte. Die daraus entstandenen rollierenden Planungen stellen eine bedeutende Verbesserung in der Zusammenarbeit mit den CEWE COLOR Lieferantenpartnern dar, um Bestände und daraus resultierende Kosten über die gesamten Wertschöpfungsketten zu reduzieren. Im Jahr 2011 wurde dieses Verfahren für alle deutschen Betriebe weiter optimiert.

Die innerbetriebliche Logistik wurde in vielen Teilbereichen auf neue Logistikkonzepte wie PULL-Prinzip und Kanban-Versorgung umgestellt. Mit diesen Verfahren werden die Produktionsumlaufbestände reduziert und gleichzeitig durch eine höhere Anlieferfrequenz die Versorgungssicherheit erhöht. Im Jahr 2011 wurden diese Konzepte weiter ausgebaut und erste Pilotprojekte in den Betrieben gestartet.

Nachhaltigkeit im Einkauf

CEWE COLOR ist der „Niedersächsische Allianz für Nachhaltigkeit“ beigetreten. Ziel der Allianz ist die Steigerung der Innovationsfähigkeit und ein umweltverträgliches Wirtschaftswachstum unter dem Leitbild der Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus sind wir seit 2009 dem Verhaltenskodex des Bundesverbandes Materialwirtschaft und Einkauf (BME) beigetreten und seit 2010 Mitglied beim BSCI (Business Social Compliance Initiative) und United Nation Global Compact.

Risikomanagement im Einkauf

Das Erdbeben in Japan im März 2011 hatte über die dramatischen lokalen Auswirkungen hinaus auch vielschichtigen Einfluss auf andere Wirtschaftsräume. Zerstörte Produktionsstätten und Einschränkungen in den Logistikketten führten zu Einschnitten in der Materialversorgung nach Europa, insbesondere in der Automobilindustrie kam es zu Versorgungsengpässen bis hin zu Produktionsausfällen.

Ein funktionsübergreifender Krisenstab bei CEWE hat sich sehr schnell dieser Problemstellung angenommen. Einer umfassenden

Analyse potenzieller Risiken folgte eine offene Kommunikation mit unseren Lieferanten. Wo möglich, hat CEWE COLOR die persönlich betroffenen Geschäftspartner durch eine kontinuierliche Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung unterstützt.

Durch den maßvollen Aufbau von Sicherheitsbeständen und gegebenenfalls die Nutzung von alternativen Produkten/Herstellern konnten Produktionsausfälle bei CEWE verhindert werden.

Finanzen

Verbesserte Prozesse in der Rechnungslegung für pünktliche und verlässliche Informationen

Laufende regulatorische Veränderungen beeinflussen die Buchhaltungen und die Bilanzierung unserer Gesellschaften sowie die Konsolidierung der CEWE COLOR Gruppe. Um Pünktlichkeit und Qualität der Informationen zu gewährleisten sowie den wachsenden Anforderungen an die Rechtmäßigkeit der Unternehmensführung zu genügen, sind laufende Verbesserungen bei den Arbeitsprozessen notwendig. Hier hat CEWE COLOR auch im Berichtsjahr große Fortschritte gemacht. Soweit dies betriebswirtschaftlich sinnvoll ist, werden dabei systemgestützte Prozesse implementiert.

Neue Geschäftsmodelle erfordern intensive Koordination

Neue Produkte und Dienstleistungen erfordern immer wieder neue kunden-, markt- und produktorientierte Prozesse, die sich sehr oft in den benachbarten Unternehmensfunktionen Marketing, Vertrieb, Informationstechnologie und Finanzen bewegen. Die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet dabei häufig über den Erfolg solcher Innovationen. CEWE COLOR hat dies erkannt und baut diese Schnittstellenfunktion weiter aus.

Performance Management-Reporting weiterentwickelt

Im Bereich Controlling wurden die erfolgsorientierten Analysen und regelmäßigen Reportings – wie z. B. die Kunden- und Produktdeckungsbeitragsrechnung, das Working Capital Management sowie das Preis- und Investitionscontrolling – im Rahmen der stetigen Weiterentwicklung optimiert. Damit lieferte das Controlling weitere entscheidungsrelevante Beiträge für die Unternehmenssteuerung. Um der zunehmenden Bedeutung von Marketing- und Werbemaßnahmen Rechnung zu tragen, wurden zudem das Werbekostencontrolling ausgebaut und die Werbeerfolgsmessung weiter intensiviert.

Planungs- und Reportingsysteme erweitert und zunehmend automatisiert

Die internen Modelle für die unterjährige wie auch die strategisch-mehrfachjährige Planung wurden weiterentwickelt und an die sich ändernden Bedürfnisse angepasst. Dabei lag ein Fokus auf der zunehmenden Automatisierung von Managementberichten, indem Einzeldaten aus dem ERP-System systemgestützt auf die notwendige Aggregationsstufe des Ausgabeberichts überführt wurden. Technisch erfolgt die Umsetzung größtenteils mittels des SAP-basierte Data-warehouse SAP-BI (SAP-Business Intelligence).

NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeitsbericht

PDF-Download unter
www.cewecolor.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html

Gedrucktes Exemplar anfordern:
nachhaltigkeit@cewecolor.de

Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg wird durch umfangreiches Engagement über den rein ökonomischen Bereich hinaus geschaffen. Genauso entscheidend wie wirtschaftliche Verantwortung ist dabei das unternehmerische Verantwortungsbewusstsein in ethischen, sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Fragen. Daher hat CEWE COLOR mit dem Aufbau eines umfangreichen Nachhaltigkeitsmanagements Anfang 2010 begonnen. Die Verantwortung dafür liegt beim Vorstand; verantwortliches Vorstandsmitglied ist Andreas F. L. Heydemann. Er leitet auch den Koordinierungskreis Nachhaltigkeit, der sich aus den Bereichen Personal, Recht, Produktion/Qualitätssicherung, Finanzen/Controlling, Umwelt, Kommunikation/Marketing und Logistik/Vertrieb zusammensetzt. Der Bedeutung der Nachhaltigkeit

angemessen hatte CEWE COLOR im September 2010 zur photokina seinen ersten Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht und der Fortschrittsbericht über das Jahr 2010 folgte im Mai 2011, der unter www.cewecolor.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html zu finden ist. In diesem Nachhaltigkeitsbericht schildert CEWE COLOR ausführlich seine Arbeit für unternehmerische, ökonomische, Umwelt- und soziale Verantwortung sowie sein gesellschaftliches Engagement. Hier wird daher nur in der gegebenen Kürze auf einzelne Bereiche eingegangen. Den aktuellen Nachhaltigkeitsbericht in Deutsch und Englisch erhalten Sie als gedrucktes Exemplar unter folgender E-Mail-Adresse: nachhaltigkeit@cewecolor.de.

Unternehmerische Verantwortung

Führungsverständnis

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

Geschäftspartner und Wettbewerb

Das Verhältnis zu den Geschäftspartnern von CEWE COLOR ist durch Vertrauen und Fairness geprägt. Es beruht auf Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit. CEWE COLOR ist ein verlässlicher Partner und erwartet,

dass die geltenden Gesetze und Vorschriften in allen Belangen des Geschäfts beachtet werden. CEWE COLOR fühlt sich dem fairen Wettbewerb verpflichtet und setzt dabei auf innovative Qualität und Leistung. Rechtswidrige Absprachen oder Scheinangebote lehnt das Unternehmen ab.

Der Verhaltenskodex

Aus dem Selbstverständnis der CEWE COLOR Gruppe wurde ein Verhaltenskodex für die Mitarbeiter entwickelt. Das Unternehmen sieht sich in der Verantwortung gegenüber den Kunden. Sie wie auch Geschäftspartner können auf CEWE COLOR vertrauen. Das beinhaltet, dass sich das Unternehmen stets an Recht und Gesetz hält, einen fairen Wettbewerb führt und ein verlässlicher Partner ist. Die CEWE COLOR Gruppe ist überzeugt, dass sich nur auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit und damit Beschäftigung und wirtschaftlicher Erfolg dauerhaft sichern lassen.

Der Verhaltenskodex enthält Grundsätze und Mindeststandards in Form von Richtlinien, die für alle Mitarbeiter gleichermaßen bindend sind. Darüber hinaus will CEWE COLOR alle, die mit dem Unternehmen zusammenarbeiten, ermutigen, sich diese Grundsätze ebenfalls zu eigen zu machen. Der Verhaltenskodex hat das Ziel, u. a. die folgenden Verhaltensgrundsätze einzuhalten:

- Integrität und rechtmäßiges Verhalten bestimmen das Handeln.
- Die Geschäftsbeziehungen sind sachbezogen und frei von unlauteren Methoden.
- Insbesondere ist den Mitarbeitern der CEWE COLOR Gruppe untersagt, Geschenke oder andere Zuwendungen entgegenzunehmen.

Ökonomische Verantwortung

Wertesteigerung durch Effizienz und Engagement

Nachhaltigkeit bedeutet, unter ökonomischen Gesichtspunkten in die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu investieren. Bereits frühzeitig hat das Unternehmen begonnen, auf die veränderten Marktbedingungen, also die Umstellung vom analogen auf das digitale Entwickeln von Filmen, zu reagieren. Allein seit 2002 hat CEWE COLOR rund 280 Mio. Euro in neue Technologien investiert – u. a. in über 50 moderne Digitaldruckmaschinen, industrielle Buchbindeproduktionsstraßen und 29.000 Orderterminals und Sofortdrucker für den stationären Handel. CEWE COLOR hat diese Investitionen aus dem Cash Flow finanziert. Darüber hinaus hat das Management frühzeitig Produktinnovationen vorangetrieben, die Anpassung der Vertriebswege vorgenommen und die Marke CEWE FOTOBUCH erfolgreich im Markt positioniert. Auch in den kommenden Jahren wird die CEWE COLOR Gruppe durch Innovationskraft und Leistung überzeugen und so den Unternehmenswert dauerhaft steigern. Auf der Grundlage seines Nachhaltigkeitsverständnisses wird CEWE COLOR die notwendigen Maßnahmen ergreifen, um seine Position als Nummer eins der europäischen Foto-Dienstleister-Branche zu festigen. Dazu wird das Management das Unternehmen auf attraktive Wachstumsmärkte konsequent fokussieren, die Effizienz der Prozesse und des Ressourceneinsatzes erhöhen und neue IT-Technologien wie Green-IT einsetzen.

Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement von CEWE COLOR orientiert seine Arbeit an der hohen Erwartung der Konsumenten an die hochindividuellen Produkte. Schon wegen dieses hohen Anspruchs kommt der kulantanten Reklamationsbearbeitung besondere Bedeutung zu. Es ist darüber hinaus ein wichtiger Erfolgsfaktor, dass die Rückmeldung unserer Kunden auch in unserem Qualitätsmanagement kontinuierlich berücksichtigt wird.

Neben der Reklamationsbewertung dienen zahlreiche interne und externe Tests der kontinuierlichen Verbesserung unserer 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 COLOR 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 durch von CEWE weiterentwickelte ständige Prozesskontrollen auf dem besten Niveau gefahren, so dass unternehmensweit eine einheitliche Farbqualität sichergestellt wird. Im Ink-Jet-Druck setzen wir auf Zwölfarbsysteme mit pigmentbasierten Tinten, 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 setzen wir zur Bildverbesserung die nach unseren Prüfungen beste Software ein, deren Parameter wir selbst justieren und einer kontinuierlichen Überprüfung unterziehen.

Am Ende des Qualitätsprozesses steht die Endkontrolle. Hochwertige Produkte werden zu 100 % kontrolliert und weitere Produkte nach

Umweltverantwortung

Zentrale Ziele der Umweltpolitik von CEWE COLOR sind das Sichern des Arbeitsschutzes, die Schonung der Ressourcen, der Schutz des Wassers und das Sparen von Energie.

Emissionen und Kohlendioxid-Fußabdruck

Nach 2005 und 2010 hat CEWE COLOR 2011 zum wiederholten Male am Carbon-Disclosure-Project (www.cdproject.net) teilgenommen, bei dem in Deutschland die 200 größten Aktiengesellschaften ihre Kohlendioxid-Emissionen veröffentlichen. Wegen der guten Qualität und Offenheit der veröffentlichten Zahlen wurde CEWE COLOR sowohl 2010 als einziges SDAX-Unternehmen als auch 2011 in den Carbon-Disclosure-Leadership Index aufgenommen.

Die direkten (scope 1) CO₂-Emissionen 2011 betragen 3.855 t und die indirekten (scope 2) 8.600 t und sind damit gesamt gegenüber 2005 um 23 % gesunken. Als bezogene Größen ausgedrückt beträgt

statistischen Maßgaben. Auch hier ist das Ziel eine kontinuierliche Verbesserung unserer Produktqualität.

Materialien und Produktsicherheit

Für den Bereich der Materialien sind sowohl Produktsicherheit wie 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 wurden die deutschen Betriebe von CEWE 2010 nach FSC® zertifiziert (Forest Stewardship Council für nachhaltige Forstwirtschaft) und seit 2011 sind alle Betriebe der CEWE COLOR Gruppe nach FSC® zertifiziert. CEWE COLOR setzt schon seit längerem zum ganz überwiegenden Teil FSC-zertifizierte Papiere ein.

die von CEWE COLOR verursachte CO₂-Emission etwa 27 t pro 1 Mio Euro Umsatz und etwa 5 g/Bild. Im Vergleich dazu liegen die CO₂-Emissionen, die nicht verursacht, aber durch die Geschäftstätigkeit bedingt sind (scope 3), für Warenanlieferung und Lieferlogistik über doppelt so hoch.

