

*„Die Arbeit bei CEWE macht mir viel Freude. Erst
Recht, seit wir mit dem CEWE FOTOBUCH, den
CEWE Kalendern, CEWE CARDS und CEWE
WANDBILDERN echte Markenprodukte anbieten,
die jeder kennt und die sich immer besser ver-
kaufen. Das macht mich als Mitarbeiterin stolz
auf meine Arbeit – und als Aktionärin sehe ich
diesen Erfolg auch in der erfreulichen Dividenden-
entwicklung.“*

Martina Rütemann, Versand, CEWE-Aktionärin



KONZERNLAGEBERICHT

GRUNDLAGEN DES KONZERNS	28	INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM	114
Geschäftsmodell	28	Corporate-Governance-Bericht	114
Organisation und Steuerungssysteme	30	Compliance	119
Ziele und Strategien	34	Risikomanagementsystem	120
Unternehmensfunktionen	37		
WIRTSCHAFTSBERICHT	58	ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN	123
Märkte	58	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	123
Resultate	65		
Nachhaltigkeit	94	VERGÜTUNGSBERICHT	126
NACHTRAGSBERICHT	104	ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	137
Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	104	Bericht zur Unternehmensführung	137
PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT	104	Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen	141
Risikobericht	104	VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG	142
Chancenbericht	109		
Prognosebericht	110		

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

Geschäftsmodell

CEWE operiert in drei strategischen Geschäftsfeldern: Fotofinishing, Einzelhandel und Online Druck. Nach diesen strategischen Geschäftsfeldern richtet sich auch der Segmentbericht.

Fotofinishing – das klassische CEWE-Hauptgeschäft

Als Fotofinishing wird das Geschäft mit Foto-Produkten bezeichnet. CEWE ist europäischer Marktführer im Fotofinishing, früher auf Basis analoger Filme, heute auf Basis digitaler Daten. CEWE hat hier eine sehr tiefe Wertschöpfung. Als Rohmaterialien kauft CEWE zumeist Papier und andere Produkte, auf die Fotos oder andere Inhalte aufzubringen sind. Die traditionellen Hauptprodukte sind Einzelfotos, die zumeist im Silber-Halogenid-Verfahren in CEWE-Laboren oder im Dry-Printing am Verkaufspunkt der Handelspartner hergestellt werden. Einzelfotos können analogen oder digitalen Ursprungs sein – ob von Digitalkamera oder Mobiltelefon. Über 95 % der Fotos sind inzwischen digitalen Ursprungs und werden auf viele unterschiedliche Produkte aufgebracht. In den vergangenen zehn Jahren hat sich dabei das CEWE FOTOBUCH als Hauptprodukt etabliert. Darüber hinaus hat CEWE das Produktsortiment konsequent erweitert, so dass inzwischen auch CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDDEKORATION zu wichtigen Umsatzträgern geworden sind.

CEWE entwickelt mit dem Produkt-Management aber nicht nur neue Produkte, sondern stärkt durch Produkt- und Markenkommunikation die Nachfrage und den Absatz. CEWEs Fotofinishing-Produkte kön-

nen von Konsumenten bei Handelspartnern und in einigen Ländern auch direkt bei CEWE bezogen werden. Für den weitaus größten Teil der bei CEWE bestellten Fotofinishing-Produkte übernimmt CEWE die Auftragsannahme und die Kundenkommunikation.

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

Eigener Einzelhandel mit wichtigen Funktionen

Mit einem Multi-Channel-Retailing ist CEWE in Polen, Tschechien, der Slowakei sowie Norwegen und Schweden aktiv. Stationäre Läden und Online-Shops (Marken z. B. Fotojoker, Fotolab, Japan Photo) erfüllen dort für CEWE wichtige Funktionen: Erstens sind sie eine wichtige Vertriebschiene für CEWE-Fotoprodukte direkt an Endkonsumenten. Die entsprechenden Umsätze und Erträge werden im Fotofinishing-Segment gezeigt. Zweitens hat CEWE die Möglichkeit, neue Vermarktungsstrategien für digitale Mehrwertprodukte – allen voran das CEWE FOTOBUCH – im Internet wie in Ladengeschäften unmittelbar zu testen und weiterzuentwickeln. Drittens kann dieses Wissen dann an die Handelspartner weitergegeben werden. Dafür liefert der CEWE-Einzelhandel wichtige Erkenntnisse und Referenzen.

Online Druck – das Wachstumsfeld

Mit der Aufnahme des CEWE FOTOBUCHs in das Produktsortiment hatte CEWE sich zu einer Digitaldruckerei weiterentwickelt. Die so

gedruckten Bücher wurden nicht nur von Konsumenten, sondern auch von Gewerbetreibenden nachgefragt, die offenbar die Kombination aus Produktqualität, bequemer Bestellmöglichkeit, Preis, Lieferzeit und der Möglichkeit von Kleinauflagen zu schätzen wussten. Daher begann CEWE 2009 das OnlineDruck-Angebot als Website www.viaprinto.de nicht nur über die CEWE FOTOBUCH-Software anzubieten, sondern auch mittels anderer gängiger Software-Formate. 2012 hat CEWE die auf den Online-Offsetdruck spezialisierte Saxoprint-Gruppe akquiriert. Mit dem Offsetdruck bei Saxoprint hat CEWE ein attraktives Angebot für Kunden geschaffen, die Produkte in größeren Auflagen zu bestellen (www.cewe-print.de). Mit dem Online Druck ist CEWE derzeit noch vor allem in Deutschland aktiv, in vielen anderen europäischen Ländern sind jedoch bereits lokale Websites präsent und generieren dort zunehmend Geschäft.

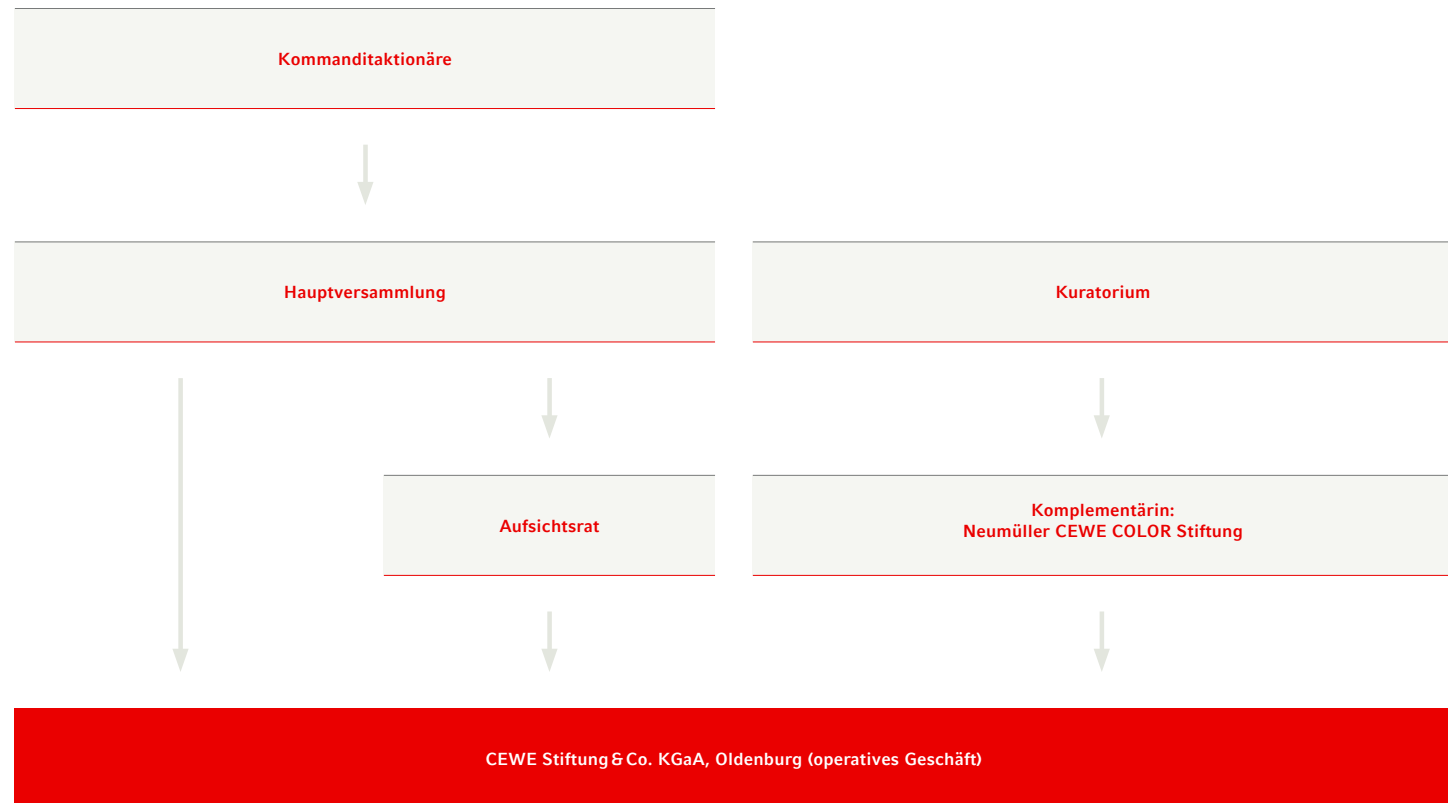
Die Wertschöpfungstiefe im Online Druck ist dem Fotofinishing sehr ähnlich. CEWE liefert hier jedoch keine Software zur Erstellung des Druckproduktes (anders als etwa beim CEWE FOTOBUCH). Die Kunden bestellen die Online Druck-Dienstleistungen direkt bei Unternehmen der CEWE-Gruppe.

Organisation und Steuerungssysteme

Organisationsstruktur

Die Unternehmensgruppe von CEWE gliedert sich wie folgt:

Seite 142
Vorstand und Geschäftsführung



2013: Rechtsformwechsel in die Kommanditgesellschaft auf Aktien

Auf der Hauptversammlung am 5. Juni 2013 hatten die Aktionärinnen und Aktionäre mit großer Mehrheit dem Formwechsel der CEWE COLOR Holding AG in die CEWE Stiftung & Co. KGaA zugestimmt. Die CEWE COLOR Holding AG war die Finanzholding innerhalb der CEWE-Gruppe und eine der zwei Gesellschafterinnen der CEWE COLOR AG & Co. OHG. Am 1. Oktober 2013 wurde dann der Rechtsformwechsel der CEWE COLOR Holding AG in die CEWE Stiftung & Co. KGaA in das Handelsregister beim Amtsgericht Oldenburg eingetragen.

Da mit Wirkung des Rechtsformwechsels die Neumüller CEWE COLOR Stiftung auch aus der CEWE COLOR AG & Co. OHG als Gesellschafterin ausgetreten ist, ist deren operatives Geschäft der CEWE Stiftung & Co. KGaA angewachsen. Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung nimmt nunmehr die Stellung der persönlich haftenden Gesellschafterin und der alleinigen Geschäftsführerin ein.

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung wird durch die acht Vorstände vertreten.

Die verbleibenden 3.220 Mitarbeiter des Konzerns sind in der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in den nachgelagerten Konzerngesellschaften beschäftigt.

Der Wechsel in die Rechtsform der KGaA ermöglicht auf lange Sicht, ein Mehrergebnis nach Steuern von etwa 10 Mio. Euro zu erzielen: etwa 3 Mio. Euro im Jahr der Eintragung sowie ein weiterer regelmäßiger Effekt in den Folgejahren. Weiterhin wechselt CEWE in eine am Kapitalmarkt bekanntere und gängige Rechtsform und verbessert die Governance der Gesellschaft.

Sowohl die vorherige Rechtsform als auch die aktuelle KGaA-Rechtsform wurden gewählt, um die typischen Stärken von kapitalmarkt-orientierten Unternehmen und Familienunternehmen jeweils für die CEWE-Gruppe zu nutzen.

Rechtliche Struktur kombiniert Vorteile von Kapitalmarkt und Familie

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

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

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

Bis zum 30. September 2013 wurde diese Zielsetzung rechtlich umgesetzt in der Struktur der CEWE COLOR AG & Co. OHG mit den beiden Gesellschaftern CEWE COLOR Holding AG und der Neumüller CEWE COLOR Stiftung. Vor allem um einen steuerlichen Strukturnachteil zu beseitigen, operiert die CEWE-Gruppe seit dem 1. Oktober 2013 als CEWE Stiftung & Co. KGaA mit der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als Komplementärin.

 Seite 25 | Aktionärsstruktur

 Seite 142
Vorstand und Geschäftsführung

 Seite 65 | Resultate

CEWE operiert in insgesamt 32 Tochtergesellschaften

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA ist die Muttergesellschaft der gesamten CEWE-Konzernaktivitäten. Je nach spezieller Landessituation werden das Fotofinishing- und das Online Druck-Geschäft in den verschiedenen Ländern Europas in einer rechtlichen und organisatorischen Einheit oder in verschiedenen Einheiten geführt. Der Einzelhandel ist direkt mit dem Fotofinishing in den Ländern verknüpft, in denen eine Produktionsstätte besteht, andernfalls operiert er autark. Operativ werden in den Einzelhandelsgesellschaften auch die Fotoprodukte vertrieben. In der strategischen Steuerung sind diese jedoch zum strategischen Geschäftsfeld des Fotofinishing zu zählen, da sie einem völlig anderen Wachstumspfad folgen und eine andere strategische Bedeutung haben als die unter Einzelhandel ausgewiesene Foto-Hardware.

Führung der CEWE-Gruppe durch Vorstand und Geschäftsführung

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

Regelmäßige Strategiearbeit: Wirtschaftliche Prognose basierend auf auszumachenden Trends

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

Einbindung der Profitcenter-Leiter in die Planung

Basierend auf der strategischen Perspektive sowie den erwarteten Marktentwicklungen ermittelt CEWE einmal jährlich die Vorgaben der Planungsparameter, die den Leitern der Betriebsstätten und Vertriebsgesellschaften als Planungsgrundlage zur Verfügung gestellt werden. Auf dieser Grundlage erstellen sie ihre Planung mit Schwerpunkt auf dem Folgejahr, aber inklusive einer weiter reichenden Perspektive mit gegebenenfalls mehreren Iterationen. Der fertiggestellte Unternehmensplan wird dann in seinen Eckwerten des Folgejahres der Öffentlichkeit präsentiert. Auf Basis dieser Planung sowie der Ist-Werte werden im Laufe des Jahres Plan/Ist-Vergleiche und Hochrechnungen für die 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 beiden Monate eines Jahres jedoch immer größer. Dies stellt für Hochrechnungen eine besondere Herausforderung dar.