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 sei die Beteiligung am klimaneutralen Postversand der Deutsche Post DHL GoGreen genannt, durch die der Mailorder-Versand in Deutschland CO₂-neutral gestaltet wird. Ein weiteres Beispiel ist die Beteiligung am ERTEMIS-Projekt zur Implementierung einer Green-IT-Strategie in Zusammenarbeit mit den Universitäten von Oldenburg, Osnabrück und Göttingen.

Im Jahre 2011 wurde am zentralen Standort Oldenburg ein neues Rechenzentrum nach modernsten ökologischen Gesichtspunkten der Green-IT errichtet, das Anfang 2012 in Betrieb genommen wird. Hiervon erwartet CEWE eine Senkung des Stromverbrauchs und damit auch der scope 2 CO₂-Emissionen.

Wasser

Wasser wird bei CEWE COLOR für die fotografische Entwicklung von Filmen und Fotopapier eingesetzt. Der Schutz von Wasser verlangt dessen sparsamen Einsatz. So hat CEWE COLOR 2011 zum einen etwa 2,21 Wasser pro Quadratmeter Fotopapier verbraucht, was gegenüber dem Referenzjahr 2002 einer Reduzierung von fast 60 % entspricht. Zum anderen stehen die erfolgreichen Bemühungen, das Abwasser möglichst unbelastet einzuleiten. So werden alle relevanten Abwasserwerte ständig vom zentralen Analyselabor im Oldenburger Betrieb überwacht.

Produktionsintegrierter Umweltschutz

Im Oldenburger Betrieb werden auch alle Proben der Entwicklungsbäder aus allen CEWE COLOR Betrieben analysiert. Neben dem Abgleich dieser analytischen Prozesskontrolle mit der sensitometrischen Prozesskontrolle werden Rezepturen für alle Recyclingprozesse berechnet. Dadurch können bei konstant hoher Qualität Fotochemikalien im Kreislauf geführt werden. CEWE COLOR erreicht hier Recyclingquoten von durchschnittlich 90 %.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auch auf dem Silber, das beim fotografischen Prozess als Nebenprodukt anfällt. Im Jahr 2011 hat CEWE COLOR etwa 8,5 t Silber aus den chemischen Bädern zurückgewonnen. Der Mengenrückgang gegenüber dem Vorjahr (16 %) liegt am drastischen Rückgang des Filmkonsums und am geringfügigen Rückgang des Fotopapierverbrauchs.

Arbeitssicherheit

Arbeitssicherheit und Umweltschutz sind für CEWE COLOR 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 haben wir 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 COLOR 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 COLOR komplett auf formalinhaltige Schlussbäder. Im CN-Filmprozess werden nur biologisch abbaubare Bleichbäder verwendet.

Soziale Verantwortung

Der wirtschaftliche Erfolg der CEWE COLOR 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 COLOR 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 COLOR sorgt im Arbeitsalltag auch für hohe Sicherheit am Arbeitsplatz und fördert den Gesundheitsschutz.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von CEWE COLOR

Der Anteil der weiblichen Beschäftigten in Deutschland betrug im Jahr 2011 rund 57 % (Vorjahr: 55 %), das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 43,0 Jahren (2010: 41,0). Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt sich in der niedrigen Fluktuationsquote wider, sie betrug 2011 nur 7,8 % (Vorjahr: 11,5 %). Der Prozentwert ist noch niedriger, wenn man allein die Arbeitnehmerkündigungen betrachtet. Dann liegt der Wert bei 4,6 %. Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag 2011 bei 12,4 Jahren (Vorjahr: 11,9 Jahre). Demzufolge gibt es Jahr für Jahr eine Vielzahl von Jubiläen: 2011 feierten 172 Mitarbeiter ihr Firmenjubiläum, davon sind mehr als ein Drittel über 25 Jahre bei CEWE.

Aus- und Weiterbildung

Auch im vergangenen Jahr war CEWE COLOR der größte Arbeitgeber und Ausbilder in der Fotobranche. Die Zahl der Auszubildenden in Deutschland lag im Geschäftsjahr bei 112 Ausbildungsplätzen in 14 unterschiedlichen Berufen (Vorjahr: 90). Das entspricht einer Ausbildungsquote von 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

Den Auszubildenden bei CEWE werden im Rahmen der Aktion „Ready for Europe“ gemeinsam mit dem BNW Auslandsaufenthalte ermöglicht, um Sprache und soziale und fachliche Kompetenzen zu erweitern.

Darüber hinaus gibt CEWE COLOR zahlreichen Praktikanten – aus ganz Europa – die Möglichkeit, das Unternehmen sowie die unterschiedlichen Aufgabenstellungen im Berufsleben kennenzulernen, um die eigene Berufswahl sicherer zu treffen.

Im Rahmen des kontinuierlichen Qualifizierungsprogramms bietet CEWE COLOR den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den Führungskräften zahlreiche unternehmensinterne und -externe Weiterbildungsmöglichkeiten an.

Neben fachlich notwendigen Weiterbildungsseminaren werden Führungskräfte-seminare durchgeführt. Auch individuelles Coaching von Mitarbeitern ist Bestandteil der Personalentwicklung. Darüber hinaus bietet CEWE COLOR im Rahmen des Projekts „CEWE Wissen“ allen Mitarbeitern die Möglichkeit für in- und externe kostenfreie Kurse für Fremdsprachen, EDV, Fotografie und Work-Life-Balance etc. an.

Eine enge Zusammenarbeit mit den Universitäten und Fachhochschulen in der Nähe der jeweiligen Standorte, insbesondere im Nordwesten Deutschlands, sichert ein hohes Niveau in den unterschiedlichen Disziplinen wie z. B. Informatik oder Marketing. In Oldenburg kooperiert CEWE COLOR mit der Universität in dem neu eingerichteten Studiengang für Innovationsmanagement.

Gesundheitsmanagement und Sicherheit

Sicherheit und Gesundheit haben eine hohe Priorität. Regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen sichern einen hohen Standard an den Arbeitsplätzen.

Arbeitssicherheit spielt speziell in der Produktion eine zentrale Rolle und wird durch regelmäßige medizinische Betreuung sichergestellt. Wie in den Vorjahren führte CEWE COLOR Gefährdungsanalysen, Rettungsübungen und regelmäßige Gripeschutzimpfungen durch.

Die Unternehmensgruppe zeichnet sich durch einen konstant niedrigen Krankenstand von 3,5 % aus.

Sportliche Aktivitäten in der Freizeit werden von CEWE COLOR unterstützt. Ein besonderes Angebot ist beispielsweise die Kooperation mit einem Fitnessstudioverbund in der Region Oldenburg, das den CEWE COLOR Mitarbeitern günstige Konditionen bietet.

Am größten Produktionsstandort in Oldenburg wurde 2010 und 2011 zudem ein CEWE-Gesundheitstag mit diversen Angeboten zum Thema Gesundheit, Sport und Fitness durchgeführt. Die Resonanz der Mitarbeiter war wiederum sehr positiv. Der CEWE-Gesundheitstag mit diversen Aktivitäten gibt den Mitarbeitern vielfache Anregungen für Freizeit, Sport, Ernährung und Fitness.

Nebenleistungen und Mitarbeiterbeteiligungsprogramm

CEWE-Mitarbeiter haben die Möglichkeit, durch arbeitnehmerfinanzierte Altersvorsorge privat für das Alter vorzusorgen. Das Unternehmen fördert diese Vorsorge mit tarifvertraglich vereinbarten Zuschüssen.

Gesellschaftliches Engagement

Investitionen in die Zukunft

Gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen bedeutet für CEWE COLOR, in die Zukunft zu investieren. Projekte im Bereich Bildung und Forschung sind deshalb seit vielen Jahren ein wichtiger Schwerpunkt des sozialen, kulturellen und gesellschaftlichen Engagements von CEWE COLOR. Um dies auch mit Erfolg tun zu können, nimmt das Unternehmen Verantwortung dort wahr, wo es aktiv ist, Erfahrungen und Kompetenzen hat und so einen hohen Beitrag zum Gemeinwohl leisten kann.

Mit einem jährlichen Belegschaftsaktienprogramm können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unterstützt durch einen steuer- und sozialversicherungsfreien finanziellen Beitrag seitens des Unternehmens, CEWE COLOR Aktien erwerben. Auch 2011 wurde das im Jahr 2005 begonnene Belegschaftsaktienprogramm fortgesetzt. Die Beteiligungsquote stieg von 29 % auf 32,6 %.

Erweitert wurde das Angebot für die Mitarbeiter in Oldenburg mit kostenloser Beratung durch den AWO-Eltern- und Seniorenservice. Dieser Service berät die Mitarbeiter bei der Unterbringung von Kindern, aber auch von pflegebedürftigen Senioren. CEWE COLOR übernimmt die Kosten für die Beratung und Vermittlung. Dieser Service wurde von den Mitarbeitern auch 2011 gut angenommen. Zusätzlich wurden besondere Kinderbetreuungsangebote für die Ferienzeiten entwickelt und den Mitarbeitern angeboten.

Unterstützung des Fachkräftenachwuchses

Die Entwicklung des Fachkräftenachwuchses fördert das Unternehmen seit mehr als zehn Jahren erfolgreich. Dabei widmet sich die gemeinnützige Neumüller CEWE COLOR Stiftung gezielt der Nachwuchsförderung. Die Stiftung vergibt u. a. Stipendien an die Fachhochschule Köln, Fachbereich Institut für Medien und Phototechnik, oder an vergleichbare Institutionen und unterstützt das Photo + Medienforum Kiel mit Zuwendungen zur Förderung des technisch-wissenschaftlichen Nachwuchses in der Fotografie.

CEWE COLOR unterstützt die Kölner Fachhochschule durch den Transfer von Fachwissen und Sachspenden in Form von Lehrmitteln. Zusätzlich vergibt das Unternehmen pro Semester einen Master- und drei Bachelor-Stipendiatenplätze. Unterstützt werden ebenfalls die Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und die Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven. Gefördert werden hier Promotionen, Masterstudienprogramme und Forschungsaufgaben für Studenten, die ihr Studium mit herausragenden Leistungen abgeschlossen haben. Zusätzlich wird der Heinz-Neumüller-Preis für die beste Diplomarbeit oder den besten Abschluss des Jahrgangs an diesen Instituten verliehen.

Seit Gründung der Stiftung sind so erhebliche finanzielle Mittel an die genannten Institutionen und Personen geflossen. Darüber hinaus unterstützt CEWE COLOR die genannten Lehrbetriebe durch aktuelle Anschauungsobjekte (Geräte, Geschäftsausstattung, Werbung etc.), damit der Lehrbetrieb mit großer fachlicher Kompetenz und Aktualität sehr praxisnah durchgeführt werden kann. Weiterhin unterstützt CEWE COLOR das Photo+Medienforum in der Durchführung von Produktschulungen, z. B. für das CEWE FOTOBUCH.

Schließlich nimmt CEWE COLOR regelmäßig an den Kuratoriumssitzungen des Photo+Medienforums teil und nimmt durch das Vorstandsmitglied Harald H. Pirwitz, zuständig für Marketing und Vertrieb, eine beratende Funktion in diesem Gremium wahr.

Seit 13 Jahren richtet das Unternehmen schließlich das Unternehmensplanspiel Management-Information-Game für Schülerinnen und Schüler der Liebfrauenschule in Oldenburg aus.

Hohes Engagement in Kultur, Gesellschaft und Politik

Die Förderung der Kultur hat bei CEWE COLOR ebenfalls eine lange Tradition. Durch die Unterstützung unterschiedlicher Einrichtungen wie Staatstheater oder Museen sowie von Vereinen und Verbänden leistet das Unternehmen einen Beitrag zum kulturellen Leben am Standort Oldenburg sowie an anderen Produktionsstandorten der Gruppe.

Traditionell pflegt CEWE COLOR aktiv den Dialog mit Vertretern aus Politik, Wirtschaft und allen gesellschaftlich relevanten Interessengruppen. Dieses Engagement ist Teil der unternehmerischen Verantwortung. Dazu gehört auch, dass das Unternehmen aktives Mitglied in DIN- und ISO-Ausschüssen sowie Verbänden ist wie z. B. im Photoindustrie-Verband, im BGL (Bundesverband der Photogroßlaboratorien), der Deutschen Gesellschaft für Photographie (DGPh) und dem Deutschen Verband für Fotografie (DVF).

Zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung gehört es für das Unternehmen auch, seit vielen Jahren mit Geld- und Sachspenden soziale Einrichtungen wie das Kinderhospiz Löwenherz für krebskranke Kinder in Syke und die Deutsche Gesellschaft zur Rettung Schiffbrüchiger (DGzRS) zu unterstützen.

Aktiv im Sportsponsoring

Auch im Bereich der Sportförderung engagiert sich CEWE COLOR mit dem Fokus auf eine langfristige Unterstützung des Sports in den Fußballvereinen VfB Oldenburg und VfL Oldenburg. Im Profisport fördert CEWE COLOR die Handball-Damen des VfL Oldenburg, die Oldenburger Basketballmannschaft der EWE Baskets, die Fußballvereine Borussia Mönchengladbach und SC Freiburg sowie die Philipp Lahm Stiftung und nutzt damit die Möglichkeit zur nachhaltigen Positionierung der Marke CEWE FOTOBUCH.