Investitionen auf Basis von Rentabilitätsrechnungen

Bestandteil dieser Planung sind auch die Investitionen, die konsequent von Rentabilitätsrechnungen begleitet werden.

Enges Monitoring durch monatliche Plan/Ist-Vergleiche

Monatlich wird für die strategischen Geschäftsfelder sowie für jedes der Profitcenter und die CEWE-Gruppe in Summe ein Plan-/Ist-Vergleich 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 operative Kennzahlen der Betriebsstätten und Vertriebsgesellschaften allen Leitern dieser Profitcenter zum internen Benchmarking und Erfahrungsaustausch zur Verfügung gestellt. Die wichtigsten bei CEWE verwendeten finanziellen Kennzahlen sind unten im Abschnitt „Ziele und Strategien“ beschrieben.

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. Auch die wichtigsten bei CEWE verwendeten nicht-finanziellen Kennzahlen sind unten im Abschnitt „Ziele und Strategien“ beschrieben.

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 Sitzung der Vorstände und Geschäftsführer statt. Ebenfalls wöchentlich findet eine Besprechung der Kernmaßnahmen zum Management der Innovationen 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.

Ziele und Strategien

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

Kontinuierliche Unternehmenstransformation: CEWE definiert Initiativen und setzt diese konsequent um

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

Langfristigen Gewinn und Unternehmenswert im Blick

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

Ziel: Profitables und kapitaleffizientes Wachstum soll Unternehmenswert steigern

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

Nicht-finanzielle Kennzahlen: Vor allem Anzahl der Fotos

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

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

Auch Umsatz und EBIT/EBT operativ sehr eng verfolgt

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

Weitere wichtige Kennzahlen: Investitionen und Nachsteuerergebnis

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

Das Nachsteuerergebnis (bzw. das Ergebnis je Aktie) kann vor allem durch Effekte in den latenten Steuern stark schwanken, so dass es zu den Quartalsabschlüssen exakt berechnet und vor allem mit dem Jahresabschluss näher analysiert wird. CEWE möchte – auch im Sinne einer nachhaltigen Rolle in den regionalen und staatlichen Strukturen, in denen sich die Standorte befinden – nicht durch extreme Steueroptimierung das Nachsteuerergebnis senken. Ziel ist vielmehr, die zu erwartende übliche Steuerquote zu erzielen.

Auch Investitionen und Nachsteuerergebnis werden im Geschäftsbericht in den Highlights im Plan/Ist-Vergleich dargestellt und in den Resultaten diskutiert; es wird ein Prognosewert für das Folgejahr bekannt gegeben.

Zusätzliche Indikatoren: ROCE, Free-Cash Flow und operatives Working Capital

Mit jedem Geschäftsbericht analysiert CEWE den ROCE, um nachzuvollziehen, wie sich das im Unternehmen eingesetzte Kapital verzinst hat. Seit Jahren erzielt CEWE COLOR Werte oberhalb von 10 %. Da der für CEWE anzusetzende Vorsteuer-Kapitalkostensatz nach den Berechnungen der Analysten in den Research-Berichten seit Jahren klar unter 10 % liegt, operiert CEWE zweifelsfrei wertsteigernd. 2013 lag der ROCE bei 15,4 % und damit höher als im Vorjahr (14,9 %). Die gewichteten Kapitalkosten (WACC) lagen dagegen beispielsweise in der Analyse der Deutschen Bank vom 27. November 2013 bei 8,2 %. Langfristiges Ziel ist ein klar über den Kapitalkosten liegender ROCE.

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

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

Stabile Bilanz: Eigenkapitalquote als weiterer Indikator

CEWE hat das Ziel einer nachhaltigen und stetigen Unternehmensentwicklung. Ganz besonders in der Phase der Analog/Digital-Transformation hat das Unternehmen den Nutzen einer starken Bilanz dafür nochmals schätzen gelernt. Kennzeichen einer starken Bilanz sind beispielsweise ausreichende Cash-Reserven bzw. nutzbare Kreditlinien ebenso wie eine starke Eigenkapitalquote. CEWE hält sich gegenwärtig mit einer Eigenkapitalquote von etwa 40 % oder höher für stabil kapitalisiert (2013: 42,4 %). Zum Vergleich: DAX-Unternehmen erreichten 2012 eine Eigenkapitalquote von 35 %. Eine ausreichende Liquidität oder ausreichende Kreditlinien einerseits und eine auch im Wettbewerbsvergleich äußerst solide Eigenkapitalausstattung andererseits erhöhen nach der Überzeugung von CEWE nicht nur die Stabilität und Krisenresilienz des Unternehmens, sondern versetzen CEWE in die Lage, sich bietende strategische Optionen – wie etwa attraktive Akquisitionsgelegenheiten – entschlossen zu nutzen.

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

Ziel: Konstante oder steigende Dividende

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

Unternehmensfunktionen

Forschung und Entwicklung

Forschung und Entwicklung hatten bei CEWE schon immer eine hohe Bedeutung. Viele Patente für Maschinen und Vorrichtungen in der Produktion haben uns schon zu Filmzeiten geholfen, unsere Technologie- und Innovationsführerschaft in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Im digitalen Zeitalter setzen wir diese Tradition fort, sowohl bei der Eigenentwicklung und Fertigung von Technologie für die Fertigung als auch in der Softwareentwicklung.

Der F & E-Bereich bei CEWE kümmert sich mit seinen mehr als 120 Mitarbeitern neben der Entwicklung von Bestellsoftware für Rechner zu Hause, für mobile Geräte wie Smartphones und Tablets, für die CEWE-Fotostationen in den Läden unserer Handelspartner, die Bestellfunktionen und das Webdesign für die Handelspartnerseiten auch um die Produktionssoftwareentwicklung und um den Betrieb der Plattform zur Datenannahme. Bei der Softwareentwicklung setzt CEWE dabei auf agile Softwareentwicklung, um die Produkte und Software-Features schneller und besser getestet an den Markt zu bringen.

Megatrend Mobilität

Die vermehrte Nutzung von Smartphones mit ihren immer höherwertigen eingebauten Kameras macht sich auch bei CEWE positiv bemerkbar. Im Dezember waren schon über 8 % aller in unseren Betrieben verarbeiteten Bilddaten von mobilen Endgeräten, das entspricht ungefähr einer Verdopplung zum Vorjahr. Fotos von Smartphones oder Mobiltelefonen sind inzwischen ein selbstverständlicher Teil von Fotoaufträgen geworden: So stammt bereits heute in jedem vierten CEWE FOTOBUCH mindestens ein Bild von einem mobilen Endgerät. Dieser Trend setzt sich mit hohen Wachstumsraten fort.

CEWE hat das Potenzial dieses Marktes sehr früh erkannt und entsprechende Produkte entwickelt. Bereits 2005 hat CEWE in Zusammenarbeit mit Nokia den ersten Fotoservice für Geräte der Nokia-N-Serie eingeführt und fest im Betriebssystem Symbian integriert. Zur photokina 2010 hat CEWE die erste App für das Apple-Betriebssystem iOS und das Produkt cewe phonealbum vorgestellt. Für iOS



und Android bietet CEWE seit der photokina 2012 die Bestellung von Fotos, Postkarten und des CEWE FOTOBUCHs an. Mit den Apps sind Bilder auch zu den CEWE-Fotostationen übertragbar und können vor Ort ausgedruckt werden. Aufgrund der wachsenden Nutzung von Smartphones zur Aufnahme von Fotos war einer der Leitsätze auf der photokina: „cewe goes mobile“. Im vergangenen Jahr hat CEWE zusätzlich zusammen mit Nokia und Microsoft eine App zum Bestellen von Bildern und Postern für Windows Mobile 8 auf den Markt gebracht.

Meine CEWE FOTOWELT mobile

Seit der Einführung zur photokina 2012 wurde diese Software konstant weiterentwickelt. Dies betrifft die Verfügbarkeit von Produkten in der App, aber auch insbesondere die Benutzerfreundlichkeit bei der Bedienung. Hierzu hat CEWE das Feedback der Konsumenten, aber auch die Ergebnisse mehrerer Usabilitytests analysiert und die gewonnenen Erkenntnisse implementiert.

Inzwischen kann das komplette Produktspektrum des CEWE FOTOBUCHs (außer das CEWE FOTOBUCH XXL) sowohl per Tablet als auch per Smartphone in allen Produktvarianten bestellt werden. Bei den Postkarten können Kunden auf das eigene Adressbuch zugreifen und einfach individuelle Postkarten aus dem Urlaub direkt zu Verwandten und Freunden schicken, sogar mit einer selbst gestalteten Briefmarke! Zur Weihnachtssaison hat CEWE auch die CEWE KALENDER und Geschenkartikel in den Service für Mobil-Kunden integriert. In der Presse wurden die aktuellen Apps auch schon mehrfach bewertet. Sieger: „Meine CEWE FOTOWELT mobile“.

Die Geschenkartikel sind über einen Link zur Online Plattform von CEWE über die Apps bestellbar. Deshalb hat CEWE die bestehenden Websites für mobile Endgeräte optimiert. Fast schon jeder fünfte Zugriff auf die von CEWE erstellten und gehosteten Webseiten erfolgt von mobilen Endgeräten.

COPS, das CEWE ONLINE PRINTING SYSTEM

Das erfolgreiche Umstellen der Produktseiten und speziell der Bestelldirektoren auf ein responsives Design, d. h. auf eine optimierte

Darstellung abhängig vom verwendeten Browser und der Auflösung des Gerätes war eine der Hauptaufgaben in diesem Bereich. Gleichzeitig wurden die Produktseiten nochmals verbessert, um der Emotionalität der Produkte und den vom Marketing erarbeiteten neuen Markenelementen für CEWE WANDBILDER, CEWE CARDS und CEWE KALENDER Raum geben zu können.

Die CEWE Websites haben aber auch ein Vielzahl neuer Produkte und Services zum Bestellen zur Verfügung gestellt, zum Beispiel Cases für Tablets und Smartphones, eine Motivauswahl aus über einer Million professioneller Bilder für die CEWE WANDBILDER (MOTIVGALERIE), nun auch mit frei wählbaren Druck-Formaten, und eine Vielzahl von Designs für die CEWE CARDS und CEWE KALENDER.

Meine CEWE FOTOWELT

Ein CEWE FOTOBUCH wird in der Regel von unseren Konsumenten mit der Software „Meine CEWE FOTOWELT“ erstellt, die für Windows, Mac und Linux verfügbar ist. Zusätzlich bietet CEWE noch einen Designservice an, bei dem die Bilder durch Profis ausgewählt und in ein passendes Layout gesetzt werden. Der Konsument kann dann in einem Dialog über das Internet Änderungswünsche umsetzen lassen. Außerdem können Kunden ein CEWE FOTOBUCH über eine Online-Software erstellen.

Bei der Weiterentwicklung der Desktopsoftware, dem HPS (HOME PHOTO SERVICE), spielt das Thema Crowdsourcing, also das Einholen von Feedback, Wünschen und Vorschlägen von den Nutzern bei der Entwicklung die größte Rolle. So konnten wir die Benutzerführung z. B. bei der Bildauswahl rechtzeitig vor dem Weihnachtsgeschäft verbessern. Außerdem wurden Schnittstellen zu vielen wichtigen Social-Media-Plattformen neu integriert. In ein CEWE FOTOBUCH kann man nun direkt Bilder aus facebook, flickr, Picasa oder Instagram einfügen. Für die quadratischen Bilder aus Instagram wurden sogar spezielle Layouts auch für CEWE WANDBILDER entwickelt.

Ein weiterer Schritt in Richtung noch mehr Nutzerfreundlichkeit ist die Integration der Kundenbeispiele aus der Online Plattform

Während man ein CEWE FOTOBUCH mit der Desktopsoftware erstellt, kann man sich durch Beispiele anderer Kunden zu einem Thema inspirieren lassen oder nach passenden Designideen suchen. Weiterhin wurden mehr Videotipps integriert, um den Nutzer noch besser beim Erstellen des aktuellen Projektes zu unterstützen. Hierzu gehört beispielsweise die Möglichkeit der Integration eines Videos mittels QR-Code. Auch bei der Nutzung des CEWE FOTOBUCH-Assistenten können jetzt vollautomatisch Videos mit QR-Code beim Layoutvorschlag integriert werden. Dieses Feature erfreut sich immer größerer Beliebtheit, so dass wir hier zusätzlich zu drei Jahren Speicherung jetzt auch noch 5 und 15 Jahre anbieten.

Starkes Backend weiter optimiert

Alle beschriebenen Applikationen liefern die erstellten Aufträge auf unserem Backend ab. Das Backend ist auf zwei unabhängige und redundante Rechenzentren verteilt. Von dort werden die angenommenen Aufträge in die Betriebe verteilt. In der Spitzenstunde in diesem Weihnachtsgeschäft hat die Plattform fast 500 Aufträge pro Minute angenommen – ein neuer Rekord. Um diese Datenmengen schnell in unsere Betriebe zu leiten, wurden die Bandbreiten und notwendigen Server rechtzeitig vor der Saison optimiert bzw. installiert.

In den Betrieben hat CEWE die Prozesse weiter optimiert: So kann jeder CEWE-Betrieb entscheiden, ob Mischbestellungen zusammen oder getrennt ausgeliefert werden. Dies ist für den Konsumenten natürlich kostenneutral, hatte aber dazu beigetragen, die enorm gute Lieferleistung unserer Betriebe in dieser Weihnachtssaison sicherzustellen. Auch den Workflow für unsere kommerziellen Druckdienste haben wir erweitert und verbessert. So kann z. B. für viaprinto jetzt in allen deutschen Betrieben produziert werden, und dort anfallende Offset-Aufträge können zu Saxoprint übertragen werden.

CEWE-Fotostationen

Neben den Bestellmöglichkeiten über die CEWE-Betriebe wurden auch die CEWE-Fotostationen zum Bestellen bei Handelspartnern vor Ort weiterentwickelt. Hier ist es CEWE gelungen, über eine intelligente Profilierung die schon gute Fotoqualität nochmals zu

verbessern. Es wurden aber auch zur Bestellung in den Betrieben neue Kalenderformate und Wandbildformate integriert. Bei den CEWE-Fotostationen spielen Bilder von mobilen Endgeräten eine noch größere Rolle als bei den Bestellungen in den Betrieben; jedes fünfte vor Ort gedruckte Bild kommt von einem Handy oder Tablet!

Deshalb hat CEWE die Bestellmöglichkeiten über Bluetooth, WLAN und Airprint erweitert und bei vielen Handelspartnern installiert. Zur Unterstützung des Sofortprints stehen nun Apps zur Verfügung, die die Bestellauswahl schon am Handy ermöglichen. So müssen die Bilder lediglich an die CEWE-Fotostation übertragen werden, die Selektion an der CEWE-Fotostation entfällt. Mit CEWE BOOTH wurde eine interessante App entwickelt, die es den Konsumenten ermöglicht, vier (spaßige) Bilder wie bei einer Sofortstation auf einem Hintergrund zu montieren und dann auszudrucken.

Weitere Apps für mobile Endgeräte

Neben den Apps für die CEWE-Fotostation bietet CEWE den Konsumenten noch weitere Apps: z. B. CEWE DECO oder CEWE SERVICE zum Abfragen des Auftragsstatus. Mit der CEWE OPTIMIZE App können Bilder auf Tablets und Smartphones deutlich optimiert, mit Filtern bearbeitet und dann in Bildschirmauflösung abgespeichert werden. Die Bildoptimierung kann vollautomatisch oder unter Kontrolle des Nutzers erfolgen. Ziel ist es, die Freude am Umgang mit und der Qualität von eigenen Bildern und den gedruckten Produkten zu steigern. Wer in der vollen Auflösung speichern möchte, zahlt einmalig dafür. Somit sammelt CEWE auch Erfahrungen mit dem sogenannten in-app Payment.

Die Forschung und Entwicklung hat das Ziel der photokina 2012 „cewe goes mobile“ umgesetzt und ist stolz, heute sagen zu können: „cewe is mobile“!

Marketing und Vertrieb

Der Bereich Marketing und Vertrieb konzipiert und steuert alle Aktivitäten im Rahmen einer kundenorientierten Vermarktung. Beim Vertrieb seiner Produkte setzt CEWE auf ganzheitliche Multichannel-Konzepte.

Die Marke CEWE FOTOBUCH

Das CEWE FOTOBUCH hat sich seit seiner Markteinführung zum beliebtesten Fotobuch Europas entwickelt. Millionen von Kunden vertrauen auf die mehrfach ausgezeichnete Qualität des Bestsellers. 2013 hat CEWE diese Marktführerschaft weiter ausgebaut. Die wichtigsten Eckpfeiler der Markenstrategie bleiben die hohe Qualität der Produkte und die emotionale Aufladung der Marke. Dabei spielen der kontinuierliche Ausbau des Sortiments und die Weiterentwicklung der Software eine bedeutende Rolle.

Alle Marketingmaßnahmen aus Bereichen wie CRM, Online-Marketing, Handels- und Produktmarketing, PR und Sponsoring finden bei CEWE im Sinne einer 360-Grad-Kommunikation statt. Die integrierte Kommunikationsstrategie hat das Ziel, den Abverkauf zu stärken. Ein Customer-Relationship-Management (CRM), das Kundenbeziehungen systematisch verwaltet, konnte im vergangenen Jahr weiter optimiert werden. Damit kann der Foto-Dienstleister noch stärker auf die Bedürfnisse der Verbraucher eingehen. Auch 2013 führte CEWE intensiven Kundenkontakt und -dialog, um auf Konsumentenansprüche angemessen reagieren zu können.

Neue CEWE FOTOBUCH-Variante

Als eines der Highlights wurde im vergangenen Jahr das CEWE FOTOBUCH Premium-Matt gelauncht. Diese edel anmutende Variante zeichnet sich durch eine spezielle Oberflächenstruktur aus, die höchsten Ansprüchen gerecht wird. Die Fotos werden dabei auf hochwertigem Digitaldruckpapier in Szene gesetzt. Der Hardcover-Einband und die Innenseiten werden durch ein besonderes Verfahren mattiert. Hoch aufgelöste Bilddaten erzielen durch den Druck mit einer speziellen HD-Tinte erstklassige Ergebnisse. Der Premium-

Matt-Effekt wirkt durch seine griffige und besonders hochwertige Struktur.

Neue CEWE Marken


Ein zweiter Schwerpunkt im vergangenen Jahr war die Einführung der neuen Marken CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE KALENDER. Eine große Auswahl, höchste Qualität und einfache Gestaltung kennzeichnen auch hier das Angebot. Damit führt CEWE konsequent seine Qualitätsoffensive fort. Für die neuen CEWE-Marken gibt es – wie für das CEWE FOTOBUCH auch – eine Zufriedenheitsgarantie: Das eigens dafür entwickelte Siegel ist auf den Homepages und in nahezu allen Kommunikationsaktivitäten integriert.

CEWE in den Medien

CEWE war in Deutschland zu den beiden Saisonhöhepunkten Urlaub und Weihnachten 2013 mit Spots auf den Sendern ARD, Sat.1, RTL, ProSieben und VOX präsent. Zwölf On-Air-Wochen mit 8.200 Spots sicherten maximale Reichweite und über 400 Mio. Bruttokontakte. CEWE hat sogar die attraktivste Werbezeit, die so genannte „Best Minute“ vor der Tagesschau, belegt. Neben der TV-Werbung beinhaltet die Mediastrategie gezielte Online-Kampagnen, Werbung in 16 Flughäfen, Bordkartenwerbung, eine CEWE-lackierte Boeing 773-800, einen 4-seitigen Beihefter im Stern, Beiträge in Special-Interest-Zeitschriften sowie flankierende PR-Maßnahmen.

Die PR-Strategie von CEWE richtet sich an den Marketing- und Vertriebszielen aus. Durch verschiedene PR-Instrumente wie anlassbezogene und serviceorientierte Presseinformationen, Veranstaltungen und Kooperationen mit ausgewählten Medienpartnern werden die CEWE-Produkte passgenau in den Medien platziert. Die Pressearbeit richtet sich dem Anlass und der Zielgruppe entsprechend an die Tages- und Publikumspresse, an spezifische Fach- sowie Online-Medien.

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

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

Die CEWE FOTOWERKSTATT ist ein Beispiel für die nachhaltige Kontaktpflege von CEWE zu wichtigen Journalisten. Mit diesem Format positioniert sich der Foto-Dienstleister bei Journalisten als kompetenter Partner im Bereich Fotofinishing und fördert gleichzeitig den Austausch zu Themen und Trends rund um Fotografie.

Internationale Vermarktung

Die Vermarktung von CEWE-Produkten in Österreich und der Schweiz findet insbesondere über die starken Handelspartner statt. Die TV-Spots werden für das deutschsprachige Ausland entsprechend adaptiert und dort zeitgleich ausgestrahlt. Auch in Frankreich und UK werden die CEWE-Kampagnen an die jeweiligen Märkte angepasst. Neben TV-, Online- und PoS-Aktivitäten (Point of Sale) fand in Frankreich im vergangenen Jahr zur Weihnachtszeit eine groß angelegte Metro-Kampagne statt. Schwerpunkte setzten darüber hinaus die Displaywerbung an sieben Flughäfen zur Sommerzeit sowie die Schaltung von TV-Spots in ausgewählten Kinos zum Ende des Jahres. In England hat das CEWE FOTOBUCH im Jahr 2013 den Gadget Show Award erhalten. Die Auszeichnung wurde aufmerksamkeitsstark in alle Kommunikationsaktivitäten eingebunden.

Sich verändernde Online-Welten

Das Internet ist der wichtigste Bestellkanal für CEWE. Die Online-Welten verändern sich fortlaufend. In diesem Rahmen werden Maßnahmen rund um Suchmaschinenoptimierung (SEO) und -marketing (SEM) immer bedeutender. Sie werden ständig optimiert und ausgeweitet. Auch die Homepages der Handelspartner sind ein relevanter Bestandteil des Vertriebs. Hier gestaltet CEWE den Fotobereich und koordiniert darüber hinaus alle Online-Marketing-Maßnahmen und Newsletter-Ausgaben.

Die CEWE FOTOWELT präsentiert auf ihren Seiten www.cewe.de und www.cewe-fotobuch.de eigens kreierte Themenwelten. So finden sich zu Themen und Anlässen wie Reise, Hochzeit, Baby, Ostern

oder Weihnachten zahlreiche Tipps, Anregungen und Produktbeispiele. Der Online-Auftritt wird kontinuierlich weiterentwickelt und durch aktuelle Designtrends und Tipps von CEWE-Experten angereichert. Das komplette Sortiment von CEWE ist hier dem jeweiligen Anlass entsprechend abgebildet.

Kunden sind ein aktiver Bestandteil der CEWE FOTOWELT: In den jeweiligen Themenwelten gibt es passende Kundenbeispiele für das CEWE FOTOBUCH, die von anderen interessierten Konsumenten angesehen, bewertet und kommentiert werden können. Dadurch entsteht ein Austausch, der zur Erstellung eines eigenen Exemplars inspiriert und eine hohe Markenbindung entstehen lässt. Darüber hinaus bietet das Forum die Möglichkeit zum Austausch, für Fragen und Anregungen zu den Produkten und Anwendungen von CEWE.

Über seine Social-Media-Kanäle informiert CEWE mit interessanten und aktuellen Beiträgen über Trends zum Thema Fotografie und Fotoprodukte. Der Foto-Dienstleister gibt wertvolle Tipps und Anregungen und sucht den Dialog mit seinen Kunden. Wettbewerbe, Gewinnspiele und Neuheiten aus dem Unternehmen komplettieren das Angebot. Zu den Sozialen Medien, in denen CEWE vertreten ist, gehören facebook, flickr, twitter, Google+ und YouTube. Die Anzahl der Fans auf der facebook-Seite des CEWE FOTOBUCHs ist im vergangenen Jahr um fast das Doppelte auf insgesamt rund 35.000 angestiegen.

Vielfältige Aktivitäten rund um die CEWE-Produkte

CEWE veranstaltet regelmäßig Fotowettbewerbe rund um die Hauptanlässe des CEWE FOTOBUCHs. 2013 hat zum zweiten Mal der große europäische Fotowettbewerb „Europe is beautiful“ stattgefunden. CEWE hatte über neun Monate die besten Aufnahmen des Kontinents gesucht. Mehr als 8.000 Teilnehmer aus 35 europäischen Ländern hatten über 44.000 Fotos hochgeladen. Die Siegerfotos werden jetzt im Rahmen einer Wanderausstellung an verschiedenen

Orten in Deutschland gezeigt. Der große Erfolg der CEWE Fotowettbewerbe und die kontinuierliche Entwicklung von Internettechnologien haben den Anspruch an die Nutzerfreundlichkeit der Plattform wachsen lassen, auf der die Teilnehmer ihre Fotos hochladen. Vor diesem Hintergrund hat CEWE im vergangenen Jahr eine neue Plattform gelauncht, die unter anderem mehr Raum für Fotos gibt, eine optimale Darstellung auf allen Endgeräten ermöglicht („Responsive Design“) und weitere Community-Funktionen aufweist. Das moderne Layout lädt zu einer längeren Verweildauer ein, insbesondere auf mobilen Endgeräten, und erhöht somit zusätzlich die Attraktivität der CEWE-Fotowettbewerbe.

CEWE engagiert sich seit vielen Jahren als Förderer des Kulturguts Fotografie und unterstützt Institutionen und Projekte wie das Deutsche Fotomuseum in Leipzig, das Fotofestival Mannheim-Ludwigshafen-Heidelberg sowie die Fototage in Zingst. Bei all diesen Engagements ist es für CEWE maßgeblich, seine Kompetenzen und Erfahrungen im Fotofinishing einbringen zu können. Im Dezember 2013 fiel zudem der Startschuss für eine umfassend angelegte Kooperation mit den Deichtorhallen/Haus der Fotografie in Hamburg. Als Premium-Partner plant CEWE zusammen mit dem Ausstellungshaus zahlreiche Aktionen und Veranstaltungen. Ein perfekter Anlass: 2014 wird das 175-jährige Jubiläum der Fotografie gefeiert.

Enge Zusammenarbeit mit den Handelspartnern

In den vergangenen Jahren hat CEWE mit einer Vermarktungsoffensive für das CEWE FOTOBUCH seine Handelspartner am PoS tatkräftig unterstützt. Mit den neuen Marken CEWE WANDBILDER, CEWE KALENDER und CEWE CARDS setzt das Unternehmen diesen Weg konsequent fort. Durch individuelle Key Visuals unter dem Dach der Marke CEWE BEST IN PRINT wird CEWE Qualität auch am PoS auf einen Blick für den Endverbraucher sichtbar. Gezielte Anzeigen und PR-Maßnahmen in den Kundenmagazinen der Handelspartner geben zusätzliche Kaufimpulse.

CEWE in den Vertriebskanälen

CEWE setzt beim Verkauf seiner Produkte auf ganzheitliche Multichannel-Konzepte. Der Foto-Dienstleister nutzt verschiedene Vertriebskanäle und arbeitet sowohl mit Handelspartnern aus dem stationären Handel (Lebensmitteleinzelhandel, Drogerie-, Elektronik- und Fotofachmärkte) als auch mit Online-Händlern zusammen. CEWE-Kunden haben die Möglichkeit, ihre Bestellung postalisch nach Hause liefern zu lassen oder in der nächstgelegenen Filiale des ausgewählten Handelspartners vor Ort abzuholen.

CEWE in der mobilen Welt

Fotoprodukte von CEWE können auch mit mobilen Endgeräten per App ganz einfach zu Hause auf dem Sofa oder von unterwegs gestaltet und bestellt werden. Die CEWE FOTOWELT App für Android und iOS beispielsweise wird über alle Kommunikationskanäle vermarktet: Newsletter, Websites, Onlinemarketing, Print/PoS, Kooperationen, PR und Customer Relationship Management. Auch aus dem Produkt heraus findet eine Vermarktung statt, so können z. B. Urlaubsbilder als Foto-Postkarte mit der CEWE FOTOWELT App gestaltet und versendet werden. Inhalte rund um das Thema mobile Fotografie ergänzen das Angebot von CEWE in diesem Bereich und werden weiter ausgebaut.

IT

Die betriebliche IT, in anderen Unternehmen auch „kaufmännische IT“ genannt, stellt IT-Systeme zur Verfügung, die das Management und die kaufmännischen Fachbereiche bei CEWE bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben unterstützen.

EDV weiter optimiert

Die zentralen IT-Systeme wurden auch im Geschäftsjahr 2013 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, Customer Service (CS) zur Unterstützung von Reparatur und Wartung unserer CEWE-Fotostationen sowie CRM, mittels dessen wir unser zielgruppenspezifisches Marketing und die Servicefreundlichkeit des Kundendienstes stetig optimieren.

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

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

Bereits im Jahr 2012 wurde ein neues Rechenzentrum in Oldenburg errichtet und in Betrieb genommen, mit dem mehrere Serverräume abgelöst wurden. Das besonders energieeffiziente und CO₂-reduzierte Rechenzentrum wurde 2013 mit dem Umweltsiegel Blauer Engel ausgezeichnet.