CORPORATE GOVERNANCE

CEWE COLOR hält hohe deutsche Standards weitgehend ein

Über die Corporate Governance bei CEWE COLOR berichten Vorstand und Aufsichtsrat im Berichtsjahr gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex wie folgt:

Vorstand und Aufsichtsrat haben sich seit langem den Grundsätzen einer modernen Corporate Governance verpflichtet. Angesichts der Bedeutung dieser Grundsätze insbesondere für Anleger, Kunden und Mitarbeiter wurde Herr Andreas F.L. Heydemann, Geschäftsführer der CEWE COLOR AG & Co. OHG und Vorstandsmitglied der CEWE COLOR Holding AG, Anfang 2009 zum Corporate-Governance-Beauftragten bestellt, der direkt im Vorstand und an den Aufsichtsrat berichtet.

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

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

Die Umsetzung des Corporate Governance Kodex bei uns wird regelmäßig überprüft und an etwaige Aktualitäten angepasst. Die CEWE COLOR Holding AG nimmt zu den Corporate-Governance-Grundsätzen auf ihrer Homepage www.cewecolor.de/investor-relations/corporate-governance für jedermann zugänglich Stellung.

Erneut hat die CEWE COLOR Holding AG die Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex fast vollständig eingehalten:

Entsprechenserklärung 2012 gemäß § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex

Die CEWE COLOR Holding AG misst den Regeln ordnungsgemäßer Corporate Governance große Bedeutung bei.

Vorstand und Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding AG erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der (in 2011 unveränderten) Fassung vom 26. Mai 2010 mit den nachfolgenden Ausnahmen entsprochen wird und in der Vergangenheit entsprochen wurde:

Bildung fachlich qualifizierter Ausschüsse (Abweichung von Ziffer 5.3.1)

Die bisherige Praxis, dass sich immer der gesamte Aufsichtsrat mit allen Themen befasst, soll beibehalten werden. Dies gilt auch hinsichtlich der Einrichtung eines Prüfungsausschusses (Audit Committee) und eines Nominierungsausschusses.

Einrichtung eines Prüfungsausschusses (Abweichung von Ziffer 5.3.2)

Der gesamte Aufsichtsrat fungiert als Audit Committee. Aufgrund besonderer Sachkunde in Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements liegt die federführende Zuständigkeit im Aufsichtsrat für diese Bereiche bei Herrn Rechtsanwalt Otto Korte und bei dessen Verhinderung bei Herrn Rechtsanwalt Dr. Jacobs.

Einrichtung eines Nominierungsausschusses (Abweichung von Ziffer 5.3.3)

Ein Nominierungsausschuss ist angesichts der Größe des Aufsichtsrates ebenfalls nicht eingerichtet. Der Aufsichtsrat besteht im Übrigen ohnehin nur aus Vertretern der Anteilseigner.

Aufsichtsräte mit mehr als drei Aufsichtsratsmandaten in konzernexternen Gesellschaften (Abweichung von Ziffer 5.4.5)

Jedes Aufsichtsratsmitglied achtet darauf, dass ihm genügend Zeit für die Wahrnehmung seiner Aufgaben zur Verfügung steht. Von daher ist eine Beschränkung auf drei Mandate unseres Erachtens nicht zielführend. Wir halten uns an die gesetzlichen Regeln von maximal zehn Mandaten.

Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Zusammenwirken

Der Vorstand leitet 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 Aufsichtsrat erlassene Geschäftsordnung für den Vorstand regelt die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit im Vorstand. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig sowie zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen, insbesondere über die Planung, Geschäftsentwicklung, strategische Ausrichtung des Unternehmens, Risikolage und das Risikomanagement.

Der Aufsichtsrat berät und überwacht den Vorstand bei der Unternehmensführung. Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens vertrauensvoll und eng zusammen. Alle wesentlichen Geschäftsvorfälle werden gemeinsam behandelt. Die Einzelheiten der Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat, auch Zustimmungsvorbehalte für die Tätigkeit des Vorstandes, sind insbesondere in den Geschäftsordnungen von Vorstand und Aufsichtsrat geregelt. Die Geschäftsordnungen der CEWE COLOR Gruppe wurden im Jahr 2010 an die Corporate-Governance-Vorschriften sowie Compliance-Vorgaben angepasst und haben seit dem unverändert Bestand.

In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sind weiterhin die Aufgaben des Aufsichtsrates festgelegt. Eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrates besteht in der Erörterung der Quartalsberichte sowie Prüfung und Billigung des Jahresabschlusses der CEWE COLOR Holding AG und des Konzernabschlusses. Turnusmäßige Wahlen der von den Aktionären zu wählenden Mitglieder im Aufsichtsrat fanden zuletzt in der Hauptversammlung vom 26. April 2007 statt,

die nächsten Aufsichtsratswahlen sind für die nächste ordentliche Hauptversammlung geplant, welche am 6. Juni 2012 angesetzt ist.

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

Vielfalt (Diversity)

Ziffer 4.1.5., 5.1.2. und 5.4.1. des deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 26. Mai 2010 (welche unverändert Bestand hat) 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 der Vorstand und der Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding AG ausführlich mit diesem Thema beschäftigt:

Aufsichtsratsbesetzung

Der Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding AG besteht aus sechs Mitgliedern. Er erfüllt bereits größtenteils in seiner derzeitigen Besetzung die Vorgaben der Ziffer 5.4.1. Abs. 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex:

- Der Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding AG ist traditionell mit international erfahrenen Mitgliedern besetzt.
- Im derzeitigen Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding AG besteht bei keinem Mitglied ein Interessenkonflikt.
- Für die Mitglieder des Aufsichtsrates der CEWE COLOR Holding AG ist in § 2.1. der Geschäftsordnung eine Altersgrenze vorgesehen.

Lediglich das Kriterium der Frauenbeteiligung ist derzeit nicht erfüllt.

Im Hinblick auf seine zukünftige Zusammensetzung hat der Aufsichtsrat durch Beschluss vom 8. September 2010 das folgende zusätzliche Ziel festgelegt:

Es ist vorgesehen, mindestens einen Sitz im Aufsichtsrat an eine entsprechend qualifizierte Frau zu vergeben. Dieses Ziel soll im Rahmen der nächsten, (turnusmäßig) anstehenden Aufsichtsratswahl (mithin

auf der nächsten ordentlichen Hauptversammlung, welche am 6. Juni 2012 angesetzt ist) umgesetzt werden.

Bei Wahlvorschlägen für Aufsichtsratsmitglieder soll – wie bisher, unter Berücksichtigung des Vorliegens der erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufsichtsrats Tätigkeit – dieses vom Aufsichtsrat zusätzlich festgelegte Ziel berücksichtigt werden (Frauenbeteiligung).

Vorstandsbesetzung

Der derzeitige Vorstand der CEWE COLOR Holding AG besteht aus vier männlichen Mitgliedern. Sämtliche Mitglieder des Vorstandes verfügen über internationalen Erfahrungshorizont.

Der Aufsichtsrat hat sich mit der Neuregelung in Ziffer 5.1.2. des Deutschen Corporate Governance Kodex intensiv befasst und am 8. September 2010 folgenden Beschluss gefasst:

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

Besetzung von Führungspositionen

Der Vorstand hat sich mit der Neuregelung in Ziffer 4.1.5. des Deutschen Corporate Governance Kodex, insbesondere in einer Sitzung vom 31. Januar 2011, intensiv befasst.

Die CEWE COLOR Holding AG hat bereits eine Vielzahl von Maßnahmen umgesetzt, die Vielfalt (Diversity) – insbesondere einen höheren Anteil von Frauen – in Führungsfunktionen fördern sollen.

So hat die CEWE COLOR Holding AG 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 COLOR Holding AG in Oldenburg

Ferner hat der Vorstand 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 dieser Kriterien sollen ferner folgende Maßnahmen implementiert werden:

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

Aktionäre und Hauptversammlung

Die Aktionäre der CEWE COLOR Holding AG werden regelmäßig durch einen Finanzkalender, der im Internet auf unserer Homepage www.cewecolor.de/investor-relations verfügbar ist, über wichtige Termine sowie in unseren Quartals- und Jahresberichten über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage und die Geschäftsentwicklung unterrichtet. Im Rahmen unserer Investor-Relations-Aktivitäten führen wir ferner regelmäßige Treffen mit Analysten und Aktionären durch. In der Regel finden neben einer jährlichen Analystenkonferenz anlässlich der Veröffentlichung der Jahreszahlen Telefonkonferenzen für Analysten zu den übrigen drei Quartalsterminen sowie eine Vielzahl an Road Shows statt.

Die Aktionäre nehmen im Rahmen der satzungsmäßig 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 wir unseren Aktionären rund um die Hauptversammlung den gewohnten Service zur Bevollmächtigung und Stimmrechtsweisung anbieten. Die Hauptversammlung fasst Beschlüsse zu allen ihr zugewiesenen Angelegenheiten.

 www.cewecolor.de

Die letzte Hauptversammlung der CEWE COLOR Holding AG fand am 18. Mai 2011 statt. Die nächste ordentliche Hauptversammlung der Gesellschaft ist am 6. Juni 2012 geplant.


Vergütungsbericht

Zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Geschäftsjahr 2011 verweisen wir auf unseren ausführlichen Vergütungsbericht, der als Bestandteil des Konzernlageberichts auf den Seiten 94 ff. abgedruckt ist.

 Seite 94 | Vergütungsbericht

Angaben über Aktienoptionsprogramme

Die CEWE COLOR Holding AG legte entsprechend dem Beschluss der Hauptversammlung vom 30. Juni 2005 für ihre obersten Führungskräfte im In- und Ausland im Jahr 2010 einen neuen Stock-Option-Plan auf. Die CEWE COLOR Holding AG bot ihren Führungskräften eine Aktienoption zum Bezugspreis von 0,50 Euro an. Der Aktienoptionsplan läuft vom 1. Juni 2010 für fünf Jahre, endet somit am 31. Mai 2015. Das Optionsrecht kann nach Ablauf der Wartefrist von vier Jahren erstmals seit dem 31. Mai 2014 ausgeübt werden, wenn die Schlussauktionspreise der Aktien im Xetra-Handel der Deutsche Börse AG (oder einem an die Stelle des Xetra-Systems getretenen Nachfolgesystems) an zehn aufeinanderfolgenden Börsenhandelstagen während der Laufzeit der Optionsrechte durchschnittlich mindestens 115 % des Basispreises betragen haben. Als Basisbetrag wurden 27,00 Euro festgesetzt. Da die Wartefrist noch nicht abgelaufen ist, ist über eine Ausübung aufgrund dieses Optionsprogramms nichts zu berichten.

 www.cewecolor.de/de/investor-relations/corporate-governance/directors-dealing.html

Transparente Kommunikation

Um eine größtmögliche Transparenz zu gewährleisten, wollen wir allen Zielgruppen die gleichen Informationen zum gleichen Zeitpunkt zur Verfügung stellen. 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 unserer Homepage www.cewecolor.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 COLOR Holding AG betrug zum 31. Dezember 2011 insgesamt 500.192 der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. 0,77 % werden von Vorstands- und 6,01 % von Aufsichtsratsmitgliedern gehalten.

Angaben zu den 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 offen legen, 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 2011 bis heute getätigten, meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte sind auf der Homepage www.cewecolor.de einsehbar.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Zum Abschlussprüfer der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, wurde für das Geschäftsjahr 2011 die COMMERZIAL TREUHAND GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Oldenburg, bestellt. Diese wird dem 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 Compliance im Sinne von Maßnahmen zur Einhaltung von Recht, Gesetz und unternehmensinternen Richtlinien sowie deren Beachtung durch die Konzernunternehmen große Bedeutung bei. Der Vorstand hat im Rahmen seiner diesbezüglichen Verantwortlichkeiten verschiedene Mechanismen implementiert, die die Compliance bestmöglich sicherstellen sollen.

So hat der Vorstand Herrn Andreas F. L. Heydemann, Geschäftsführer der CEWE COLOR AG & Co. OHG und Vorstandsmitglied der CEWE COLOR Holding AG, mit Wirkung zum 1. Januar 2009 zum Compliance-Beauftragten bestellt. Er befasst sich ständig mit der anforderungs- und unternehmensgemäßen Pflege und Weiterentwicklung der Compliance-Organisation der Gesellschaft bzw. des Konzerns. Hierbei stehen besonders Mitarbeiterschulungen und das rechtliche Risikomanagement im Fokus. Er berichtet an den Gesamtvorstand. Für spezifische Fragestellungen zieht der Compliance-Beauftragte die hierfür im Unternehmen jeweils ressortverantwortlichen Personen sowie bei Bedarf externen Rechtsrat bei.

Der Vorstand setzt sich – ebenso wie der Aufsichtsrat – regelmäßig mit dem Thema „Compliance“ auseinander.

In diesem Gesamtkontext führt die Gesellschaft auch ein Insiderverzeichnis. Hier werden sämtliche Personen, die für das Unternehmen tätig sind und bestimmungsgemäß Zugang zu Insiderinformationen haben, (unter 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 wurden dem Ombudsmann zwei Verdachtsfälle gemeldet. Die daraufhin erfolgte Überprüfung der Sachverhalte hat keinen Gesetzes- oder Richtlinienverstoß ergeben. Die Sachverhalte wurden und werden zur Mitarbeiterschulung genutzt.

Erklärung zur Unternehmensführung

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, nebst Hinweis, wo sie öffentlich zugänglich sind sowie eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen.

 Seite 81 | Entsprechenserklärung


 www.cewecolor.de/de/investor-relations/corporate-governance/

Zur Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz


Den vollständigen Text der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 81 ff. und im Internet unter www.cewecolor.de/de/investor-relations/corporate-governance.

Zu den relevanten Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

Die CEWE COLOR Gruppe bekennt sich zu ihrer sozialen Verantwortung und ist überzeugt, dass soziale Verantwortung ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist.

 www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/verhaltensgrundsaeetze

Die CEWE COLOR Gruppe führt ihre Geschäfte traditionell in Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Gesetzen sowie allgemein anerkannten ethischen Grundsätzen. In diesem Zusammenhang hat die CEWE COLOR 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 www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/leitbild.html eingesehen werden.

 www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/leitbild

 www.bme.de/Compliance

Ferner hat die CEWE COLOR Holding AG 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 unser Handeln

Unsere Geschäftsbeziehungen sind sachbezogen und frei von unlauteren Methoden.

Konflikte zwischen den Interessen der CEWE COLOR Gruppe und privaten Interessen vermeiden wir. Wir dulden keinen Missbrauch der eigenen Position zu persönlichem Vorteil, zugunsten Dritter oder zum Nachteil der CEWE COLOR Gruppe.

Weiter gehende Informationen zu dem Verhaltenskodex sind auf der folgenden Website öffentlich zugänglich: www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/verhaltensgrundsaeetze.html.

Durch den Beitritt zur Business Social Compliance Initiative (BSCI) und zum UN Global Compact wird das Engagement im Bereich Compliance nach innen und außen kommuniziert.

Die CEWE COLOR Gruppe unterstützt ergänzend die Prinzipien der Compliance-Initiative des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME). Weiter gehende Informationen zu den Prinzipien des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) finden Sie unter www.bme.de/Compliance.

Zur Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zur Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten eng und vertrauensvoll im Interesse der CEWE COLOR Holding AG zusammen. Der Vorstand leitet die Gesellschaft und führt deren Geschäfte nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung, des Deutschen Corporate Governance Kodex

und der Geschäftsordnungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand regelmäßig. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Unternehmensplanung einschließlich Finanz- und Investitionsplanung, wirtschaftliche Lage der Gesellschaft und des Konzerns, Risikolage, Risikomanagement sowie Compliance und kommt somit seiner Berichtspflicht umfassend nach. Weicht der Geschäftsverlauf von den ursprünglich aufgestellten Plänen und Zielen ab, unterrichtet der Vorstand den Aufsichtsrat unverzüglich hierüber. Dies gilt auch, wenn sich Änderungen in der Strategie und der Entwicklung des Konzerns ergeben. Darüber hinaus berichtet der Vorstand regelmäßig schriftlich sowie mündlich umfassend und zeitnah über alle Vorgänge, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind. In sämtliche Entscheidungen wird der Aufsichtsrat frühzeitig eingebunden. Auch außerhalb der Sitzungen besprechen sich Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig zu Fragen zur Strategie und Planung sowie zur aktuellen Geschäftsentwicklung. Insbesondere vor dem Hintergrund der Finanz- und Wirtschaftskrise steht der Aufsichtsrat in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand, um sich frühzeitig über die aktuelle Geschäftsentwicklung und die wesentlichen Geschäftsvorfälle zu informieren und gegebenenfalls zeitnah entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Risikobericht

Die Geschäftspolitik der CEWE COLOR Gruppe ist darauf ausgerichtet, den Bestand des Unternehmens zu sichern, den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern sowie dauerhaft angemessene Renditen zu erwirtschaften. Um dieses Ziel zu erreichen, erfordern die europäischen Aktivitäten ein permanentes verantwortungsvolles Abwägen von Chancen und Risiken. Chancen zu ergreifen sowie die Fähigkeit,

Der Aufsichtsrat setzt sich auf jeder seiner Sitzungen insbesondere mit folgenden Themen auseinander:

- Corporate Governance
- Compliance
- Risikosituation des Unternehmens


Der Aufsichtsrat prüft regelmäßig, ob Interessenkonflikte bei Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern im Hinblick auf die Tätigkeit für die CEWE COLOR Holding AG bestehen könnten.

Bei der CEWE COLOR Holding AG befasst sich immer der gesamte Aufsichtsrat mit allen Themen, so dass keine besonderen Ausschüsse, insbesondere kein besonderer Prüfungsausschuss (Audit Committee) oder Nominierungsausschuss, eingerichtet sind. Der Aufsichtsrat unterzieht sich regelmäßig einer eigenen Effizienzprüfung und lässt die Ergebnisse in die zukünftige Arbeit einfließen.

Weiter gehende Informationen können dem Bericht des Aufsichtsrates (im Geschäftsbericht auf den Seiten 12 ff. und im Internet unter www.cewecolor.de/de/investor-relations/geschaeftsberichte) sowie dem Corporate-Governance-Bericht (im Geschäftsbericht auf den Seiten 81 ff. und im Internet unter www.cewecolor.de/de/investor-relations/corporate-governance) entnommen werden.

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.

 Seite 12 | Bericht des Aufsichtsrates

 www.cewecolor.de/de/investor-relations/geschaeftsberichte

 Seite 81 | Corporate Governance

Risikomanagementsystem

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

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 Risiken der einzelnen Risikofelder in einer jährlichen, konzernweiten Risikoinventur. Auf Grundlage der Risikoinventur wird der jährliche Risikobericht erstellt. Unterjährig erfolgt mindestens quartalsweise eine Überprüfung der Risikobewertungen. Diese werden mindestens quartalsweise an den Aufsichtsrat berichtet. Neu auftretende Risiken werden nach Meldung an den Risikobeauftragten in das Risikomanagementsystem aufgenommen und einem Risikoverantwortlichen zugewiesen. Soweit erforderlich, führen die Einschätzungen der Einzelrisiken zur Bildung entsprechender Rückstellungen.

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

- Vier-Augen-Prinzip
- integriertes Berichtswesen
- Funktionstrennung
- externe/interne Revision

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 COLOR 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.

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.

Um die Sicherheit von Abläufen und gleichsam die Qualität der einzelnen Prozesse zu gewährleisten, wird bei der CEWE COLOR Gruppe eine strikte „Funktionstrennung“ von kritischen Geschäftsprozessen

vorgenommen. Bestimmten Fachbereichen sind zudem zentrale Aufgabenstellungen zugewiesen, so dass auch eine gegenseitige Kontrollverantwortung implementiert ist.

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

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

Im Folgenden werden die einzelnen Risikofelder in fünf Bereiche unterteilt:

- Operative Risiken
- Finanzrisiken
- Strategische Risiken
- Betriebs- und Logistikerisiken sowie
- Rechtliche Risiken

Operative Risiken

Der Markt für Filme und analoge Bilder hat nur noch einen Anteil von ca. 7 % am Gesamtumsatz und ist weiterhin jährlich mit ca. 30–35 % rückläufig. Der höhere Bestand am Digitalkameramarkt führt nicht zwangsläufig zu einer Erhöhung des Printvolumens bei Digitalfotos, da viele Digitalfotos auf den Festplatten verbleiben und nicht auf Fotopapier ausgedruckt werden. Die CEWE COLOR Gruppe sieht in dem Produkt CEWE FOTOBUCH eine Chance, das Printvolumen für Digitalfotos weiter zu erhöhen. Weiterhin wächst das Sofortprintvolumen am POS. Im Internet konnte das Volumen von Kalendern und Grußkarten zum Jahresende nochmals deutlich gesteigert werden.

Das Kaufverhalten von Konsumenten bei Fotoprodukten als Urlaubs- und Freizeitprodukte wird darüber hinaus – wenn auch in eingeschränktem Maße – durch die Konjunktorentwicklung in Europa beeinflusst. Die vorliegenden Wirtschaftsprognosen gehen für das Jahr 2012 von einer reduziert positiven Konjunktorentwicklung in allen Ländergruppen aus.

Veränderung des BIP zum jeweiligen Vorjahr in %	2008	2009	2010	2011	e2012
Deutschland	1,3	-4,7	3,6	3,0	0,8
Schweiz	1,8	-2,2	2,6	1,7	1,9
Österreich	1,9	-3,9	2,0	2,9	0,9
Dänemark	0,7	-5,1	2,3	1,2	1,4
Schweden	1,0	-5,7	4,8	4,0	1,4
Norwegen	1,9	-2,8	1,9	1,6	2,7
Zentraleuropa	1,4	-4,4	3,3	2,8	1,1
Niederlande	2,3	-4,5	1,7	1,8	0,5
Belgien	1,4	-3,8	2,0	2,2	0,9
Benelux	2,0	-4,2	1,8	2,0	0,7
Großbritannien	0,7	-5,6	1,4	0,9	0,6
Frankreich	0,9	-2,6	1,6	1,6	0,6
Westeuropa	0,8	-4,1	1,5	1,3	0,6
Polen	5,4	1,7	3,5	4,0	2,5
Ungarn	1,7	-6,2	1,1	1,4	0,5
Tschechische Republik	4,4	-5,5	2,4	1,8	0,7
Slowakei	7,0	-4,9	4,1	2,9	1,1
Mittelosteuropa	4,7	-1,4	2,9	3,1	1,7

Quelle: Eurostat – Wachstumsrate des realen BIP (Datenstand 25.02.2012)

Neben der Mengenentwicklung ist das Thema „Preis“ 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. Im analogen Bereich

werden die Preise wegen rückläufiger Mengen, gestiegener Herstellungskosten und gestiegener Kosten für Fotopapier wieder angepasst.

Auch im Wachstumsbereich Online Druck sind wir mit viaprinto und ab 1. Januar 2012 durch die Übernahme von Saxoprint, Dresden, gut aufgestellt.

Bei den Fotopapierlieferanten konzentrieren wir uns derzeit auf zwei Anbieter, von denen einer unter Chapter 11 weiter liefert. Alternative Lieferanten sind jedoch auf dem Markt. Bei Papier für Digitaldruck gibt es zusätzliche für uns interessante Anbieter. Das Beschaffungsrisiko bei Investitionsgütern und Fototaschen konnte durch neue Lieferanten bzw. durch eine risikoorientierte Lieferantenauswahl gemindert werden. Generell haben wir für strategische Artikel unter Risikogesichtspunkten Alternativlieferanten aufgebaut.

Die Abhängigkeit von Großkunden steigt tendenziell durch die zunehmende Konzentration im Einzelhandel. Dass die fünf größten Kunden mit ihren einzelnen Vertriebsschienen bei CEWE COLOR einen Umsatzanteil von weniger als 35 % ausmachen, ist im Vergleich zu anderen Unternehmen positiv hervorzuheben.

Im Bereich des Umweltrisikos, das durch regelmäßige interne Kontrollen an allen Produktionsstandorten überwacht wird, sind auch 2011 keine Verstöße gegen Umweltauflagen zu vermeiden.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden die kommerzielle und die technische EDV wiederum durch externe Prüfungsgesellschaften revidiert, um die EDV-Sicherheit weiter zu verbessern und die Effizienz zu steigern.

Für die erfolgreiche Entwicklung der CEWE COLOR Gruppe sind Kompetenz und Engagement unserer Mitarbeiter von maßgeblicher Bedeutung. Zur Sicherung und Stärkung dieser Faktoren haben wir, auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen ergriffen. Dazu gehören

u. a. ein interessantes Berufsausbildungs- und Weiterbildungsangebot, gute Sozialleistungen und eine leistungsorientierte Vergütung. Auch die Förderung von Frauen steht im Mittelpunkt unserer Personalarbeit. Insbesondere bezogen auf Schlüsselpositionen analysieren wir regelmäßig unsere Vertretungsregelungen und Nachfolgeplanungen, um rechtzeitig neue Nachwuchsführungskräfte einzustellen.

Finanzrisiken

Durch die steigenden Umsätze im Einzelhandel in Mitteleuropa und Norwegen/Schweden ist der Anteil der Umsätze im Nicht-Euroraum auf 42,3 % gestiegen. Andererseits hat CEWE COLOR in vielen Ländern eigene Produktionsstätten, so dass von den Währungsrisiken keine existenzbedrohenden Auswirkungen zu erwarten sind. Beim Umsatz wurden durch die Wechselkursgewinne 1,6 Mio. Euro mehr Umsatz in Euro ausgewiesen, als es dem Zuwachs in lokalen Währungen entspricht. Termingeschäfte zur Fixierung von Wechselkursen wurden nicht abgeschlossen.

Im Produktionsprozess wird Silber gewonnen und geerntet. Das Risiko in der Silbervermarktung liegt im erzielbaren Silberpreis. Die geringere Silberernte konnte durch eine positive Silberpreisentwicklung teilweise kompensiert werden.