Die 2012 begonnene Einführung des IBM Websphere Commerce Server-Systems als zentraler Plattform für alle Webshops der CEWE-eigenen Einzelhandelsgesellschaften wurde 2013 fortgesetzt.

PRODUKTINNOVATIONEN 2013

CEWE FOTOWELT APP



CEWE FOTOWELT

Größere Produktauswahl

Mit der neuesten Version der **CEWE FOTOWELT App** für Android und iOS kann das **CEWE FOTOBUCH** jetzt in noch mehr Größen gestaltet und bestellt werden. Es ist ab sofort in den Formaten Mini, Compact Panorama, Quadratisch, Groß, Groß Panorama und XL erhältlich.

Auch der **CEWE KALENDER** kann auf Smartphone oder Tablet erstellt werden. In wenigen Schritten wird aus den eigenen Fotos ein Wandkalender A3 oder A4. So entsteht beispielsweise ganz einfach der persönliche Jahresrückblick. Unabhängige Tester haben bereits mehrfach die Hochwertigkeit des Produkts hervorgehoben.



Ein Hingucker im Briefkasten

Auch einzelne **Postkarten** mit persönlichen Fotos und Texten können mit der **CEWE FOTOWELT App** mobil erstellt und weltweit versendet werden. Die eigene Karte wird über die Anwendung digital an CEWE übermittelt, dort gedruckt und per Post an eine beliebige Adresse gesendet – unabhängig davon, wo auf der Welt sich der Absender befindet und wohin der persönliche Gruß bestimmt ist. Eine noch individuellere Note bekommt die Postkarte mit einem eigenen Bild als Briefmarke.



CEWE FOTOBUCH Premium-Matt



Noch mehr Vielfalt: Das CEWE FOTOBUCH ist das beliebteste Fotobuch Europas. Um den Erwartungen von Fotobegeisterten gerecht zu werden, wird das Markenprodukt stetig weiterentwickelt und spiegelt die neuesten Trends der Branche wider.

Variantenreicher Bestseller

Das **CEWE FOTOBUCH** ist in über 40 verschiedenen Varianten mit bis zu 154 Seiten erhältlich und lässt sich äußerst facettenreich gestalten. Neben dem hochwertigen Digitaldruck bietet CEWE auch Ausführungen auf mattem oder glänzendem Fotopapier an. Das **CEWE FOTOBUCH XXL Panorama mit Lay-Flat-Bindung** macht es durch das Fehlen eines Falzes möglich, große Fotos über Doppelseiten perfekt darzustellen. Über diese Bindung verfügen übrigens alle Fotopapier-Varianten.



Neue Veredelung für hohe Ansprüche

Mit dem **CEWE FOTOBUCH Premium-Matt** haben Fotobegeisterte die Möglichkeit, ihre Aufnahmen auf hochwertigem Digitaldruckpapier in Szene zu setzen. Der Hardcover-Einband und die Innenseiten werden dabei professionell mattiert. Durch den Druck mit einer speziellen HD-Tinte werden hochauflösende Bilddaten in bester Qualität wiedergegeben. Der Premium-Matt-Effekt wirkt sowohl optisch als auch haptisch durch seine griffige und besonders edle Oberflächenstruktur.



PRODUKTINNOVATIONEN 2013

CEWE CARDS



Freude teilen: Besondere Augenblicke werden mit der Kamera festgehalten, um sich und anderen später eine Freude zu machen. Die **CEWE CARDS** sind seit 2013 eine eigene Marke. Sie bieten den passenden Rahmen beispielsweise für moderne und kreative Einladungen, Danksagungen oder Geburtskarten. Eine große Auswahl, hochwertige Qualität und einfache Gestaltung kennzeichnen auch hier das Angebot.



Vielseitige Grußkarten

Die neuen **CEWE CARDS mit Video** kombinieren klassische Grußkarten mit multi-medialen Extras: Neben Texten und Fotos können Bewegtbilder ergänzt werden. Die ausgewählten Videos werden mithilfe eines QR-Codes integriert und über das Smartphone oder Tablet abgespielt.



Moderne Designs

Über 1.200 Designs zu verschiedenen Anlässen stehen bei den **CEWE CARDS** zur Auswahl. Seit Weihnachten 2013 kann auch ein Do-It-Yourself Bastelset mitbestellt werden, das gemeinsam mit den Karten geliefert wird. So bekommen die CEWE CARDS zu Hause durch Passepartouts, Bordüren oder Sticker eine individuelle Note.

CEWE WANDBILDER



CEWE WANDBILDER setzen besondere Momente großflächig in Szene und verleihen dem Wohnraum persönlichen Charakter. Hinter der 2013 neu eingeführten Marke stehen die bewährten CEWE Qualitätsversprechen. Eine Vielfalt an Materialien, Formaten und Designs stehen zur Auswahl. Falls sich auf der eigenen Festplatte kein geeignetes Foto befindet, verfügt die Motivgalerie von CEWE über 21 Millionen Profi-Aufnahmen.



Persönlich nach Wunsch

Damit sich der Charme jedes Bildes und jeder gestalterischen Idee in den Wohnräumen voll entfalten kann, bietet CEWE individuelle **Wunschformate** an. **CEWE WANDBILDER** hinter Acrylglas, als Gallery Print, auf Alu-Dibond und auf Hartschaum können jetzt millimetergenau für den individuellen Bedarf bestellt werden.



Beeindruckend elegant

Die **Fotoleiste** eröffnet neue kreative Möglichkeiten, um das Zuhause zu schmücken: Mit ihrem Panorama-Format ist sie eine gute Ergänzung zu bestehender Wanddekoration und bringt modernes Flair in die eigenen vier Wände. Mehrere Aufnahmen können in stilvolle Layouts im Hoch- oder Querformat eingefügt werden.

PRODUKTINNOVATIONEN 2013

CEWE KALENDER



Überzeugt durch Qualität: Im Rahmen der CEWE Qualitätsinitiative wurde 2013 die Marke **CEWE KALENDER** eingeführt. Die besten Motive eines ganzen Jahres finden in Wandkalendern, edlen Tischschmuck- oder Tischaufstell-Kalendern Platz und sind so ein ideales Geschenk für Freunde und Familie.

Die besten Motive für das ganze Jahr

Zahlreiche Formate, Papierqualitäten und Designvorlagen machen den **CEWE KALENDER** zu einer kreativen Möglichkeit, fotografische Höhepunkte aufzubereiten. So bildet beispielweise der **Wandkalender A2 Panorama auf Fotopapier** insbesondere Landschaftsaufnahmen eindrucksvoll ab. Der Wandkalender A3 ist im Hoch- oder Querformat erhältlich. Ganz persönlich und besonders praktisch: Bei den Papierqualitäten matt und hochglänzend können **eigene Bilder und Texte in ausgewählte Kalendarien** integriert werden.



Die von Stiftung Warentest im Herbst 2012 ausgezeichnete Qualität des CEWE KALENDERS wurde 2013 durch CHIP Foto-Video bestätigt. Im Foto-kalender-Test belegten sie den ersten Platz.



CEWE FOTOGESCHENKE



Dekorative Fotokissen

Das **Premium-Kissen** bringt die Lieben mit aufs Sofa, wenn sie selbst nicht da sein können. Vollflächig und auf beiden Seiten bedruckt, kommt das persönliche Lieblingsbild angemessen zur Geltung. Das Premium-Kissen ist in fünf verschiedenen Größen und in den Formaten Quadrat und Panorama erhältlich.



Ein guter Start in den Tag

Der tägliche Genuss von Kaffee, Tee oder anderen Heißgetränken wird mit einem **Latte Becher** mit Fotoaufdruck noch schöner. Mit einem Fassungsvermögen von 320 ml und seiner konischen Form schmeichelt der Latte Becher dem Auge und den Händen. Ein eigens gewähltes Fotomotiv ziert das Trinkgefäß im umlaufenden Panoramadruck.

Dem täglichen Begleiter Persönlichkeit verleihen

Die Hüllen für Smartphones von CEWE schützen die mobilen Geräte und geben ihnen ein einmaliges Aussehen. Sie können nach den eigenen Vorstellungen mit einem Foto versehen und gestaltet werden. Wer möchte, kann dabei auf verschiedene Designvorlagen zurückgreifen. Bei den **Premium Cases** ziert die Aufnahme nicht nur die Rückseite, sondern auch die Kanten der Hülle. Die Farben und das Motiv beeindrucken durch ihr hochwertiges und brillantes Erscheinungsbild.



Produktion

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

Verbesserung der Produktionseffizienz und der Produktqualität

Nachdem 2012 in vielen Betrieben noch Kapazitätserweiterungen und der Aufbau von Geräten für hochglanzveredelte Produkte im Vordergrund standen, hat CEWE 2013 stark an der effizienten Nutzung der installierten Geräte, der Vermeidung von Ausschuss und der Reduktion der Durchlaufzeit gearbeitet. Zusätzlich hat die Produktion das neue Produkt CEWE FOTOBUCH matt und eine Vielzahl neuer Geschenkartikel integriert. Besonders zu erwähnen ist, dass die Formate der CEWE WANDBILDER frei wählbar sind – eine Herausforderung für das Drucken, Schneiden, Verpacken und die Logistik, die CEWE erfolgreich gemeistert hat.

Seit Jahrzehnten verfügt CEWE über ein großes Know-how bei der Automatisierung und Prozessführung in seinen industriellen Produktionsbetrieben und baut dafür auch eigene, oft sogar patentierte Geräte. Hier wurden speziell zur effizienten Sortierung von Produkten der „Stückzahl eins“ eigene Maschinen in vielen Betrieben installiert. Zusätzlich hat CEWE einen selbst entwickelten und gebauten Prototyp zur automatischen Verpackung von CEWE FOTOBÜCHERN in der Weihnachtssaison erstmals erfolgreich eingesetzt. In einem Betrieb haben wir auch rechtzeitig zur Weihnachtssaison eine automatische Verpackungsstraße für CEWE WANDBILDER installiert. Damit konnte die Produktivität, aber auch die Qualität der Verpackung deutlich erhöht werden. Kombiniert mit einer noch effektiveren Einarbeitung der Saisonkräfte in allen Betrieben sowie der Nutzung der Auftragsstrennung zum Verschicken von Mischaufrägen ohne Konsolidierung haben die CEWE-Betriebe eine hervorragende Lieferleistung für unsere Konsumenten und Handelspartner erzielt.

Alle zehn Produktionsstandorte – im Jahr 2013 wurden die Betriebe in Dresden und Graudenz (Polen) geschlossen – für fotobasierte Produkte 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. Fast 70 hochwertige 4-Farb-Digitaldruckmaschinen der drei führenden Hersteller sorgen in den Laboren nicht nur dafür, dass die CEWE FOTOBÜCHER, CEWE KALENDER und CEWE CARDS in bester Qualität und immer kürzerer Lieferzeit produziert werden können. Mit dieser hohen Anzahl an Maschinen – einmalig in Europa – hat CEWE auch ausreichend Kapazitäten, um Digitaldruck für kommerzielle Anwendungen, wie z. B. den Online-Druckereien Saxoprint, cewe-print.de und viaprinto.de, anbieten zu können. Damit kann viaprinto unverändert als schnellste Digitaldruckerei am Markt agieren. Darüber hinaus gewährleisten diese Kapazitäten eine hohe Flexibilität der Fertigung, wie insbesondere das sehr erfolgreiche Weihnachtsgeschäft gezeigt hat.

Offsetdruck

2013 hat CEWE am Standort Dresden, wo vorwiegend im Offsetdruck produziert wird, 7,5 Mio. Euro investiert, um dem nachhaltigen Wachstum gerecht zu werden und wie gewohnt die Kunden pünktlich und in hoher Qualität beliefern zu können.

Rund 5 Mio. Euro investierte CEWE in eine neue Achtfarben-Großformat-Druckmaschine mit Wendung. Somit verfügt CEWE am Standort Dresden nunmehr über drei Großformat-Druckmaschinen, mit denen Sammelformen besonders effizient gedruckt werden können.

Neben dieser Hauptinvestition hat CEWE in die dazugehörige Weiterverarbeitungstechnik (Schneiden, Falzen und Heften) investiert. Durch die Anschaffung einer automatisierten Versandanlage hat CEWE den Bereich Versand neu strukturiert, um die ansteigende Anzahl der Pakete ohne weiteren Personalaufbau bewerkstelligen zu können.

Die restlichen Mittel flossen im Wesentlichen in den Bereich IT, der seine Kapazitäten entsprechend dem geplanten Wachstum angepasst hat.

Mit diesen Maßnahmen und den dazugehörigen und notwendigen Mitarbeiterschulungen ist der Offsetdruck bei Saxoprint in Dresden bestens für das bevorstehende Geschäftsjahr sowie das geplante Wachstum gerüstet.

Investitionen 2013

Im Jahr 2013 hat CEWE schwerpunktmäßig in den Ausbau und die Effizienz der Weiterverarbeitungsfähigkeit bei unseren fotobasierten Produkten investiert sowie in Ausbau unserer Druck- und Weiterverarbeitungskapazitäten bei Saxoprint. Die weitere Ausstattung vieler PoS mit Vor-Ort-Druckmöglichkeiten in attraktiven Möbeln, die nun mehrheitlich online mit unseren Betrieben verbunden sind, war erneut ein Schwerpunkt unserer Investitionstätigkeit. Nicht profitable Standorte in Ladengeschäften wurden abgebaut, profitable weiter gestärkt. Die Online-Plattform wurde mit neuen Servern und ausreichend Speicher genauso auf das nächste Leistungsniveau gebracht wie die Infrastruktur in den Betrieben. Auch dort wurde in leistungsfähigere Rechner, Datenbanken und mehr Speicher investiert. Ein weiterer Schwerpunkt war die Integration eines neuen Webshopsystems für unseren Einzelhandel.

Personal

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

Personalstand

Im Jahresdurchschnitt 2013 waren 3.228 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 124 Auszubildende, bei der CEWE-Gruppe beschäftigt (Vorjahr: 3.305).

Von den gesamten Mitarbeitern arbeiteten 2.071 Mitarbeiter und damit rund 64 % (Vorjahr: 2.093 bzw. 63 %) in den inländischen und 1.157 Mitarbeiter und damit rund 36 % (Vorjahr: 1.212 bzw. 37 %) in den ausländischen Betrieben der Gruppe.

Tarifpolitische Veränderungen

Am 29. Mai 2013 fand die Tarifverhandlung für die Betriebe des BfVB (Bundesverband fotomaterialverarbeitende Betriebe) statt. Verhandelt wurden die Anhebung der Löhne und Gehälter zum 1. Juni 2013, eine Erhöhung des Urlaubsgeldes und der Ausbildungsvergütung, die Einführung eines Sterbegeldes sowie die Aufnahme von Gesprächen zu ERA (Entgeltrafrahmenabkommen) und einem Demografietarifvertrag.