Das Zinsänderungsrisiko ist durch die solide Eigenkapitalquote von 41,9 % und durch weitere mittelfristige Finanzierungen, teilweise sogar zu festen Zinssätzen bzw. Konditionen, begrenzt. Die Finanzierung ist trotz der Finanzmarktkrise gesichert. Wir gehen weiterhin davon aus, dass wir die Rahmenbedingungen (Covenant) unserer Kreditverträge einhalten können. Sogar die Investitionen für die Übernahme von Saxoprint konnten aus den laufenden Kreditlinien finanziert werden.

Die Forderungsrisiken wurden entsprechend der Bedeutung versichert. Im abgelaufenen Geschäftsjahr sind durch die Erledigung von Insolvenzverfahren und dem Eigenbehalt der Versicherungen Ausfälle i. H. v. 0,3 Mio. Euro entstanden. Darüber hinausgehende Ausfallrisiken

wurden im abgelaufenen Geschäftsjahr durch Einzelwertberichtigungen i. H. v. 2,2 Mio. Euro (Vorjahr: 1,7 Mio. Euro) ausreichend berücksichtigt.

Das Investitionsbudget des abgelaufenen Jahres i. H. v. 30 bis 32 Mio. Euro wurde mit 30,3 Mio. Euro (2010: 26,4 Mio. Euro) eingehalten.

Strategische Risiken

Für den Wandel vom analogen zum digitalen Geschäft und der steigenden Bedeutung des Internets als Bestellweg haben wir unsere Programmier- und Entwicklungskapazitäten in diesem Bereich weiter verstärkt. Durch die Konzentration der Entwicklungsaktivitäten auf unsere Mitarbeiter versuchen wir, den Vorsprung gegenüber der Konkurrenz weiter auszubauen.

Betriebs- und Logistikrisiken

Mit der Schließung der Produktion in Paris 2009 wurde das Restrukturierungsprogramm der Analog/Digital-Transformation abgeschlossen. Durch die Umwandlung des Betriebs Bratislava in eine Vertriebsgesellschaft wurde die Standortstruktur im Jahr 2010 weiter optimiert. Operative Betriebsrisiken durch den Ausfall von Maschinen werden gering eingeschätzt.

Durch das Engagement von einer Vielzahl von Fahrdienstunternehmen ist das Logistikrisiko überschaubar; das Risiko von Benzinpreiserhöhungen ist hingegen gestiegen.

Rechtliche Risiken

Existenzgefährdende rechtliche Risiken aus laufenden Verfahren oder anderen Disputen sind derzeit nicht ersichtlich. Für Prozessrisiken aus dem laufenden Geschäftsverkehr ist in ausreichendem Maße Risikoversorge betrieben worden.

Beurteilung der Gesamtrisikosituation

Die Einschätzung des Gesamtrisikos erfolgt auf Grundlage des Risikomanagementsystems in Kombination mit den eingesetzten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystemen. Zum jetzigen Zeitpunkt sind auf

Basis der Erkenntnisse unserer mittelfristigen Planung keine gravierenden Risiken für die zukünftige Entwicklung erkennbar, die einzeln oder in Wechselwirkung mit anderen Risiken zu einer dauerhaften und wesentlichen negativen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der CEWE COLOR Gruppe führen könnten. Organisatorisch haben wir alle Voraussetzungen geschaffen, um mögliche Chancen und Risiken frühzeitig erkennen zu können.

Im Rahmen der Audit-Committee-Sitzung des Aufsichtsrates vom 21. März 2012 wird der testierende Wirtschaftsprüfer direkt an den Aufsichtsrat berichten. Das Risikomanagementsystem erfüllt nach Testat des Wirtschaftsprüfers in vollem Umfang die Anforderungen des § 91 Abs. 2 AktG.

Bericht zur Unternehmensführung

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289a des Handelsgesetzbuchs umfasst die Entsprechenserklärung gemäß § 161 des Aktiengesetzes, relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, eine Beschreibung der Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen. Gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex berichtet die Erklärung zur Unternehmensführung der CEWE COLOR Holding AG auch über die Corporate Governance des Unternehmens (Corporate-Governance-Bericht).

Zur Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz

Den vollständigen Text der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 81 ff. und im Internet unter www.cewecolor.de/de/investor-relations.

Zu den relevanten Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

Die CEWE COLOR Holding AG bekennt sich zu ihrer sozialen Verantwortung und ist überzeugt, dass soziale Verantwortung ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist.

Die CEWE COLOR Gruppe führt ihre Geschäfte traditionell in Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Gesetzen sowie allgemein anerkannten ethischen Grundsätzen. In diesem Zusammenhang hat die CEWE COLOR 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 www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/leitbild.html eingesehen werden.

Ferner hat die CEWE COLOR Holding AG 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 unser Handeln

Unsere Geschäftsbeziehungen sind sachbezogen und frei von unlauteren Methoden.

Konflikte zwischen den Interessen der CEWE COLOR Gruppe und privaten Interessen vermeiden wir. Wir dulden keinen Missbrauch der eigenen Position zu persönlichem Vorteil, zugunsten Dritter oder zum Nachteil der CEWE COLOR Gruppe.


Weiter gehende Informationen zu dem Verhaltenskodex sind auf der folgenden Website öffentlich zugänglich: www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/verhaltensgrundsaeetze.html.

Die CEWE COLOR Holding AG unterstützt ergänzend die Prinzipien der Compliance-Initiative des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME). Weiter gehende Informationen zu den Prinzipien des Bundesverbands Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) finden Sie unter www.bme.de/Compliance.


Zur Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie zur Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen

Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten eng und vertrauensvoll im Interesse der CEWE COLOR Holding AG zusammen. Der Vorstand leitet die Gesellschaft und führt deren Geschäfte nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung, dem Deutschen Corporate Governance Kodex und der Geschäftsordnung für den Vorstand. Der Aufsichtsrat überwacht und berät den Vorstand regelmäßig. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Unternehmensplanung einschließlich Finanz- und Investitionsplanung, wirtschaftliche Lage der Gesellschaft und des Konzerns, Risikolage, Risikomanagement sowie Compliance

 Seite 81 | Entsprechenserklärung

 www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/verhaltensgrundsaeetze.html

 www.bme.de/Compliance

 www.cewecolor.de/de/unternehmen/compliance/leitbild.html

und kommt somit seiner Berichtspflicht umfassend nach. Weicht der Geschäftsverlauf von den ursprünglich aufgestellten Plänen und Zielen ab, unterrichtet der Vorstand den Aufsichtsrat unverzüglich hierüber. Dies gilt auch, wenn sich Änderungen in der Strategie und der Entwicklung des Konzerns ergeben. Darüber hinaus berichtet der Vorstand regelmäßig schriftlich sowie mündlich umfassend und zeitnah über alle Vorgänge, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind. In sämtliche Entscheidungen wird der Aufsichtsrat frühzeitig eingebunden. Auch außerhalb der Sitzungen besprechen sich Vorstand und Aufsichtsrat regelmäßig zu Fragen zur Strategie und Planung sowie zur aktuellen Geschäftsentwicklung. Der Aufsichtsrat steht in regelmäßigem Kontakt mit dem Vorstand, um sich frühzeitig über die aktuelle Geschäftsentwicklung und die wesentlichen Geschäftsvorfälle zu informieren und gegebenenfalls zeitnahe entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Der Aufsichtsrat setzt sich auf jeder seiner Sitzungen planmäßig mit folgenden Themen auseinander:

- Corporate Governance
- Compliance
- Risikosituation des Unternehmens

Der Aufsichtsrat prüft regelmäßig, ob Interessenkonflikte bei Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern im Hinblick auf die Tätigkeit für die CEWE COLOR Holding AG bestehen könnten.

Bei der CEWE COLOR Holding AG befasst sich immer der gesamte Aufsichtsrat mit allen Themen, so dass keine besonderen Ausschüsse, insbesondere kein besonderer Prüfungsausschuss (Audit Committee) oder Nominierungsausschuss, eingerichtet sind. Der Aufsichtsrat unterzieht sich regelmäßig einer eigenen Effizienzprüfung und lässt die Ergebnisse in die zukünftige Arbeit einfließen.

Weitergehende Informationen können dem Bericht des Aufsichtsrates (im Geschäftsbericht auf den Seiten 12 ff. und im Internet unter www.cewecolor.de/de/investor-relations/geschaeftsberichte) sowie dem Corporate-Governance-Bericht (im Geschäftsbericht auf den Seiten 81 ff. und im Internet unter www.cewecolor.de/de/investor-relations/corporate-governance) entnommen werden.

Zum Corporate-Governance-Bericht

Auch im Geschäftsjahr 2011 beschäftigten sich Vorstand und Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding AG intensiv mit der Thematik Corporate Governance, insbesondere dem Deutschen Corporate Governance Kodex, im Folgenden Kodex oder DCGK genannt. Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen. Deshalb setzen wir nicht nur die Empfehlungen des Kodex nahezu vollständig um, sondern auch dessen Anregungen. Die Grundsätze und Regeln des Kodex bestimmen auch die Unternehmensrichtlinien der CEWE COLOR Holding AG.

 Seite 12 | Bericht des Aufsichtsrates

 Seite 81 | Corporate Governance

Vergütungsbericht

Angaben gemäß §315 Abs. 2 Nr. 4 Handelsgesetzbuch Vergütungsbericht Vorstand

Die Vergütungen für die Vorstandsmitglieder der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, werden durch den Aufsichtsrat festgelegt. Sie setzen sich unverändert aus festen und erfolgsabhängig variablen Bezügen zusammen. Die Festbezüge bestehen aus einem monetären Fixum und aus Sachbezügen, der erfolgsbezogene Teil enthält Tantieme sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung. 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 COLOR Gruppe. Der Aufsichtsrat hat die gesetzlichen Vorgaben des am 5. August 2009 in Kraft getretenen Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) durch Beschluss vom 8. April 2010 sowie, darauf basierend, durch einzelne vertragliche Ergänzungen umgesetzt.

Im Einzelnen gilt: Das erfolgsunabhängige Fixum 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.

Die Neuregelungen entsprechend VorstAG betreffen die variablen, erfolgsabhängigen Vergütungsteile. Sie wurden der Struktur nach für alle Vorstandsmitglieder in gleicher Weise geregelt und haben folgenden wesentlichen Inhalt.

Die Tantieme als erfolgsabhängiger Teil der Gesamtvergütung orientiert sich am Ergebnis vor Steuern sowie an den Abschreibungen auf Sachanlagen und immateriellen Vermögenswerten der CEWE COLOR Gruppe. Sie ist begrenzt auf maximal 100 % der Festbezüge desselben Jahres. Außerdem werden nur solche abschreibungsrelevante 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

	2011			2010		
Vorstandspensionen in TEuro	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2011	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2010	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0,0	267,0	152,0	0,0	267,0	134,0
Andreas F. L. Heydemann	11,0	34,0	19,0	0,0	23,0	16,0
Dr. Reiner Fageth	11,0	11,0	12,0	0,0	0,0	9,0
Dr. Olaf Holzkämper	0,0	0,0	10,0	0,0	0,0	10,0
Gesamt	22,0	312,0	193,0	0,0	290,0	169,0

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.

Zur Erneuerung einer weiteren erfolgsabhängigen Vergütungskomponente wurde der vierte Aktienoptionsplan 2010 aufgelegt. Die Teilnahme selbst und der Umfang des Optionserwerbs war den Mitgliedern des Vorstandes freigestellt. Für jedes Recht hatten die Teilnehmer 0,50 Euro zu bezahlen. Der beizulegende Zeitwert gemäß IFRS 2.10ff. betrug für die Vorstandsmitglieder zum Gewährungszeitpunkt 6,39 Euro je Option. Weder im Geschäftsjahr 2011 noch im Vorjahr kamen den Mitgliedern des Vorstandes irgendwelche Zuflüsse aus der Ausübung von Optionsrechten von Aktienoptionsplänen zugute. Im Übrigen wird auf die Erläuterungen zum Eigenkapital im Konzernanhang auf Seite 128 f. verwiesen. Die Mitglieder des Vorstandes haben im Geschäftsjahr 2010 durch den Kauf von insgesamt 31.500 Optionsrechten teilgenommen; die Zahl der Optionsrechte hat sich auch im Geschäftsjahr 2011 nicht geändert.

Die Gesamtbezüge, erfolgsunabhängige und erfolgsabhängige (Tantieme) Vergütungen der Mitglieder des Vorstandes der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, im Geschäftsjahr 2011 für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Mutterunternehmen und in den Tochterunternehmen

belaufen sich auf insgesamt 1.549 TEuro (Vorjahr: 1.322 TEuro). Im Einzelnen gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Die Festbezüge von Dr. Rolf Hollander bleiben für den Zeitraum 1. Januar 2010 bis 31. Dezember 2014 angepasst und bleiben für diese Zeit insoweit unverändert. Die Festbezüge der übrigen Vorstandsmitglieder werden jährlich in dem gleichen Maße angepasst, wie auch die Festbezüge des übrigen deutschen Führungskreises der CEWE COLOR Gruppe verändert werden.

Die variablen, erfolgsabhängigen Bezüge für die aktiven Vorstandsmitglieder der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, lagen im Berichtsjahr bei 489 TEuro und damit 70,9 % über denen des Vorjahres (286 TEuro). Unter Abzug des Bonusbankbetrages betrug der in 2011 ausgezahlte Tantiemebetrag 391 Teuro (Tantieme I).

Die variablen Bezüge (Tantieme) der Vorstandsmitglieder der CEWE COLOR Holding AG für das Geschäftsjahr 2011 mit Auszahlung im Jahr 2012 wird i. H. v. 397 TEuro (Tantieme I) 1,5 % über denen des Jahres 2011 (391 TEuro) liegen. Darüber hinaus werden insgesamt 99 TEuro als Tantieme II in die Bonusbankkonten eingestellt, so dass für das Geschäftsjahr 2011 insgesamt 496 TEuro an Tantiemeansprüchen der Vorstandsmitglieder entstanden sind.

Seite 128 | Eigenkapital

	2011					2010				
	Festbezüge	Tantieme Variable Bezüge	Bezüge gesamt	Aktienbesitz in Stück	Optionsrechte in Stück	Festbezüge	Tantieme Variable Bezüge	Bezüge gesamt	Aktienbesitz in Stück	Optionsrechte in Stück
Vorstandsbezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte in TEuro										
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	500	258	758	46.375	8.500	496	148	644	46.375	8.500
Andreas F.L. Heydemann	185	77	262	5.000	8.500	166	46	212	5.000	8.500
Dr. Reiner Fageth	194	77	271	2.800	6.000	188	46	234	2.800	6.000
Dr. Olaf Holzkämper	181	77	258	2.500	8.500	186	46	232	2.500	8.500
Gesamt	1.060	489	1.549	56.675	31.500	1.036	286	1.322	56.675	31.500

Der Schutzbereich der bestehenden D & O-Versicherung für Vorstandsmitglieder wurde so umgestaltet, dass 10 % eines möglichen Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen der festen jährlichen Vergütung bei dem Versicherten verbleiben. Dem einzelnen Vorstandsmitglied bleibt es überlassen, privat auf eigene Rechnung für ergänzenden Deckungsschutz zu sorgen.

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 bezahlt. Für die Auszahlung eines etwaigen positiven Bonusbankguthabens gelten Regeln für eine anteilige Auszahlung. Herr Dr. Rolf Hollander erhält zusätzlich eine einmalige Abfindung in Höhe eines Jahresgehaltes beziehungsweise einen zeitanteilig geringeren Betrag, wenn der Pensionsbeginn entsprechend früher liegt. Es bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Vorstandes für den Fall eines Übernahmeangebotes (§ 315 Abs. 4 Nr. 9; siehe auch Seite 99).

Für die Mitglieder des Vorstandes der Gesellschaft bestehen Pensionszusagen, für die teilweise Rückdeckungsversicherungen abgeschlossen wurden. Die Höhe der Pensionsansprüche ermittelt sich aus zwei Neunteln der zuletzt bezogenen Festbezüge für je fünf Jahre Tätigkeit

als Vorstand, höchstens jedoch aus sechs Neunteln. Die Bezugsgröße für Dr. Rolf Hollander und Herrn Andreas F. L. Heydemann sind die gesamten Festbezüge für ihre Tätigkeit als Vorstand in der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, sowie in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg. Für Dr. Reiner Fageth und Dr. Olaf Holzkämper waren im Geschäftsjahr 2011 die Festbezüge für die Tätigkeit als Vorstand in der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, maßgeblich. Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2012 wurde Dr. Reiner Fageth die Versorgungszusage dergestalt angepasst, dass auch für ihn als Bezugsgröße die gesamten Festbezüge für die Tätigkeit als Vorstand in der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, sowie in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg, maßgeblich sind. Eine Hinterbliebenenversorgung ist grundsätzlich nicht Teil der gegebenen Zusagen. Für Dr. Reiner Fageth wurde aber eine Hinterbliebenenversorgung eingerichtet, die unter versicherungsmathematischen Gesichtspunkten im Vergleich zu den üblicherweise vorgesehenen Regelungen kostenneutral ist. Der Dienstzeitaufwand für Altersversorgung im Jahr 2011 stellt sich unter einem Rechnungszins von 5,50 % (Vorjahr: 5,00 %) gemäß der Anwendung des Projected-Unit-Credit-Verfahrens nach IAS/IFRS wie unten gezeigt dar.

Über die Vorstandszusagen hinaus erhalten die Herren Dr. Rolf Hollander und Andreas F. L. Heydemann im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer Direktzusage nach ihrem Ausscheiden ab dem 65. Lebensjahr eine Altersrente. Eingeschlossen ist

Seite 99
Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

	2011			2010		
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2011	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2010	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung
Betriebliche Altersversorgung in TEuro						
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0,0	3,0	1,0	0,0	3,0	1,0
Andreas F. L. Heydemann	0,0	3,0	1,0	0,0	3,0	1,0
Dr. Reiner Fageth	0,0	3,0	1,0	0,0	3,0	1,0
Dr. Olaf Holzkämper	0,0	3,0	1,0	0,0	3,0	1,0
Gesamt	0,0	12,0	4,0	0,0	12,0	4,0

hier jeweils eine Hinterbliebenenversorgung von 50 % der jeweiligen Rente. Herr Dr. Reiner Fageth und Herr Dr. Olaf Holzkämper erhalten im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer arbeitgeberfinanzierten Unterstützungskasse eine wirtschaftlich gleichwertige Altersrente.

Schließlich wurde für alle Vorstandsmitglieder 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 eingerichtet. 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.

Vergütungsbericht Aufsichtsrat

Der Aufsichtsrat besteht gemäß Satzung der CEWE COLOR Holding AG aus sechs 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 dividendenabhängige jährliche Vergütung. Sie bemisst sich an dem unverwässerten Gewinn je Aktie nach IFRS und beträgt 250,00 Euro je 0,05 Euro desjenigen Teils des Gewinns, der den Gewinn von 0,25 Euro je Aktie übersteigt. Die dividendenabhängige Vergütung wird wie folgt berechnet: Soweit eine Dividende von mehr als 0,25 Euro je Aktie beschlossen wird, beträgt die Vergütung 500,00 Euro je 0,05 Euro desjenigen Teils der Dividende, der die Dividende von 0,25 Euro je Aktie 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:

Aufsichtsratsbezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte in TEuro	2011							2010						
	Festvergütung	Sitzungsgelder	Erfolgsabhängige Vergütung	Dividendenabh. Vergütung	Bezüge gesamt	Aktienbesitz	Optionsrechte	Festvergütung	Sitzungsgelder	Erfolgsabhängige Vergütung	Dividendenabh. Vergütung	Bezüge gesamt	Aktienbesitz	Optionsrechte
Hubert Rothärmel (Vorsitzender)	12,0	5,0	17,5	20,0	54,5	50.000	0,0	12,0	5,0	7,0	16,0	40,0	50.000	0,0
Hartmut Fromm (stellv. Vorsitzender)	9,0	4,0	13,1	15,0	41,1	0	0,0	9,0	4,0	5,3	12,0	30,3	0	0,0
Prof. Dr. Dr. h. c. Hans-Jürgen Appelrath	6,0	5,0	8,8	10,0	29,8	0	0,0	6,0	4,0	3,5	8,0	21,5	0	0,0
Otto Korte	6,0	4,0	8,8	10,0	28,8	0	0,0	6,0	5,0	3,5	8,0	22,5	0	0,0
Prof. Dr. Michael Paetsch	6,0	5,0	8,8	10,0	29,8	0	0,0	6,0	5,0	3,5	8,0	22,5	0	0,0
Dr. Joh. Christian Jacobs	6,0	5,0	8,8	10,0	29,8	393.517	0,0	6,0	4,0	3,5	8,0	21,5	393.517	0,0
Gesamt	45,0	28,0	65,8	75,0	213,8	443.517	0,0	45,0	27,0	26,3	60,0	158,3	443.517	0,0

Die CEWE COLOR Holding AG erstattet den Aufsichtsratsmitgliedern etwaige auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer. Die vorgenannten Beträge verstehen sich ohne Umsatzsteuer. Auch im Geschäftsjahr 2011 hat keines der Aufsichtsratsmitglieder Optionsrechte besessen.

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 Zweifachen der Aufsichtsratsvergütung eingerichtet. Kredite und Vorschüsse an Aufsichtsräte sind nicht gewährt worden. Ebenso wurden keine Haftungsverhältnisse zu ihren Gunsten eingegangen.

Vergütungsbericht früherer Mitglieder des Vorstandes und Aufsichtsrates

Für ehemalige Mitglieder des Aufsichtsrates sind keine Bezüge gewährt worden. Für ehemalige Mitglieder des Vorstandes bestanden zum Stichtag 31. Dezember 2011 Pensionsrückstellungen i. H. v. 2.426 TEuro (Vorjahr: 2.516 TEuro). Die Pensionsbezüge für das Geschäftsjahr 2011 beliefen sich auf 307 TEuro (Vorjahr: 301 TEuro). Die für diese Personengruppe gebildeten Pensionsrückstellungen wurden mit Wirkung ab dem 1. April 2007 auf die CEWE COLOR Versorgungskasse e. V., Wiesbaden, übertragen. Sie wird nach IAS 32 in Verbindung mit IAS 19 im Konzernabschluss berücksichtigt. Kredite, Vorschüsse und Haftungsverhältnisse wurden für ehemalige Mitglieder des Aufsichtsrates und des Vorstandes der CEWE COLOR Holding AG nicht gewährt.

Sonstiges

Für alle Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte der CEWE COLOR 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). Entsprechend den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) wurde der Deckungsschutz für die Vorstandsmitglieder und die Aufsichtsratsmitglieder der CEWE COLOR Holding AG in oben beschriebener Weise angepasst. Versicherungsschutz besteht außerdem im Rahmen einer Spezialstrafrechtschutzversicherung für sämtliche Betriebsangehörige. 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.

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

Gesetzliche Vorschriften und Satzungsbestimmungen über die Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern und über Satzungsänderungen (§ 315 Abs. 4 Nr. 6 HGB)

Die Bestellung der Mitglieder des Vorstandes und die Bestimmung deren Zahl erfolgt nach § 5.1 und § 5.2 der Satzung durch den Aufsichtsrat, desgleichen die etwaige Bestellung eines Vorsitzenden oder eines

Sprechers des Vorstandes und stellvertretender Vorstandsmitglieder. Im Übrigen gelten die gesetzlichen Bestimmungen über die Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern (§§ 84 und 85 AktG). Für die Änderung der Satzung gelten die gesetzlichen Bestimmungen (§§ 133 und 179 ff. AktG).

Aktienart	ISIN	Aktienform	Anzahl der Gattung	Anteil am Gezeichneten Kapital in Euro	Anteil am Gezeichneten Kapital in %	Rechte und Pflichten
Inhaberaktien	DE 0005403901	Stückaktien	7.380.000	19.188.000,00	99,9997 %	· Die Aktien sind voll stimm- und dividendenberechtigt, soweit nicht zwingende Regelungen des Aktiengesetzes dagegen sprechen (z. B. Aktien als eigene Anteile der Gesellschaft)
Namensaktien	DE 0005403950	Stückaktien	18	46,80	0,00024 %	· Die Aktien sind voll stimm- und dividendenberechtigt, soweit nicht zwingende Regelungen des Aktiengesetzes dagegen sprechen
Namensaktien	DE 0005403927	Stückaktien	2	5,20	0,00003 %	· Vinkulierte Namensaktien, die nur mit Zustimmung des Aufsichtsrates übertragen werden können · Jede Aktie verleiht das Recht, ein Mitglied des Aufsichtsrates zu bestimmen · Die Aktien sind voll stimm- und dividendenberechtigt, soweit nicht zwingende Regelungen des Aktiengesetzes dagegen sprechen · Inhaberin ist die Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg
			7.380.020	19.188.052,00	100,0000 %	

Mitteilungspflichtiger	Art der Beteiligung	Anteil der gezeigten Stimmrechte am gezeichneten Kapital
ACN Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG, Oldenburg (Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Neumüller, Oldenburg)	direkt	27,37 %
Neumüller Beteiligungsgesellschaft mbH, Oldenburg (Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Neumüller, Oldenburg)	direkt	27,37 %

Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Seite 161
Sonstige Erläuterungen

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

Immobilien. Im Übrigen verweisen wir auf die zu IAS 24 gemachten Ausführungen im Anhang (siehe Seite 161).