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger und fester Bestandteil des Arbeitsalltags in der CEWE-Gruppe. Wie in den Vorjahren zeichnete sich CEWE durch einen niedrigen Krankenstand aus. Er betrug in den deutschen Produktionsstätten 2013 3,6 % (2012: 3,7 %), in den ausländischen Werken lag der Wert bei 3,4 % (2013: 3,4 %). Im Jahr 2013 waren 52 meldepflichtige Unfälle, davon 20 Wegeunfälle, zu registrieren.

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

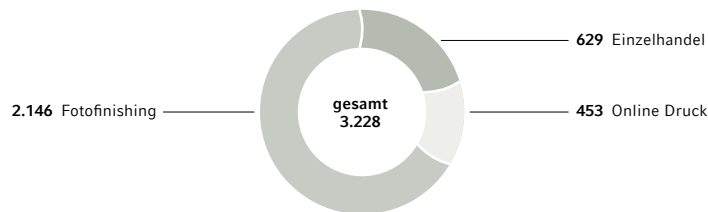
Ausbildungsquote kontinuierlich hoch

Im vergangenen Jahr bildete CEWE 124 Jugendliche (2012: 113) in Deutschland in 15 unterschiedlichen Berufen aus – zum Industriekaufmann bzw. zur Industriekauffrau, Fachkraft für Lagerlogistik, Fotomedienlaborant, Fotograf, Elektroniker für Geräte und Systeme, Mechatroniker, Fotomedienfachmann, Fachinformatiker Anwendungs-/Systemtechnik, Bürokaufleute, Kaufmann für Dialogmarketing, Medientechnologie Druckverarbeitung, Medientechnologie Druck sowie Mediengestalter Digital und Print. Darüber hinaus wurden die dualen Studiengänge Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik mit den Abschlüssen Bachelor of Arts bzw. Science besetzt. Das entspricht weiterhin einer Ausbildungsquote von über 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

Gute Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und der in den Betrieben vertretenen Gewerkschaft IG BCE war auch im Geschäftsjahr 2013 wieder vertrauensvoll und konstruktiv. Der Vorstand dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren engagierten und loyalen Einsatz.

Personalstand CEWE-Gruppe im Jahresdurchschnitt 2013 Anzahl Mitarbeiter



Auszubildende in Deutschland im Jahresdurchschnitt

	2013	2012
Bürokaufmann	4	4
Duales Studium Betriebswirtschaft	1	2
Duales Studium Fachinformatiker	14	11
Elektroniker für Geräte und Systeme	5	4
Fachinformatiker	11	11
Fachkraft für Lagerlogistik	6	4
Fotograf	3	3
Fotomedienfachmann	6	6
Fotomedienlaborant	0	3
Industriekaufmann	17	17
Kaufmann für Dialogmarketing	6	4
Mechatroniker	6	6
Mediengestalter Digital & Print	12	16
Medientechnologie Druck	15	10
Medientechnologie Druckverarbeitung	18	12
Auszubildende in Deutschland gesamt	124	113

Logistik

Der Bereich Logistik hat die Hauptaufgabe, den physischen Transfer aller Bildaufträge vom PoS zur Verarbeitung in den Betriebsstätten sicherzustellen und die Aufträge dann innerhalb des Lieferzeitenversprechens – genauso wie die Online-Aufträge – wieder zum Kunden auszuliefern.

Weiterhin Wachstum bei der Belieferung des Endkunden

Im Jahr 2013 ist die Direktbelieferung an den Endkunden (Mailordersendungen) in ganz Europa durch Postdienstleister weiterhin gewachsen und die Sendungsmengen im Brief- und Paketbereich haben weiter zugelegt. Da in allen Betriebsstätten Mailordersendungen verarbeitet werden, kann CEWE das Wachstum sehr gut auffangen.

Beim Thema Nachhaltigkeit arbeitet CEWE weiterhin mit der GoGreen-Initiative der Deutschen Post DHL zusammen und hat dazu noch die Programme „DPD Total Zero“ von DPD und das „Carbon Neutral Programm“ von UPS eingeführt. Somit sind alle Brief- und Paketsendungen nachhaltig unterwegs. CEWE beteiligt sich mit einem Cent-Betrag an jeder Sendung und unterstützt so den Klimaschutz, da die bei der Auslieferung entstehenden CO₂-Emissionen durch Klimaschutzprojekte auf der ganzen Welt wieder ausgeglichen werden.

PoS-Belieferung bleibt ein Erfolgsfaktor

Die Belieferung der europaweit 34.000 PoS von Handelspartnern bleibt ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal von CEWE. Der Kunde hat durch den PoS die Möglichkeit, seine Fotoarbeiten an eine alternative Zustelladresse schicken zu lassen. Auch für diese Zustelloption wächst die Nachfrage stark, da ein immer größerer Teil der von CEWE produzierten Waren an die PoS unserer Handelspartner geliefert wird. Der Rückgang der abzuholenden Taschenaufträge setzt sich weiterhin fort. Die Kunden bestellen ihre Fotoarbeiten (CEWE FOTOBÜCHER oder Fotogeschenke) immer häufiger im Internet und CEWE liefert diese dann an den PoS.

Einkauf und Materialwirtschaft

Die Aufgaben des Bereichs Einkauf und Materialwirtschaft umfassen neben den klassischen Funktionen Planung, Disposition, Sourcing und Lagerhaltung/Produktionsversorgung für Produktionsmaterial auch die Bereiche „Nichtproduktionsmaterial/Sonstige Kosten“. Hierbei sind wir für unsere Lieferanten sowie für alle CEWE-Geschäftseinheiten zentraler Ansprechpartner bei Kosten-, Prozess-, Qualitäts- und Innovationsthemen.

Zentraleinkauf sichert Ausbau der Kosten-/Qualitätsführerschaft

Die kontinuierliche Erweiterung des Produktportfolios bedingt eine ständige Optimierung der Lieferantenbasis. CEWE verfolgt das Ziel, mit starken innovativen Partnern gemeinsam eine Verbesserung der Kostensituation und die nachhaltige Sicherstellung der Produktqualität zu erreichen. Nicht nur aufgrund steigender Abnahmemengen war und ist CEWE ein verlässlicher Partner für unsere Lieferanten.

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

Systematische Bearbeitung von Einkaufspotenzialen und Stärkung der Einkaufskompetenz

Die klassische strategische Einordnung von Produktionsmaterial in einem Warengruppenkonzept erlaubt uns eine spezifische Betrachtungsweise dieses Einkaufssegments.

Mit einer vergleichbaren Systematik wurde der strategische Einkauf für den Bereich der indirekten Kosten neu ausgerichtet. Eine dezidierte Kategorieverantwortung ergänzt nun den projektbezogenen Ressourceneinsatz, um weiterhin ganzheitliche Ergebnisse zu erzielen und die Fachbereiche noch intensiver zu unterstützen.



Für den operativen und insbesondere für den strategischen Einkauf hat CEWE ein Programm zur Weiterentwicklung der Einkaufsprozesse und -strategien erarbeitet und in Workshops ausgebaut.

Die Schulungsreihe für Management zum Thema „Verhandlungen“ zur verstärkten Realisierung von Einkaufspotenzialen wurde auch im Jahr 2013 weiter fortgeführt.

Zentraleinkauf verstärkt Innovationskraft von CEWE

Der Zentraleinkauf von CEWE ist integraler Bestandteil des Innovationsprozesses.

2013 hat CEWE seine Partner im Bereich „Qualitätsoptimierung für das CEWE FOTOBUCH“ sowie „optimiertes Materialhandling für Versandprozesse“ erfolgreich integriert und qualifiziert. Gerade in Bezug auf neue Technologien im Bereich Produktionstechnik/Maschinenbau hat CEWE 2013 die Prozesstechnik mit bestehenden Lieferanten optimiert und auch durch neue Lieferanten erweitert und verbessert.

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

Risikomanagement im Einkauf

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

Die langjährige konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen Schlüssellieferanten und die optimierte Lieferantenstruktur trugen entscheidend dazu bei, dass Ausfälle und Lieferschwierigkeiten vermieden werden konnten.

Prozessoptimierung und Transparenz

Der Zentraleinkauf bei CEWE steht auch für optimierte Prozesse. Hierzu werden kontinuierlich Prozesse der Beschaffung optimiert (z. B. elektronische Beschaffungskataloge oder EDI-Anbindung zu Lieferanten), um die Prozesssicherheit zu erhöhen und die Fachbereiche zu entlasten.

Das Warengruppenkonzept bei Produktionsmaterial und die durchgängige Gruppierung von Lieferanten in Kategorien ist für alle Geschäftsbereiche abgeschlossen worden, was eine erweiterte Basis für das Lieferanten- und Risikomanagement schafft.

Zusätzlich wurde eine zentralisierte elektronische Vertragsdatenbank aufgebaut. Verträge sind nun online verfügbar und können somit zentral statt lokal nachgehalten werden. Basierend auf dieser Vertragsdatenbank hat CEWE 2013 das lieferantenseitige Vertragsmanagement optimiert. Zusätzlich zur reinen Archivierung können mit dem Vertragsmanagement-Tool unter Einbindung der Fachabteilungen die Verträge nun aktiv gesteuert werden.

Nachhaltigkeit im Einkauf

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

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



Mit eigenen Lieferantenaudits werden die Themenbereiche Qualität, Produktsicherheit und Social Compliance (Verbot der Kinderarbeit, hohe Arbeitssicherheit/aktiver Gesundheitsschutz) bei den Lieferanten in China für alle importierten Materialgruppen regelmäßig untersucht. CEWE konnte sich davon überzeugen, dass über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg die Nachhaltigkeitsanforderungen eingehalten werden.

Verbesserung der Materialversorgung durch moderne Logistikprozesse

Durch die zentrale Ermittlung der Vertriebsplanzahlen konnten die zukünftigen Bedarfe für die wichtigsten Produktionsmaterialien so simuliert werden, dass trotz der deutlich längeren Vorlaufzeit von Materialien aus Übersee die Dispositionsgenauigkeit erhöht werden konnte. Die daraus entstandenen rollierenden Planungen verbessern die Zusammenarbeit mit den CEWE-Lieferantenpartnern, so dass CEWE Bestände und daraus resultierende Kosten über die gesamten Wertschöpfungsketten reduziert hat.

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

Finanzen

Finanzen unterstützt operative Wertschöpfung

Die Finanzfunktion bei CEWE umfasst die Abteilungen Accounting und Bilanzierung, Controlling, Treasury und Investor Relations. Diese Bereiche haben nicht zum Ziel, eine getrennte, rein finanzielle Wertschöpfung, etwa durch Währungsgewinne etc. zu erzielen. Vielmehr ist die Finanzfunktion bei CEWE in die operative Wertschöpfung aller Funktionen integriert und unterstützt sie mit Daten und Analysen. Außerdem stellt der Finanzbereich die solide Finanzierung des Gesamtunternehmens sicher, so dass sich alle anderen Funktionen voll auf ihre operative Tätigkeit konzentrieren können. Für die Unternehmensleitung stellt der Finanzbereich ein Unternehmensmodell zur Verfügung, das Grundlage der Unternehmensplanung und der Erarbeitung von Wertsteigerungsinitiativen ist. Auch die regelmäßige Verfolgung dieser Initiativen durch den Vorstand wird vom Finanzbereich orchestriert.

Laufende Verbesserungen bei Rechnungslegung und Bilanzierung

Für die komplexen Prozesse der Rechnungslegung und Bilanzierung sind Qualität, Sicherheit und Effizienz besonders wichtig. Deshalb wird kontinuierlich daran gearbeitet, Verbesserungen in den Arbeitsabläufen zu erzielen. Dies betrifft sowohl systemgestützte Prozesse des Belegflusses und der Archivierung als auch Einzelanforderungen im Rahmen der Rechnungslegung, die etwa durch Anpassungen der IFRS an die Gesellschaft gestellt werden. Ein herausragendes Projekt des Berichtsjahres war der Wechsel in die Rechtsform der KGaA, an dem der Bereich Finanzen in Zusammenarbeit mit externen Beratern maßgeblich gestaltend, koordinierend und unterstützend mitgewirkt hat.

Controlling fokussiert auf markt- und geschäftsrelevante Inhalte

Als Unternehmen mit erfolgreichem Markenauftritt wird es immer wichtiger, die Effizienz und Effektivität des Marketings zu kennen und an ihrer Verbesserung zu arbeiten. Das Controlling ist hierbei ein enger Begleiter. Die Informationsanalyse und das Aufzeigen von Möglichkeiten betrifft das Verständnis des Kundenverhaltens, die

Wirkung von Marketingbudgets, die Wirtschaftlichkeit bei der Einführung neuer Produkte oder dem Schritt in neue Geschäftsfelder.

Finanzen begleitet weiter wachsende Bedeutung des E-Commerce

Die kontinuierlich wachsende Bedeutung des E-Commerce wird auch im Bereich Finanzen stark unterstützt. Damit verbunden ist die weitere Verbesserung bei allen Gelegenheiten der Kommunikation im Rahmen von Finanzprozessen gegenüber den Kunden. So wird laufend an den Inkassoprozessen gearbeitet, um mit der Gestaltung der Kundenbelege sowie der Führung von Gesprächen nach außen nicht nur die Effizienz zu verbessern, sondern auch markenrelevante Inhalte zu nutzen.

CEWE nutzt neue Möglichkeiten im Zahlungsverkehr

CEWE hat sich frühzeitig auf die Umstellung auf den europäischen Zahlungsraum (SEPA) vorbereitet. So waren für den wichtigen Teil des aktiven Zahlungsverkehrs die Vorbereitungen schon 2012 abgeschlossen. Nachdem die Anforderungen für andere Bereiche bei SEPA durch die EU und den deutschen Gesetzgeber rechtlich präzisiert wurden, konnten auch diese Arbeiten abgeschlossen werden. CEWE wurde pünktlich und in der ganzen Anwendungsbreite SEPA-fähig. Insbesondere für das Leistungsangebot im Bereich E-Commerce kann weiterhin der in Deutschland wichtige Zahlungsweg Lastschrift für Endverbraucher angeboten werden. Weiterhin werden regelmäßig neue Zahlungswege geprüft und für die verschiedenen Märkte eingeführt, wenn dies für die Kunden vorteilhaft ist und weitere Umsatzpotenziale eröffnet werden.