Organisation

Seite 108
Vorstand und Geschäftsführung

Die Unternehmensgruppe von CEWE COLOR gliedert sich wie folgt:

Aktionäre

CEWE COLOR Holding AG

4 Vorstände, keine weiteren Mitarbeiter

- Gesellschafterin der OHG
- AG-Aufsichtsrat
- AG-Vorstand

Neumüller CEWE COLOR Stiftung

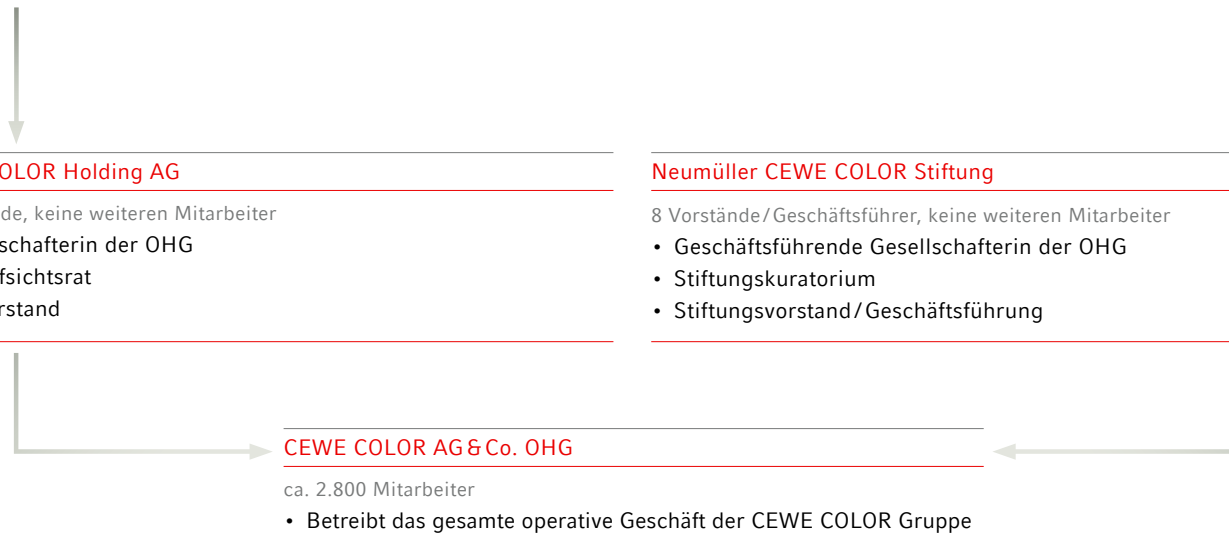
8 Vorstände/Geschäftsführer, keine weiteren Mitarbeiter

- Geschäftsführende Gesellschafterin der OHG
- Stiftungskuratorium
- Stiftungsvorstand/Geschäftsführung

CEWE COLOR AG & Co. OHG

ca. 2.800 Mitarbeiter

- Betreibt das gesamte operative Geschäft der CEWE COLOR Gruppe



Diese Unternehmensstruktur wurde gewählt, um die Stärken der jeweiligen Rechtsform für die CEWE COLOR Gruppe zu nutzen.

Rechtliche Struktur kombiniert Kapitalmarkt und Familie

Der Unternehmensgründer Senator h.c. Heinz Neumüller wollte sicherstellen, dass einerseits seine unternehmerischen Prinzipien dauerhaft im Unternehmen verankert werden und andererseits der Bestand des Unternehmens nachhaltig gewährleistet wird. Hierzu dient die Neumüller CEWE COLOR Stiftung sowie die große Beteiligung der Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Heinz Neumüller (größter Aktionär mit 27,4%). Sie gewährleistet, dass die Unternehmensgruppe im Sinne des Vermächtnisses von Senator h.c. 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 Funktion der geschäftsführenden Gesellschafterin.

Der Unternehmensgründer forderte auch immer, dass die CEWE COLOR Unternehmensgruppe innovativ und ertragsoptimiert agiert. Diese unternehmerischen Ziele werden effektiv durch den Kapitalmarkt gefördert. Die Wahrung der Interessen der Aktionäre an einem attraktiven Investment fordern und fördern die Entscheidungen der Gremien, also Vorstand und Aufsichtsrat. Auch hierbei steht die anhaltend solide und attraktive Entwicklung des Unternehmens und damit des Investments im Fokus.

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

Führung der CEWE COLOR Gruppe durch Vorstand und Geschäftsführung

Die Vorstände und Geschäftsführer der Neumüller CEWE COLOR Stiftung sind für die Gesamtplanung und Realisierung der Ziele der CEWE COLOR Gruppe verantwortlich. Die Mitglieder des Vorstandes der CEWE COLOR Holding AG sind in Personalunion auch Vorstände bzw. Geschäftsführer der Neumüller CEWE COLOR Stiftung. Die Verteilung der Zuständigkeit ist im Kapitel „Vorstand und Geschäftsführung“ dargestellt.

Ziel: Profitables und kapitaleffizientes Wachstum soll Unternehmenswert steigern

Das oberste langfristige Ziel der CEWE COLOR Gruppe ist profitables und kapitaleffizientes Wachstum. In der schwierigen Analog/Digital-Transformationsphase war der positive Basistrend im digitalen Geschäft durch die Umsatzreduktion im Geschäft mit analogen Fotos von Filmen überlagert. Das Ergebnis der Transformation zeigt, dass die Orientierung an der Nachhaltigkeit des profitablen, kapitaleffizienten Wachstums den Unternehmenswert dauerhaft steigert.

Regelmäßige Strategiearbeit

Die langfristige Strategie der CEWE COLOR Gruppe wird durch Vorstand und Geschäftsführung festgelegt. Diese orientiert sich an den Entwicklungen des Wettbewerbs-, Absatzmarkt- und Technologieumfelds. Durch die Analog/Digital-Transformation ist dieses Umfeld von großer Dynamik geprägt, so dass der Vorstand mehrmals im Jahr zur Revision der strategischen Ausrichtung sowie zur Revision und Erfolgskontrolle der sich daraus ergebenden taktischen und operativen Umsetzungsmaßnahmen zusammenkommt, um die Kompetenzbasis zu erweitern. Zu diesen Gesprächen werden auch externe Experten eingeladen, wenn die Gesamtsituation dies sinnvoll erscheinen lässt. Auf dieser Basis werden auch mehrere Szenarien möglicher Entwicklungen von Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz und Cash Flow erarbeitet.

 Seite 25 | Aktionärsstruktur

 Seite 108
Vorstand und Geschäftsführung

Einbindung der Profitcenter-Leiter in die Planung

Aus dieser strategischen Perspektive ergeben sich einmal jährlich die Planungsparametervorgaben, die den Leitern der Betriebsstätten und Vertriebsgesellschaften als Planungsgrundlage zur Verfügung gestellt werden. Anschließend erstellen diese deren Planung mit Schwerpunkt auf dem Folgejahr, aber inklusive einer weiter reichenden Perspektive mit gegebenenfalls mehreren Iterationen. Der fertig gestellte Unternehmensplan wird dann in seinen Eckwerten des Folgejahres der Öffentlichkeit präsentiert. Auf Basis dieser Planung sowie der Ist-Werte werden im Laufe des Jahres Hochrechnungen für die Jahresergebnisse erstellt. Aufgrund der im Kapitel „Resultate“ in den Abschnitten „Umsatz“ und „Kosten und Ergebnisse“ dargestellten Saisonverschiebung wird die Bedeutung des vierten Quartals und insbesondere der letzten Monate eines Jahres jedoch immer größer. Dies stellt für Hochrechnungen eine besondere Herausforderung dar.

Investitionen auf Basis von Rentabilitätsrechnungen

Bestandteil dieser Planung sind die Investitionen. In der unterjährigen Umsetzung des Investitionsplans werden die einzelnen Investitionen konsequent von Rentabilitätsrechnungen begleitet.

Enges Monitoring durch monatliche Plan-Ist-Vergleiche

Monatlich wird für jedes der Profitcenter sowie für die Aggregationsstufen der Segmente und die CEWE COLOR Gruppe in Summe ein Plan-Ist-Vergleich auf Ebene der Gewinn- und Verlustrechnung durchgeführt. Die Bilanz sowie die Cash Flow-Rechnung werden quartalsweise erstellt. Diese Plan-Ist-Vergleiche ermöglichen ein engmaschiges Monitoring der Zielerreichung sowie ein rechtzeitiges Eingreifen des Vorstandes und der Geschäftsführung. Gleichzeitig werden diese und weitere wichtige operative Kennzahlen der Betriebsstätten und Vertriebsgesellschaften allen Leitern dieser Profitcenter zum internen Benchmarking und Erfahrungsaustausch zur Verfügung gestellt.

Vielfältige und detaillierte Managementinformationssysteme

Neben diesem Kernelement des rechnungswesenorientierten Vergleichs stehen Profitcenter-Leitern, Vorstand und Geschäftsführung 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.

Klare Meeting-Struktur

Die Führungsarbeit auf Gruppenebene wird – neben den selbstverständlich stattfindenden Ad-hoc-Besprechungen – in regelmäßigen Besprechungen vorgenommen. Die Eckpfeiler dieser Abstimmungen sind folgende: Wöchentlich findet eine Vorstandssitzung der Vorstände und Geschäftsführer statt. Ebenfalls wöchentlich findet eine Besprechung der Kernmaßnahmen zum Management der Analog/Digital-Transformation statt, in 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.

Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres

Am 20. Februar 2012 hat der Vorstand beschlossen, den Arbeitnehmern der CEWE COLOR Gruppe im Rahmen von § 3 Nr. 39 EStG Aktien der CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, vergünstigt als Belegschaftsaktien anzubieten.

Am 2. Februar 2012 wurde die Online-Druckerei Saxoprint GmbH, Dresden, nebst fünf in- und ausländischer Vertriebsgesellschaften erworben. Die Unternehmensgruppe ist führend im Markt des Online Drucks und verfügt über umfassende, online belegbare Offset-Druckkapazitäten für höhere Auflagen, die das effizient zu fertigende Produktportfolio von CEWE COLOR in diesem Bereich deutlich erweitern. Damit setzt CEWE COLOR das Wachstum in den Online Druck fort.

PROGNOSEBERICHT

Seite 65
Forschung und Entwicklung

CEWE COLOR will wachsen

Um die Basis für künftiges Wachstum im Online Druck zu legen, hat CEWE COLOR die Saxoprint GmbH, Dresden, übernommen. Damit verfügt CEWE COLOR nun zusätzlich zum Digitaldruck auch über Offsetdruck-Kapazitäten zur effizienten industriellen Produktion größerer Auflagen.

CEWE COLOR setzt im Fotofinishing seine Ausrichtung fort, mit dem CEWE FOTOBUCH erstmals ein Markenprodukt aufzubauen, das im Premiumsegment positioniert ist und beworben wird. Ziel ist es, das Produkt bei Konsumenten „vorzuverkaufen“ und die Konsumenten so den Handelspartnern zuzuleiten. Beim Einzelhandel ist kein signifikanter weiterer Ausbau geplant.

Weiterhin Fokus auf Europa

CEWE COLOR betreibt sein Geschäft derzeit ausschließlich in Europa. Umsatz und Ertrag werden auch in absehbarer Zukunft voraussichtlich nahezu vollständig aus Europa kommen. Je nach sich bietenden Opportunitäten könnte die regionale Präsenz jedoch auch ausgeweitet werden.

Permanente Arbeit an der Technologiebasis

Wie in der Vergangenheit wird CEWE COLOR auch in den nächsten Jahren daran arbeiten, Effektivitäts- und Effizienzpotenziale der Produktions- und Datentransfertechnologien zu heben. Anstöße dafür entstehen sowohl innerhalb des Unternehmens durch Best-Practice-Transfers zwischen den Betrieben als auch von außen, z. B. durch regelmäßige Konferenztteilnahmen. Insbesondere durch die Akquisition von Saxoprint entwickelt sich CEWE COLOR 2012 einerseits in der Technologie weiter und erschließt andererseits den Online Druckmarkt. Ebenso werden sich viele Möglichkeiten ergeben, Best-Practices zwischen Saxoprint und CEWE COLOR auszutauschen.

Der Fokus der F & E-Abteilungen wurde im Kapitel „Unternehmensfunktionen“ genannt.

Permanente Innovation umfasst auch Produkte und Dienstleistungen

Das Portfolio der von CEWE COLOR angebotenen Produkte und Dienstleistungen muss dauerhaft weiterentwickelt werden. Dies war in den vergangenen Jahren ein sehr bezeichnendes Charakteristikum der Analog/Digital-Transformation. CEWE COLOR trachtet danach, die in den vergangenen Jahren bereits nahezu zur Routine gewordene Innovationskraft aufrechtzuerhalten, um auf dieser Basis die oftmals marktführende Position zu erhalten bzw. auszubauen.

Künftige Rahmenbedingungen: Reduzierter Konjunkturausblick

Das weltweite Wirtschaftswachstum wird sich voraussichtlich im Jahr 2012 abschwächen. Ursache dafür sind nach Ansicht des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW) die Probleme in vielen Ländern, die mit der exzessiven staatlichen und privaten Verschuldung einhergehen. Sie erzwingen kräftige Einsparungen in den Budgets der öffentlichen Hand. Außerdem drücken die durch die Verschuldungsproblematik ausgelösten Kapitalmarkturbulenzen die Stimmung der Unternehmen und Verbraucher. Gleichzeitig werden Banken voraussichtlich ihre Risiko-Exposition in der Fremdfinanzierung von Unternehmen reduzieren, um das Kernkapital zu entlasten. Der Internationale Währungsfonds (IWF) sieht nicht nur gedämpfte Wachstumsaussichten, sondern gleichzeitig auch kräftig gestiegene Risiken durch die Verschärfung der Euro-Krise im vierten Quartal 2011. Der IWF rechnet nicht nur in den Industriestaaten mit einer schwächeren Konjunkturdynamik, sondern auch in den Schwellenländern China, Indien und Brasilien. Ursache dürften die reduzierten Nachfrageimpulse der internationalen Handelspartner als auch eine schwächere Binnennachfrage sein. Deshalb hat der IWF seine Prognose gegenüber September 2011 gesenkt. Für das Jahr 2012 erwartet er nun, dass das

Bruttoinlandsprodukt (BIP) weltweit um 3,3 % expandieren wird nach einem Zuwachs von 3,8 % im Jahr 2011. Die Industriestaaten werden voraussichtlich um 1,2 % (2011: +1,6 %) und die aufstrebenden Volkswirtschaften um 5,4 % (2011: +6,2 %) wachsen.