WIRTSCHAFTSBERICHT

Märkte

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Wachstumstempo der Weltwirtschaft bei 3,0 %

Die Weltwirtschaft ist nach Angaben des IWF 2013 mit 3,0 % (2012: 3,1 %) unwesentlich schwächer expandiert als im Vorjahr. Die Rezession im Euroraum konnte aufgrund der weiterhin hohen Arbeitslosigkeit und der Haushaltskonsolidierungsbemühungen vor allem in Südeuropa zwar noch nicht ganz überwunden werden, die Erholung setzte sich jedoch weiter fort: Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) reduzierte sich im Euroraum 2013 nur noch um -0,4 % (2012: -0,7 %). Insbesondere das Wirtschaftswachstum in den USA schwächte sich deutlich ab. Das BIP wuchs dort nur noch um 1,9 % (2012: 2,8 %). Impulse für die Weltwirtschaft kamen erneut aus den Schwellenländern. Treiber waren hier vor allem die asiatischen Länder, allen voran China mit einem unverändert starken Wachstum von 7,7 % (2012: 7,7 %), aber auch Indien mit einem Plus von 4,4 %.

Die deutsche Wirtschaft ist nach ersten Berechnungen des Statistischen Bundesamtes um 0,4 % und damit schwächer als im Vorjahr (+0,7 %) gewachsen. Damit blieb das deutsche Wachstum erneut unter dem Durchschnittswert der Jahre 2000 bis 2010 (+1,0 %).

Zinsen: Historischer Tiefstand in Europa

Der EZB-Rat hat die Sätze für die Spitzen- und Hauptrefinanzierungsgeschäfte im November 2013 noch einmal um 25 Basispunkte gesenkt. Die Zinssätze für die Spitzen- und die Hauptrefinanzierungsfazilität liegen damit seit Mitte November 2013 bei 0,75 % und 0,25 %, während der Zinssatz für die Einlagefazilität seit Mitte Juli 2012 bei 0,00 % liegt. Die Entscheidungen des EZB-Rats beruhen auf der Einschätzung, dass die Geldpolitik weiterhin die graduelle Erholung der wirtschaftlichen Aktivität im Euroraum stützt und der Preisdruck im Euro-Währungsgebiet abnimmt. Die Leitzinsen in der Eurozone befinden sich damit auf einem historischen Tiefstand. Dieser Schritt ist auch vor dem Hintergrund des verhaltenen Geldmengenwachstums und insbesondere der schwachen Kreditvergabe an den Nichtbanken-Sektor zu sehen. In den USA blieben die Leitzinsen mit 0,00 % bis 0,25 % seit dem 16. Dezember 2008 auf unverändert niedrigem Niveau. Allerdings hat der Offenmarktausschuss der Federal Reserve im Dezember 2013 entschieden, die Wertpapierankäufe, mit denen die Zentralbank für zusätzliches Liquiditätsvolumen gesorgt hatte, schrittweise zurückzuführen. In Großbritannien verharren die Leitzinsen seit dem 5. März 2009 bei 0,5 %, in Japan liegt die Spanne seit dem 5. Oktober 2010 unverändert bei 0,00 % bis 1 %.

Inflation: Teuerungsrate sinkt weltweit

Im Jahr 2013 lag die Inflationsrate in den OECD-Ländern nach EZB-Angaben bei 1,6 % (2012: 2,3 %). Auch im Euroraum verringerte sich 2013 der Preisauftrieb und erreichte im Durchschnitt des Jahres 2013 nur noch 1,4 % (2012: 2,5 %). Auch in Deutschland lag die Inflationsrate mit 1,6 % klar unter dem Vorjahreswert (2012: 2,1 %). Für die nachlassende Inflation sind nach EZB-Einschätzung sinkende Rohstoffpreise (2013: –8,2 %; ohne Energie), beträchtliche Kapazitätsreserven und die verankerten Inflationserwartungen verantwortlich. Auch von den Energiepreisen ging keine Inflationsdynamik mehr aus: So stiegen die Energiepreise in der zweiten Jahreshälfte 2013 im Schnitt nur um 1,1 %, verglichen mit durchschnittlich 12,2 % im Jahr 2011. Bei den Industrieländern unterscheidet sich allerdings die Preisentwicklung in Japan klar vom Trend abnehmender Teuerungsrate: Dort kam es nach einer lang anhaltenden Phase der Deflation zu einer allmählichen Verschiebung der Teuerung in den positiven Bereich. Seit dem ersten Halbjahr 2013 verläuft aber auch die Preisentwicklung weltweit uneinheitlicher. Im Euro-Währungsgebiet, im Vereinigten Königreich und in anderen EU-Ländern außerhalb des Euroraums ist die Gesamtinflation weiter zurückgegangen, während sie in den Vereinigten Staaten und Kanada recht stabil geblieben ist. In den aufstrebenden Volkswirtschaften schwächte sich die Teuerung in Brasilien und Russland ab, in China und Indien nahm sie dagegen leicht zu.

Wechselkurs: Euro deutlich fester

Am 8. Januar 2014 lag der nominale effektive Wechselkurs des Euro, gemessen an den Währungen von 20 der wichtigsten Handelspartner des Euroraums, über 4,5 % über seinem ein Jahr zuvor verbuchten Stand. Dafür macht die EZB die Entwicklung der Zinserwartungen sowie die veränderten Erwartungen der Marktteilnehmer hinsichtlich der Konjunkturaussichten im Eurogebiet im Vergleich zu anderen führenden Volkswirtschaften verantwortlich. Einen bemerkenswerten Anstieg von 24,2 % verzeichnete der Euro seit dem 8. Januar 2013 insbesondere gegenüber dem japanischen Yen. Gegenüber dem US-Dollar wuchs der Wert der europäischen Gemeinschaftswährung um 3,9 %, gegenüber dem britischen Pfund Sterling um 1,6 %.

Fotofinishing-Markt

Parallele Trends – schnelle Smartphone-Fotografie und hochwertige Kameras

In den vergangenen Jahren lassen sich zwei Tendenzen im Foto-markt erkennen, die sich verstärken und wechselseitig bedingen. Zum einen werden mehr mobile Endgeräte verkauft und genutzt. Allein 2013 sollen der BITKOM zufolge 26,4 Millionen Smartphones in Deutschland verkauft worden sein. Im Vergleich dazu waren es im Jahr davor noch knapp 22 Millionen. Noch eindeutiger wird das Bild, wenn man sich die Nutzungszahlen ansieht: 2013 waren 45,4 Millionen Smartphones im Gebrauch, 2012 hingegen nur 36,5 Millionen (Quelle: Futuresource, 2013). Hinzu kommen 13,4 Millionen Tabletnutzer in Deutschland (Quelle: eMarketer, 2013). Ein wichtiger Aspekt: Die technische Ausstattung der Kameras mobiler Endgeräte wird immer hochwertiger. Demgegenüber steht eine um 15 bis 20 % rückläufige Absatzentwicklung von Digitalkameras in Europa (Quelle: GfK, 2013). In Deutschland waren 2013 knapp 33,1 Millionen Geräte in Benutzung. Laut Futuresource wird diese Zahl weiter zurückgehen (Quelle: Futuresource, 2013).

Dieses Phänomen ist erklärbar: Besonders das Einstiegssegment im Kameramarkt mit kompakten Modellen wird zunehmend durch Smartphones sowie Tablets und deren integrierte, zunehmend verbesserte Fotofunktion substituiert. Zum anderen lässt sich ein paralleler Trend beobachten: Im Profi-Segment steigt der Umsatz. Insbesondere für kompakte System- und Spiegelreflexkameras prognostiziert der Photoindustrie-Verband eine positive Marktentwicklung. Auch die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) sieht in hochwertigen, technisch gut ausgestatteten Modellen noch Wachstumspotenzial (Quelle: GfK Temax Deutschland, 2013). Besitzer von

digitalen Spiegelreflexkameras nutzen diese sehr intensiv: Über die Hälfte (51 %) verwendet sie demnach häufig, weitere 41 % gelegentlich (Quelle: GfK, 2012).

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

Vielfältigkeit und hohe Qualität – neue Möglichkeiten der Bildpräsentation

2013 wurden mehr Fotos als jemals zuvor gemacht. Der Photoindustrie-Verband spricht von weit über 2.000 „Klicks“ in der Sekunde. Das bedeutet eine Verdopplung seit 2009. Die Freude am Fotografieren lässt sich Experten zufolge auch auf die vielfältigen Möglichkeiten der Präsentation zurückführen. Klassische Fotoprodukte wie Fotobücher, -kalender und -grußkarten beleben den Markt ebenso wie Leinwände und Fotos hinter Acrylglas. Ob von der Hochzeit oder dem letzten Urlaub – Fotobücher verzeichnen ein Wachstumsplus auf 7,2 Millionen Stück (Quelle: PROPHOTO, 2013). Außerdem spiegelt sich auch hier die Tendenz zur Hochwertigkeit wider: So werden im Durchschnitt 140 Aufnahmen im Fotobuch platziert, und der durchschnittliche Kaufpreis steigt ebenfalls.

Der Fotofinishing-Markt wird dieser Entwicklung u. a. mit neuen Formaten und speziellen Papieren gerecht. Einen großen Stellenwert nehmen Fotogrußkarten ein. Sie erreichen einen Bekanntheitsgrad von 56 %. Wanddekurations-Produkte wie Leinwand, kombinierte Materialien oder Mehrteiler konnten ebenfalls von einem Wachstum profitieren. Die breite Produktpalette bei Fotogeschenken, wie z. B. individualisierbare Smartphone Cases sowie Latte-Becher, und die Möglichkeit, diesen Produkten durch ein persönliches Foto einen Mehrwert zu verleihen, verhelfen auch diesem Segment zu einer positiven Entwicklung.

Konnektivität und Cloud-Technologie – die Trendthemen im Bereich Mobile Imaging

Mit einem Anteil von 21 % machen die 25- bis 34-Jährigen noch immer die stärkste Gruppe in puncto Smartphone-Nutzung aus (Quelle: ComScore, 2013). Doch andere Altersgruppen holen kontinuierlich auf: So nutzten 2013 bereits 18 % der Gruppe 55 plus ein Smartphone. Stets und überall online zu sein, Inhalte und Bilder teilen zu können – das sind Herausforderungen, denen auch die Imaging-Branche begegnen muss. Dass immer mehr Kameras mit Wi-Fi und Android-Technologie ausgestattet sind, ist nur ein Beispiel dafür. Zudem erlauben viele neue Apps komfortable und spannende Anwendungsmöglichkeiten für die mobile Fotogestaltung und -bestellung. Sogar die Verbindung zu Fotostationen erfolgt auf diese Weise mittlerweile ohne Steckverbindungen. Ein weiterer kontinuierlich wachsender Bereich ist die Cloud-Technologie. Sie ermöglicht beispielsweise schon heute, Videos in Fotobücher zu integrieren. In den kommenden Jahren wird sie weiter ausgebaut werden, so dass Nutzer systemübergreifend auf all ihre Inhalte wie Filme und Fotos zugreifen können.

Online Druck-Markt

Wandel zum Online Druck hält an

Trotz der besseren gesamtwirtschaftlichen Lage, insbesondere in Deutschland, war auch das Jahr 2013 für die Druckbranche insgesamt ein schwieriges Jahr. Der Produktionsindex und die Umsätze liegen unter Vorjahresniveau, die Geschäftslage und -erwartungen haben sich verschlechtert, für Negativimpulse sorgten sinkende Printwerbeausgaben (Quelle: Branchenbericht Druckindustrie, BVDM, August 2013).

Bis Juli 2013 schätzte die Druckindustrie ihre Lage um zwei Prozentpunkte schlechter ein als im gleichen Vorjahreszeitraum und erwartete ein um -2,5 % rückläufiges Geschäftsvolumen. Seit April 2013 verschlechterten sich die Einschätzungen kontinuierlich (Quelle: Branchenbericht Druckindustrie, BVDM, August 2013).

Der Strukturwandel in der deutschen Druckindustrie hält unvermindert an. Treiber und Begünstigte dieses Strukturwandels sind weiterhin die Online-Druckereien mit ihren standardisierten und kostengünstigen Angeboten, die sich am besten an die Anforderungen des Marktes angepasst haben.

Online Druck-Markt: Hohe Markteintrittsbarrieren

Im Laufe des Geschäftsjahres 2013 kam es zu keinen erkennbaren Engpässen an den relevanten Rohstoffmärkten. Insbesondere war die Verfügbarkeit von Druckpapieren und Druckplatten zu keiner Zeit gefährdet. Die Preisentwicklung im Bereich des Waren- und Leistungsbezuges kann als stabil eingeschätzt werden.

Auch 2013 war weiterhin das Auftreten neuer Marktteilnehmer zu beobachten. Diese haben vorrangig ihren Ursprung in konventionellen Druckereien bzw. in Werbeagenturen. Allerdings hat sich kein neuer Marktteilnehmer mit eigener, industriell geprägter Fertigung im Markt etabliert.

Die Markteintrittsbarrieren, wie die hohen notwendigen Investitionen und Werbeaufwendungen sowie das aktuelle Preisniveau, hemmen potenzielle Wettbewerber derzeit wirksam.

Einzelhandelsmarkt

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

Norwegen

Die norwegische Wirtschaft ist gekennzeichnet von einem starken Wachstum sowohl der Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit als auch der öffentlichen Leistungen. Die Arbeitslosigkeit liegt bei 3,3 % (Eurostat). Die Inflation beträgt 2,3 %. Die norwegische Krone hat zwischen 2009 und 2012 um 25 % gegenüber dem EURO aufgewertet, aktuell auf Jahressicht aber wieder 14 % verloren. Das real verfügbare Einkommen ist 2013 um 5,9 % gegenüber Vorjahr gewachsen und liegt bei 257.000 NOK/Kopf (ca. 31 TEuro). Die Sparquote lag mit 9 % so hoch wie seit 2005 nicht mehr.

Die norwegischen Einzelhandelsumsätze starteten sehr verhalten in das Jahr 2013, erholten sich aber im Sommer deutlich (Juli/August +4,4 %). Mit Blick auf das Gesamtjahr konnte der Einzelhandel seine Umsätze insgesamt um 1,7 % gegenüber 2012 steigern. Internet- und Mailorderumsätze stiegen um 13,4 %. Umsätze im Informations- und Kommunikationsfachhandel gingen allerdings um 4,3 % zurück. Auch der Buchhandel gab um 2,3 % nach. Auf Lebensmittelgeschäfte entfielen über 33 % des Umsatzes im Einzelhandel. Insgesamt wuchs die Verkaufsmenge im November und Dezember 2013 um 0,1 % gegenüber Vorjahr (Quelle: ssb.no).

Schweden

Die schwedische Konjunktur ist auf dem Weg der Besserung. Die Arbeitslosigkeit von 8 % (Eurostat) beginnt zu fallen und das Konsumentenvertrauen übertrifft den langjährigen Durchschnitt. Das verfügbare Einkommen liegt 1,5 % über Vorjahr bei 195.201 SEK/Kopf (ca. 22 TEuro). Die Sparquote beträgt 12,1 % des verfügbaren Einkommens. Die Einzelhandelsumsätze lagen 2013 1,8 % über dem Vorjahr, im vierten Quartal sogar 2,8 % (zu aktuellen Preisen). Vor allem der Lebensmittelsektor wuchs (+2,7 %). Gebrauchsgüterumsätze wuchsen um 1,2 %. Buchhandelsumsätze gingen um 5,6 % zurück, Mailorderumsätze stiegen um 9,7 % (Quelle: konj.se, scb.se).

Polen

Die polnische Verbraucherstimmung war 2013 weiterhin schlecht, obwohl das reale BIP und die Umsätze im Einzelhandelssektor 2013 um 1,6 % wuchsen. Das Einzelhandelswachstum kam vor allem aus dem Automobilbereich. Die privaten Konsumausgaben stiegen nur um 0,8 %. Die gesamte Inlandsnachfrage sank jedoch um 0,2 %. Das Wirtschaftswachstum ist maßgeblich durch die Nettoexporte begründet. Die Arbeitslosenquote ist weiterhin auf einem hohen Niveau von 13,4 % (stat.gov.pl) bzw. 10,1 % (Eurostat). Die Kaufkraft von Löhnen und Gehältern stieg nach einem Rückgang 2012 wieder um 2 %. Verbraucherkäufe sind teilweise von Ersparnissen finanziert. Die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei knapp 5,8 TEuro (Quellen: Narodowy Bank Polski, GUS- stat.gov.pl). Eine Besonderheit des polnischen Einzelhandelsmarktes ist die Dominanz von Shoppingcentern. Aktuell gibt es ca. 380 moderne Shoppingcenter in Polen. Sie vereinen rund 92 % der gesamten Einzelhandelsfläche auf sich.

Tschechien

Im 2. Quartal 2013 endete die 18-monatige Rezession. Am 7. November 2013 gab die tschechische Nationalbank bekannt, dass sie die Krone durch Deviseninterventionen schwächen werde. Die Krone fiel in der Folge von 25,77 CZK (6.11.2013) auf 27,32 CZK je Euro (31.12.2013). Die Intervention sollte deflationäre Risiken begrenzen (Quelle: CNB). Die Arbeitslosenquote lag im Dezember 2013 bei 6,7 % (Eurostat). Die Einzelhandelsumsätze sind im Jahr 2013 um 1 % gestiegen, nachdem sie 2012 um 1,1 % gesunken sind, getrieben vor allem durch Umsätze im Automobilhandel. Das höchste Wachstum verzeichnete der Verkauf von Waren über das Internet oder den Versandhandel mit +26,8 % (Quelle: ČSÚ). Fachgeschäfte entwickelten sich uneinheitlich: Der Vertrieb von Computer- und Kommunikationstechnik, Bekleidung und Schuhen sowie der Umsatz von Produkten für Sport, Kultur und Freizeit stiegen, während der Umsatz von Pharma-, Medizintechnik und kosmetischen Produkten sank. Die Umsätze im Lebensmittelbereich sanken um 1,1 %. Anfang 2013 wurde die Mehrwertsteuer um 1 Prozentpunkt auf 21 % und 15 % erhöht. Die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei 7,3 TEuro.

Slowakei

Die Wirtschaft der Slowakei ist weitestgehend vom Maschinen- und Automobilbau abhängig und damit sehr anfällig für Schwankungen. Die Einzelhandelsumsätze (ohne Automobil) stiegen 2013 um 0,1 %. Informations- und Kommunikationstechnik (-0,4 %) sowie andere Produkte im Fachhandel (-2,6 %) verkauften sich leicht schlechter als im Vorjahr (Quelle: <http://portal.statistics.sk>). Die durchschnittliche Inflationsrate erreichte 1,4 %. Die Arbeitslosigkeit liegt bei 13,8 % (Eurostat). Die Einkommen in der Slowakei stiegen, verteilten sich allerdings sehr ungleichmäßig; die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei ca. 7,5 TEuro – das sind 58 % des europäischen Durchschnitts. Für die Hauptstadt Bratislava errechnet die GfK sogar eine Kaufkraft von 11,6 TEuro je Einwohner.

Resultate

Geschäftsfeld Fotofinishing

Entwicklungen Fotofinishing

Die Erfolgsgeschichte des CEWE FOTOBUCHs geht weiter: Der Bestseller von CEWE zeigt ein stetiges Wachstum. So verkaufte CEWE allein im Jahr 2013 5,8 Millionen Exemplare und übertraf den Rekordwert des Vorjahres um ca. 200.000 Bücher. Die gestützte Markenbekanntheit betrug im Januar 2013 in Deutschland 51 % und hat sich damit in den vergangenen zwei Jahren verdoppelt (GfK). Kunden entscheiden sich dabei immer häufiger für höherwertige Produkte. An diese beeindruckende Entwicklung soll mit den neuen Marken CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE KALENDER angeknüpft werden. Deren Einführung in den Markt bildete einen Schwerpunkt im Jahr 2013. CEWE fungiert als Dachmarke und ist jeweils Teil der Markennamen. Markenelemente wie die „CEWE Welle“ – Farbgestaltung und Typografie sorgen für Wiedererkennbarkeit am PoS – geben Endverbrauchern Vertrauen in die neuen Marken und knüpfen an Bewährtes an.

Ein weiterer Schwerpunkt in der Markenkommunikation war im vergangenen Jahr unter anderem die Auszeichnung des CEWE KALENDERS durch die Stiftung Warentest, die in der Ausgabe 10/2012 veröffentlicht worden war. CEWE ging dabei als bester Anbieter aus dem Fotokalender-Test hervor. Stiftung Warentest lobte insbesondere die Gestaltungssoftware von CEWE, die viele Wahlmöglichkeiten bietet und dabei die Konkurrenz übertrifft.

CEWE übernimmt Qualitätsführerschaft

CEWE positioniert sich als Marktführer mit langjähriger und großer Foto-Expertise. Der Anspruch des Foto-Dienstleisters ist es, eine qualitativ hochwertige und große Produktauswahl mit kontinuierlich neuen Gestaltungsvarianten und kreativen Ideen (Video im CEWE

FOTOBUCH, CEWE FOTOBUCH Premium-Matt, CEWE CARDS DIY etc.) anzubieten. Die innovative CEWE-Software mit ihrer hohen Funktionalität ist die Basis dafür.

Die Bestellsoftware CEWE FOTOWELT wurde 2013 weiter ausgebaut und optimiert: Neben neuen Produkten wie den CEWE CARDS mit Video und erweiterten Gestaltungselementen beinhaltet die Version 5.1 eine Favoritenfunktion: Eigene Lieblingsdesigns, -layouts, -clip-arts oder -rahmen können markiert werden und sind so für spätere Projekte schneller auffindbar. Zudem bietet die aktuelle Version die Möglichkeit, Cloud-Technologie zu nutzen. Durch die Funktion „MyCloud“ können Bilder direkt aus Dropbox, Facebook, Picasa, Instagram oder Flickr genutzt werden. Auch bei der Entwicklung des Online Photo Services gab es 2013 einige Highlights: Die Software wurde hinsichtlich der mobilen Nutzung optimiert. So basiert der Uploader für die Fotobestellung, ebenso wie der CEWE FOTOBUCH-Viewer, auf dem neuen Web-Standard HTML5.

Zum Qualitätsanspruch von CEWE zählt auch eine hohe Service- und Kundenorientierung. Dazu gehören ein umfangreicher Kundenservice, die Zufriedenheitsgarantie für die CEWE-Marken sowie vielfältige Bestells- und Abholungsmöglichkeiten für die Fotoprodukte. CEWE nutzt seinen kontinuierlichen Kundendialog gleichzeitig für die Weiterentwicklung seiner Produkte und Prozesse.

Ein wichtiger Bestandteil des Markenversprechens ist der Kundenservice von CEWE: Ein Team von Experten steht täglich von 8 bis 22 Uhr für Fragen zu den Produkten, zur CEWE-Bestellsoftware oder für Hilfestellungen bei der Erstellung von CEWE-Fotoprodukten zur Ver-

fügung. Der Kundendienst beantwortet Anfragen schnellstmöglich. In der Regel erhält ein Kunde spätestens nach ein bis zwei Stunden eine Rückmeldung zu seinem Anliegen.

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

Ausgezeichnete Qualität

Das CEWE FOTOBUCH ist mittlerweile in über 40 Varianten mit bis zu 154 Seiten erhältlich und lässt sich vielfältig zusammenstellen. Verschiedene Papierqualitäten, Einbände und Formate bieten für jeden Geschmack und jedes Projekt die richtige Basis. Das CEWE FOTOBUCH zeichnet sich durch seine bedienungsfreundliche, für die Betriebssysteme Windows, Mac, Linux und diverse mobile Betriebssysteme verfügbare Bestellsoftware aus. Mehr als 3.000 Designs und Cliparts sowie eine Vielzahl an Passepartouts, Hintergründen und Layouts erleichtern die Gestaltung der eigenen Fotos zu einem Gesamtwerk.

Auch 2013 wurde CEWE seiner Rolle als Innovationsführer in der Fotofinishing-Branche gerecht. Das im Herbst lancierte CEWE FOTOBUCH Premium-Matt setzt Fotos auf hochwertigem Digitaldruckpapier in Szene. Dabei beeindruckt sowohl Optik als auch Haptik. Die neue Variante wird durch die Mattierung der Innenseiten sowie des Covers professionell veredelt. Hoch aufgelöste Bilddaten werden durch den Druck mit spezieller HD-Tinte in bester Qualität wiedergegeben. Die neue Variante ist aktuell in den Formaten Groß, Groß Panorama und XL erhältlich.

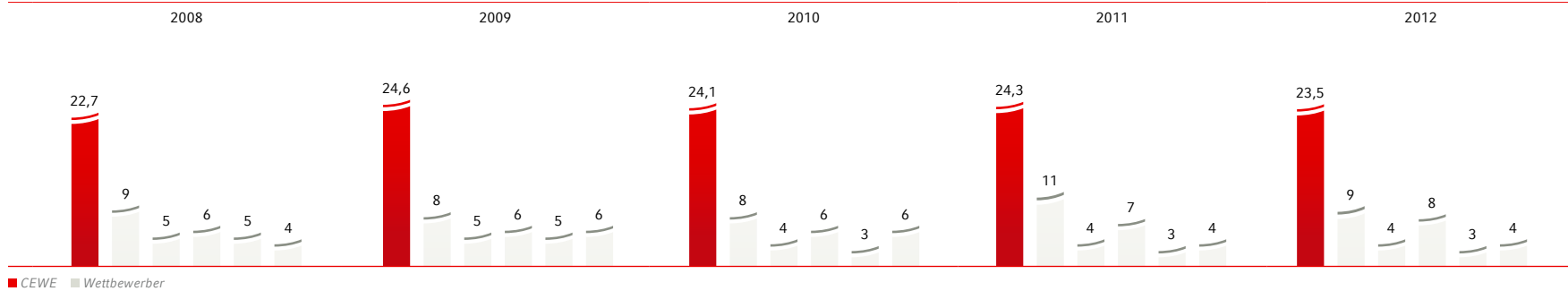
Beispiele einiger Awards für das CEWE FOTOBUCH



Eine feste Größe: das CEWE FOTOBUCH

Das CEWE FOTOBUCH ist das beliebteste Fotobuch Europas. Um den Erwartungen von Fotobegeisterten gerecht zu werden, wird das Markenprodukt stetig weiterentwickelt und spiegelt die neuesten Trends der Branche wider. Unabhängige Tests bestätigen immer wieder die Hochwertigkeit und Vielfalt, die das CEWE FOTOBUCH zum Erfolgsprodukt gemacht haben.

Volumen-Marktanteil CEWE FOTOBUCH in Europa in % vom Gesamt-Volumen



Quelle: FutureSource Januar 2014

Regelmäßig entscheidet das Erfolgsprodukt von CEWE Qualitäts-tests für sich. Fototest (Ausgabe 04/2013) zeichnete das CEWE FOTOBUCH auf Fotopapier bei einem Vergleich von sieben Anbietern als Testsieger aus. Im fotoMagazin (Ausgabe 12/2013) ging das CEWE FOTOBUCH Premium-Matt als Sieger im Bereich Digitaldruck hervor. Es überzeugte durch seine Fine-Art-Anmutung und eine beeindruckende Bildschärfe. Zudem fand die umfangreiche und bedienungsfreundliche Software besondere Erwähnung.

Selbst erstellte Kurzfilme erfreuen sich immer größerer Beliebtheit. Der Gebrauch von Smartphones hat diesen Trend verstärkt. Die Funktion Video im CEWE FOTOBUCH kombiniert zwei Medien auf innovative Weise miteinander: Bewegtbilder werden als ein Titelfoto oder Filmstreifen mit bis zu sechs Bildern zusammen mit einem QR-Code auf der Seite abgebildet. Mithilfe eines QR-Code-Readers können sie auf einem Smartphone oder Tablet mit Internet-Zugang jederzeit abgespielt werden.

Freude teilen mit CEWE CARDS

2013 wurde die Marke CEWE CARDS neu eingeführt. Über 1.200 Designs sowie verschiedene Ausführungen von Post- und Klappkarten stehen zur Auswahl. Sie verleihen Texten zusammen mit ausgewählten Fotos Persönlichkeit und geben klassischen Grußworten zu Anlässen wie Hochzeit, Geburt, Ostern, Taufe oder Weihnachten einen stilvollen Rahmen.

CEWE CARDS greifen aktuelle Trends auf. Bei der Variante DO IT YOURSELF kann ein Bastelset mitbestellt werden, das gemeinsam mit den Grußkarten geliefert wird. Zu Hause erhalten die Grußkarten so durch Passepartouts, Bordüren oder Sticker eine persönliche Note. Auch Designs wie Raw Yellow, Pastels, Neon Accent und Metallic Sound verleihen Einladungs-, Dankes-, Save-the-Date- oder Geburtskarten mit ihren modernen Farbwelten das gewisse Etwas.

Seit Oktober 2013 gibt es durch die CEWE CARDS mit Video die Möglichkeit, persönliche Grüße multimedial aufzubereiten. Das gewünschte Video wird in der Gestaltungssoftware einfach mit der Maus auf die Karte gezogen und in Form eines QR-Codes dargestellt. Kurze Filme können dann über ein Smartphone oder Tablet abgespielt werden. So können z. B. Freunde und Verwandte auch in der Ferne erste Bewegtbilder des Familiennachwuchses bewundern.