Das bereits zum Jahresende spürbar schwächere Konjunkturwachstum im Euro-Gebiet wird sich nach Ansicht der Europäischen Zentralbank (EZB) zunächst nicht signifikant beleben. Die konjunkturelle Grunddynamik dämpft voraussichtlich das moderate Wachstum der weltweiten Nachfrage; hinzu kommt das geringe Vertrauen der Unternehmen und Verbraucher im Euro-Raum. Die fortwährenden Spannungen an den Staatsanleihemärkten im Euro-Währungsraum sowie die notwendigen Haushaltskonsolidierungen bremsen die Binnennachfrage. Im Lauf des Jahres wird sich voraussichtlich die Wirtschaft, gestützt durch die globale Nachfrage, sehr niedrigen kurzfristigen Zinsen und der Maßnahmen zur Förderung der Funktionsfähigkeit des Finanzsektors im Euro-Gebiet sehr allmählich erholen. Der IWF erwartet, dass das BIP im Gesamtjahr leicht um 0,5 % schrumpft. Die Krise im Euro-Raum wird nach Einschätzung des IWF auch die deutsche Wirtschaftsentwicklung deutlich belasten. Das DIW geht davon aus, dass das deutsche BIP zeitweise etwas schrumpfen wird. Der Internationale Währungsfonds prognostiziert für Deutschland ein stagnierendes Bruttoinlandsprodukt (+0,3 %) im Gesamtjahr 2012.

Einschätzung des Managements von CEWE COLOR zu den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Das gesamtwirtschaftliche Umfeld hat sich eingetrübt. In den für CEWE COLOR wesentlichen Märkten Zentraleuropas hat sich das Wirtschaftswachstum bereits deutlich abgeschwächt und dürfte sich voraussichtlich zunächst weiter verschlechtern. Die Inflationsrate dürfte zwar noch einige Monate über dem für die Europäische Zentralbank (EZB) gesetzten Zielkorridor verharren. Daher hält das Management die Entwicklung der Leitzinsen für schwer abschätzbar. Dies kann jedoch auch vernachlässigt werden, da aus derzeit denkba-

ren Schritten für CEWE COLOR aufgrund der soliden Finanzierungsstruktur keine nennenswerten Risiken erwachsen. Aus dem gleichen Grund wäre CEWE COLOR auch von einer potenziell restriktiveren Kreditvergabepolitik des Finanzsektors aufgrund höherer Eigenkapitalanforderungen voraussichtlich nicht betroffen. Das Risiko für Schuldenschnitte einzelner Staaten innerhalb des Euro-Raums bleibt auch im Jahr 2012 bestehen, führt aber für CEWE COLOR nicht zu materiellen Risiken. Mit Blick auf die ausstehenden Forderungen erwartet das Management derzeit keine nennenswerten Belastungen, da Forderungen gegenüber Fachhandelspartnern weitestgehend über Kreditversicherungen abgesichert sind. Auf Basis der Erfahrung der vergangenen Jahre hat sich gezeigt, dass die konjunkturelle Entwicklung insgesamt, aber auch die generelle Konsumneigung der Kunden, nur äußerst schwach mit der Nachfrage nach den Produkten von CEWE COLOR korrelieren. Der Einfluss der Konjunktorentwicklung dürfte steigen, wenn der Anteil von Unternehmenskunden am Umsatz von CEWE COLOR wächst. Derzeit sieht das Management in diesem Geschäftsfeld allerdings sogar in konjunkturellen Schwächephasen eher zusätzliche Opportunitäten, da die günstige Kosten-/Nutzen-Relation der Produkte für Geschäftskunden vor diesem Hintergrund ein noch wichtigeres Differenzierungsmerkmal sein dürfte.

Überarbeitung der Segmenteinteilung ab 2012

Durch die Akquisition von Saxoprint erhält der Bereich Online Druck ein sehr viel höheres Gewicht als bisher. Deshalb wird CEWE COLOR das Management-Reporting und die Gliederung des Segmentberichtes voraussichtlich anpassen: Die bisher im Fotofinishing-Segment Zentraleuropa ausgewiesenen Online Druck-Aktivitäten werden nun herausgelöst und gemeinsam mit der Geschäftsentwicklung von Saxoprint als Segment „Online Druck“ gezeigt werden. Die bisher regional gegliederten Fotofinishing-Segmente werden zu einem Segment „Fotofinishing“ zusammengefasst. Das Segment „Einzelhandel“ bleibt unverändert. Entlang dieser geplanten neuen Segmentgliederung gibt das Management einen Ausblick auf die wesentlichen Entwicklungslinien und Erwartungen für 2012 und 2013.

Seite 89 | Veränderung des BIP zum jeweiligen Vorjahr

Fotofinishing mit leichtem Wachstum

CEWE COLOR fördert den wachsenden Marktanteil von Mehrwertprodukten, um den Rückgang der einzelnen Fotos im klassischen chemischen Silber-Halogenid-Verfahren auszugleichen. Neben dem inzwischen weit fortgeschrittenen Rückgang der Analog-Fotos von Filmen betrifft dies den beginnenden Rückgang der Einzel-Fotos von digitalen Daten. Mit dem europäischen Marktführer CEWE FOTOBUCH sowie den weiteren Mehrwertprodukten und den starken Internet-Kompetenzen ist CEWE COLOR hervorragend positioniert, um diesen Wandel aktiv zu fördern und daraus zu profitieren.

Im Ergebnis dürfte das Fotofinishing also weiterhin vom Trend zu Mehrwertprodukten profitieren und grundsätzlich den Trend hin zu einer Margenstärkung mittelfristig bestätigen. Für 2012 sieht das Management jedoch verschiedene Unsicherheitsfaktoren: Die erwartete wirtschaftliche Abkühlung könnte weitere Handelspartner gefährden und potenziell Wertberichtigungen auf Forderungen notwendig machen. Die durch den deutschen Tarifabschluss 2011 im Hauptmarkt um 4 % gestiegenen Personalkosten müssen wieder aufgefangen werden. Die Saisonverschiebung des Jahresgeschäftes in das vierte Quartal hinein scheint deutlich abzuflachen – es bleibt abzuwarten, ob dies Auswirkungen auf das Jahresergebnisniveau zeigt. Dies gilt in Summe für alle Fotofinishing-Segmente.

Einzelhandel auf gleichem Niveau

Grundsätzlich geht das Management für 2012 und 2013 im Einzelhandel von einer stabilen Entwicklung aus. Der Absatz der Kompakt-Digitalkameras dürfte weiter zurückgehen. An alternativen Produkten und Segmenten wird gearbeitet.

Im Jahr 2011 war durch die mangelnde Verfügbarkeit von Waren wegen der Lieferschwierigkeiten der Hersteller ein sehr auskömmliches Preisniveau erzielbar. Nicht zuletzt dies hatte die EBIT-Marge von 1,7 % auf 2,2 % steigen lassen. Das Management strebt an, das verbesserte Margenniveau weitgehend zu halten.

Hochlauf Online Druck unabhängig von Wirtschaftslage

Der Online Druck bietet eine Reihe von Vorteilen für den Besteller: Qualitätsgewinn durch hochprofessionelle Druckprodukte weit über heute oft genutzter Copy-Shop-Qualität sowie einen Zeitgewinn durch bedienerfreundliche Internet-Bestellung, schnelle Produktion und zügige Lieferung. Darüber hinaus sparen Kunden durch einfach zu bedienende Standardprogramme Agenturaufwand und können preisgünstige, bedarfsorientierte Kleinstauflagen nutzen. Die Besteller wollen sich diese Vorteile erschließen – unabhängig von der wirtschaftlichen Lage. Daher erwartet das Management für die Jahre 2012 und 2013 im Bereich Online Druck mit einer sehr positiven Umsatzentwicklung. Da zunächst die Priorität auf Wachstum liegt, rechnet das Management auf der Ergebnisebene für das Jahr 2012 mit keinem nennenswerten Beitrag, gegebenenfalls sogar mit einem leicht negativen Ergebnis. Die Integrationskosten, die Abschreibung auf die Kundenbasis, Investitionen in die Marke und Werbeaufwendungen werden das Ergebnis belasten.

2013 stehen Mehrwertprodukte und Online Druck im Mittelpunkt

Auch 2013 werden die Weiterentwicklung des CEWE FOTOBUCHS und weiterer Mehrwertprodukte sowie der zügige Ausbau des Online Druck im Mittelpunkt stehen. Diese Entwicklungsrichtungen werden aus heutiger Sicht also auch über 2012 hinaus mittelfristig die dominanten Entwicklungsrichtungen für CEWE COLOR sein.

Zielsetzung 2012 mit größerer Bandbreite

Aufgrund der genannten Entwicklungen und insbesondere der Unsicherheiten in den Bereichen Fotofinishing, Einzelhandel und Online Druck hat sich das Management entschlossen, für das Jahr 2012 größere Bandbreiten für die Zielgrößen zu prognostizieren.

Zielsetzung für 2012		Veränderung zum Vorjahr
Digitalfotos	2,13–2,18 Mrd. Stück	–3 % bis –5 %
Fotos von Filmen	0,16–0,18 Mrd. Stück	–30 % bis –35 %
Fotos gesamt	2,29–2,36 Mrd. Stück	–5 % bis –8 %
CEWE FOTOBÜCHER	5,7–5,9 Mio. Stück	+11 % bis +15 %
Investitionen	30–33 Mio. Euro	–1 % bis +9 %
Umsatz	500–525 Mio. Euro	+7 % bis +12 %
EBIT	27–33 Mio. Euro	–10 % bis +10 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	25–31 Mio. Euro	–14 % bis +6 %
Nachsteuerergebnis	16–20 Mio. Euro	–14 % bis +8 %
Ergebnis je Aktie	2,44–3,06 Euro/Stück	–14 % bis +8 %

Da das Management von den etwa 40 Mio. Euro Umsatz im Online Druck wie oben beschrieben mit keinem nennenswerten Ergebnisbeitrag plant, wird also in dieser Zielsetzung – bereinigt um diese 40 Mio. Euro Umsatz – eine im Mittel leichte Umsatzsteigerung von

–1,9 % auf 460 Mio. Euro bis +3,4 % auf 485 Mio. Euro prognostiziert. Bezogen auf diese Umsätze entsprechen die genannten EBIT-Ziele einer EBIT-Marge von 5,6 % bis 7,2 % – im Mittel 6,4 %.

Kontinuierliche Dividendenpolitik

CEWE COLOR verfolgt grundsätzlich das Ziel einer möglichst kontinuierlichen Dividendenpolitik, soweit dies angesichts der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und der vorhandenen Investitionsmöglichkeiten opportun erscheint. Gleichzeitig sollen die Aktionäre an Ertragssteigerungen des Unternehmens teilhaben. Im Jahr 2011 hat CEWE COLOR dieses Ziel konsequent umgesetzt: Insgesamt sind rund 82 % des Jahresüberschusses an die Aktionäre geflossen. Nicht nur war die Dividende von 1,05 Euro (ausgezahlt im Jahr 2010) auf 1,25 Euro pro Aktie erhöht worden. Gleichzeitig wurde ein kräftiges Aktienrückkaufprogramm durchgeführt. Trotzdem schlägt das Management nochmals eine Erhöhung der Dividende vor.

Seite 135 | Ergebnis je Aktie

Oldenburg, 7. März 2012

CEWE COLOR Holding AG

– Der Vorstand –



Dr. Rolf Hollander
(Vorstandsvorsitzender)



Dr. Reiner Fageth



Andreas F.L. Heydemann



Dr. Olaf Holzkämper

ⓘ Zukunftsbezogene Aussagen

Dieser Bericht enthält Angaben und Prognosen, die sich auf die zukünftige Entwicklung der CEWE COLOR Gruppe und ihrer Gesellschaften beziehen. Die Prognosen stellen Einschätzungen dar, die wir auf der Basis aller uns zum jetzigen Zeitpunkt zur Verfügung stehenden Informationen getroffen haben. Sollten die den Prognosen zugrunde gelegten Annahmen nicht zutreffend sein oder Risiken – wie sie beispielsweise im Risikobericht genannt werden – eintreten, können die tatsächlichen Entwicklungen und Ergebnisse von den derzeitigen Erwartungen abweichen.

Die Gesellschaft übernimmt außerhalb der gesetzlich vorgesehenen Veröffentlichungsvorschriften keine Verpflichtung, die in diesem Lagebericht enthaltenen Aussagen zu aktualisieren.

VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG

der CEWE COLOR Holding AG und der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Seite 167 | Struktur und Organe

www.cewecolor.de/de/unternehmen/firmenstruktur/vorstand



Dr. Rolf Hollander

Vorstandsvorsitzender der CEWE COLOR Holding AG
Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung



Dr. Reiner Fageth

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



Dr. Olaf Holzkämper

Vorstandsmitglied der CEWE COLOR Holding AG
Geschäftsführer der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Bereiche Finanzen & Controlling,
Unternehmensentwicklung und Investor Relations



Andreas F. L. Heydemann

Vorstandsmitglied der CEWE COLOR Holding AG
Geschäftsführer der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Bereiche Einkauf, Materialwirtschaft, EDV,
Recht, Corporate Governance und Revision



Dr. Michael Fries

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



Felix Thalmann

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



Harald H. Pirwitz

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für den Bereich Vertrieb in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie für Marketing



Frank Zweigle

Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Vertreter der Destinatäre