CEWE WANDBILDER für die großen Momente

Das Portfolio an Wanddekorationen ist mit Einführung der Marke CEWE WANDBILDER im Jahr 2013 um über 70 neue Produkte erweitert worden. So werden bewegende Augenblicke großformatig in Szene gesetzt. Ob für die eigenen vier Wände oder als Geschenk zum Geburtstag oder zu Weihnachten: Fotos auf Leinwand, Hartschaum, Alu-Dibond, hinter Acrylglas, als Poster oder Gallery Print verleihen dem Wohnraum persönlichen Charakter.

Ein außergewöhnlicher Blickfang ist die neue Fotoleiste. Ihr Panorama-Format beeindruckt durch Schlankeheit und Eleganz. Gleich mehrere Bilder können in stilvollen Layouts angeordnet werden. Die Fotoleiste eröffnet neue, kreative Dekorationsmöglichkeiten und ist eine ideale Ergänzung zu bereits bestehender Wanddekoration.

Um ein großes Maß an Gestaltungsspielraum zu ermöglichen, bietet CEWE jetzt individuelle Formate an. Sie können millimetergenau zugeschnitten werden. Die CEWE WANDBILDER passen sich dadurch jedem Wunsch und jeder Wand an. Die gewählten Formate können im Direktdruck auf Alu-Dibond, auf Hartschaum, hinter Acrylglas und als Gallery Print bestellt werden.

Findet sich auf der Festplatte kein geeignetes Bild für die perfekte Wanddekoration, steht CEWE-Kunden die Motivgalerie mit über 21 Millionen Profi-Aufnahmen zur Verfügung.

Die besten Motive für das ganze Jahr im CEWE KALENDER

Über das Jahr verteilt ergeben sich zahlreiche Gelegenheiten, um mit dem Smartphone, der Digital- oder Spiegelreflexkamera besondere Momente einzufangen. Die neue Marke CEWE KALENDER steht für variantenreiche Produkte, mit denen sich die besten Motive aufbereiten lassen. Das Portfolio überzeugt von den Tischaufstell-Kalendern bis zu den Wandkalendern in den Formaten A4 bis A2 mit Hochwertigkeit und Vielfalt. Aus einem Fotokalender-Test von Stiftung Warentest ging CEWE Ende 2012 als bestes Fotolabor hervor. Ein Testsieg in der CHIP Foto-Video (Ausgabe 01/2014) bestätigte die hochwertige Qualität.

Eine neue Variante mit vielen Möglichkeiten zur Individualisierung ist der Wandkalender A3. Er ist im Hoch- oder Querformat und in verschiedenen Papierqualitäten erhältlich. Bei der matten oder hochglänzenden Variante können eigene Bilder und Texte in ausgewählte Kalendarien integriert werden. So gerät kein Geburtstag in Vergessenheit. Für Fotobegeisterte, die ihre Landschaftsaufnahmen in angemessener Form präsentieren möchten, bietet sich der Wandkalender A2 Panorama auf Fotopapier an. Familienkalender in A3 und A4 sind durch mehrspaltige Monatsblätter besonders übersichtlich. So kann jedes Familienmitglied seine Termine in eine gesonderte Spalte eintragen.

Familie und Freunde mit CEWE FOTOGESCHENKEN überraschen

Gegenstände, die den Alltag begleiten, bekommen durch Fotos Persönlichkeit. Auch im Bereich der CEWE FOTOGESCHENKE wurde das Sortiment 2013 weiter ausgebaut. Das Premium-Kissen wird vollflächig und von beiden Seiten mit dem gewünschten Bild bedruckt. Je nach Motiv und Geschmack gibt es das dekorative Fotokissen in fünf Größen in den Formaten Quadrat oder Panorama. Durch ein besonderes Sublimationsverfahren bleibt das angenehme Stoffgefühl trotz des Farbdrucks erhalten. Der Latte-Becher mit einem Fassungsvermögen von 320 ml mutet mit seiner konischen Form stilvoll und modern an. Das eigene Lieblingsbild ziert das Trinkgefäß im

umlaufenden Panoramadruck. Praktische Cases für Smartphones und Tablets schützen die mobilen Begleiter und machen sie zu Unikaten. Für Smartphones wurden 2013 die Premium Cases entwickelt: Bei dieser Produktinnovation wird ein Foto nicht nur auf die Rückseite der Hülle gedruckt, sondern auch auf die Kanten. Die verwendeten Farben sorgen für besondere Brillanz.

CEWE in der mobilen Welt

CEWE bietet zahlreiche Apps für die Betriebssysteme Android und iOS an. Sie werden ständig optimiert und über alle Kommunikationskanäle vermarktet: Newsletter, Websites, Online-Marketing, Print/PoS, Kooperationen, PR und Customer Relationship Management.

Herzstück der mobilen Anwendungen ist die CEWE FOTOWELT App. Ist sie einmal auf dem Smartphone oder Tablet installiert, können Fotoprodukte von unterwegs oder zu Hause auf dem Sofa gestaltet und bestellt werden. Ende 2013 fand ein umfassendes Software-Update der App statt. Seitdem können auch CEWE KALENDER erstellt und Postkarten mit eigenem Bild als Briefmarke weltweit versendet werden. Aus Bildern vom Smartphone oder Tablet wird über die Anwendung in wenigen Schritten ein Wandkalender im Format A3 oder A4. Einzelne Postkarten mit persönlichen Fotos und Texten werden über die CEWE FOTOWELT App digital an CEWE übermittelt, dort gedruckt und per Post verschickt. Und dies unabhängig davon, wo auf der Welt sich der Absender befindet und wohin die Karte bestimmt ist. In einem Vergleichstest des Android Magazins (Ausgabe 06/2013) siegte die CEWE FOTOWELT App aufgrund ihrer Bedienerfreundlichkeit und zahlreichen Bearbeitungsmöglichkeiten. Auch in den Fachzeitschriften CHIP Foto-Video (Ausgabe 04/2013) und connect (Ausgabe 01/2014) wurde sie mit dem Testsieg ausgezeichnet. DigitalPhoto belegte die Anwendung in der Ausgabe 08/2013 mit dem Prädikat „Sehr Gut“.

Weitere Applikationen von CEWE sind beispielsweise die CEWE DECO App oder die CEWE OPTIMIZE App. Die CEWE DECO App ist



eine Augmented Reality-Anwendung, mit der CEWE WANDBILDER virtuell in den Wohnraum gebracht werden. Sie zeigt, wie z. B. eine gestaltete Leinwand an der dafür vorgesehenen Wand wirkt. Mit der CEWE OPTIMIZE App können Fotos mit wenigen Klicks bearbeitet und optimiert werden.

Vermarktungsaktivitäten von CEWE im In- und Ausland

Rund um die neue Markenfamilie mit dem bereits etablierten CEWE FOTOBUCH fanden 2013 Vermarktungsaktivitäten im Sinne einer konsistenten Kommunikation über alle Kanäle statt. Diese wurden für den internationalen Markt unter Berücksichtigung der länderspezifischen Gegebenheiten angepasst.

In Deutschland wurde im Sommer 2013 analog zum Vorjahr eine TV-Kampagne in wertigen Umfeldern platziert – darunter die attraktivste Werbezeit, die „Best Minute“ vor der Tagesschau. Im Zeitraum zwischen August und September 2013 strahlte CEWE Spots mit dem thematischen Schwerpunkt Afrika/Fernreise aus. Im September sowie im November und Dezember 2013 rückten in Tandem-Spots zudem die Videos im CEWE FOTOBUCH sowie die CEWE KALENDER in den Fokus. CEWE rundete die Kampagne mit vielfältigem Content auf der eigenen Landing-Page „Fernreise“ sowie mit den Fotowettbewerben „Fernweh“ und „America Unlimited“ ab. Aktivitäten des Online-Marketings und in den Social Media-Kanälen unterstützten die Kampagne gezielt im Web 2.0. Die flankierende Pressearbeit lieferte im Zeitraum von März bis September 2013 an ausgewählte Medien themenspezifischen Content.

Zur Weihnachtszeit lagen die Schwerpunkte der Markenkommunikation auf dem CEWE FOTOBUCH, dem CEWE KALENDER und den CEWE CARDS. Von Anfang November bis Mitte Dezember 2013 wurde die Marke CEWE in ausgesuchten Umfeldern im TV platziert. In der DACH-Region wurden in dieser Zeit ca. 70 % der Zielgruppe im Alter von 30 bis 59 Jahren erreicht. Auch im Rahmen der Weih-

nachtskampagne war CEWE vier Wochen lang zur „Best Minute“ vor der Tagesschau zu sehen. Der TV-Weihnachtsspot legte den Fokus auf das CEWE FOTOBUCH und in ergänzenden Tandemspots auf den CEWE KALENDER. Zusätzliche Reichweite wurde mit einer Platzierung des Weihnachts-Key-Visuals auf einem Split-Screen im RTL-Jahresrückblick „2013! Menschen, Bilder, Emotionen“ generiert. Darüber hinaus begleitete ein vierseitiger Beihefter im Magazin Stern mit einer Auflage von 1,5 Millionen Exemplaren die Weihnachtskampagne. Im Rahmen eines TV-Sponsorings der GEO 360-Grad-Reportage war CEWE über das ganze Jahr auf ARTE präsent. Über insgesamt 44 Ausstrahlungen hinweg begleitete ein zehnstündiger Sponsoringtrailer die Sendung. Auch zur Weihnachtszeit unterstützte ein maßgeschneiderter PR-Maßnahmen-Mix rund um Print- und Onlinemedien die Marketingaktivitäten. Aufhänger waren Geschenketipps von CEWE zu Weihnachten sowie die Produktneuheiten.

Die TV-Spots 2013 wurden für das deutschsprachige Ausland entsprechend adaptiert und dort zeitgleich ausgestrahlt. Für die Märkte in Frankreich und Großbritannien wurden die Vermarktungsaktivitäten ebenso angepasst bzw. teilweise erweitert. In Frankreich setzte die Displaywerbung an sieben ausgewählten Flughäfen in der Sommerzeit starke Akzente. Eine umfassende Plakatkampagne in der Pariser Metro sowie die Übertragung des TV-Spots auf die Kinoleinwand weitete die Markensichtbarkeit vor Weihnachten aus. Maßnahmen am PoS sowie erhöhte Aktivitäten im Suchmaschinenmarketing und auf Social Media-Kanälen im November und Dezember 2013 verstärkten die Kampagne zusätzlich. In Großbritannien wurden die PR-Aktivitäten 2013 im Vergleich zum Vorjahr verstärkt. So wurde das CEWE FOTOBUCH im Juli 2013 von „The Gadget Show“ – einer TV-Sendung mit Spezialisierung auf Unterhaltungselektronik – als Testsieger mit einem Award ausgezeichnet. Das Gewinner-Logo wurde ab September 2013 in sämtliche CEWE FOTOBUCH-Bestellungen integriert und in der Vorweihnachtszeit am PoS gezielt eingesetzt.

CEWE-Fotowettbewerbe als zusätzlicher Kommunikationskanal

Jedes CEWE FOTOBUCH ist ein zeitgenössisches Dokument und bildet die Begeisterung der Menschen für das Medium Foto ab. Mit zahlreichen Fotowettbewerben gibt CEWE dieser Begeisterung eine Plattform. Nach dem großen Erfolg im Jahr 2010 fand 2013 zum zweiten Mal der internationale Fotowettbewerb „Europe is beautiful“ statt. Innerhalb von neun Monaten haben mehr als 8.000 Teilnehmer aus 35 europäischen Ländern über 44.000 Fotos hochgeladen, bewertet, kommentiert und über Social Media-Kanäle geteilt – eine beeindruckende Resonanz. Eine fachkundige Jury aus Fotospezialisten kürte Ende Mai die Gewinner. In einer Wanderausstellung quer durch Europa präsentiert CEWE die Siegeraufnahmen, die die Schönheit des Kontinents abbilden. Die Gewinnerbilder werden bei Handelspartnern, an Flughäfen und anderen thematisch passenden Orten der Öffentlichkeit präsentiert. Direkt im Anschluss an die Prämierung der Sieger wurde ein CEWE FOTOBUCH mit allen Gewinnermotiven gedruckt, das eine vielseitige und spannende Collage europäischer Länder zeigt.

CEWE fördert das Kulturgut Fotografie

Die Förderung und Bewahrung des Kulturguts Fotografie liegt CEWE am Herzen. Der Foto-Dienstleister pflegt Partnerschaften mit zahlreichen Institutionen und Projekten. Dazu gehören das Deutsche Fotomuseum in Leipzig, das Fotofestival Mannheim-Ludwigshafen-Heidelberg sowie die Fototage in Zingst. Die Zusammenarbeit mit den Deichtorhallen/Haus der Fotografie in Hamburg, die seit Ende 2013 besteht, ist langfristig angelegt. Mit dem führenden Ausstellungshaus für Fotografie in Europa plant CEWE verschiedene Aktivitäten im Jahr 2014, die Alltagskultur und Kunst miteinander verbinden.

Resultate Fotofinishing

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

Saisonverschiebung hält weiter an

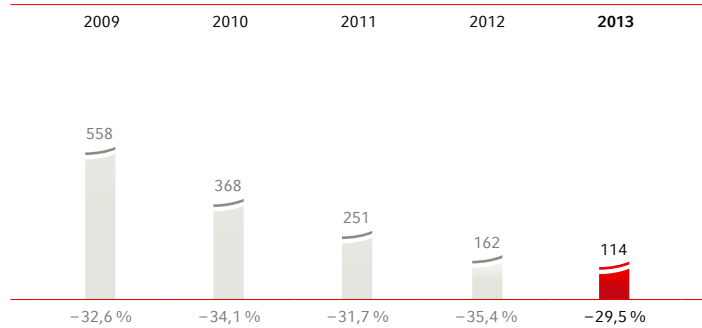
Der Absatz-, stärker noch der Umsatz- und vor allem der Ertragschwerpunkt der Digitalprodukte liegen im vierten Quartal. Viele Konsumenten schätzen das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER sowie weitere Foto-Geschenkartikel als Weihnachtsgeschenke. Daher hat sich das saisonale Profil des CEWE-Geschäfts sehr deutlich zum Jahresende hin verschoben. Wie der Grafik auf Seite 73 zu entnehmen ist, hält diese Verschiebung weiter an.

Produktmixwandel führt zu höherem Gewinnanteil des vierten Quartals

Konsumenten werden selektiver und verlangen höherwertige Fotoprodukte. Einzelne „einfache“ Fotoabzüge sind rückläufig – selbstverständlich auf analoger Basis, aber auch von digitalen Daten. Stärker nachgefragte Mehrwertprodukte mit hoher Wertigkeit

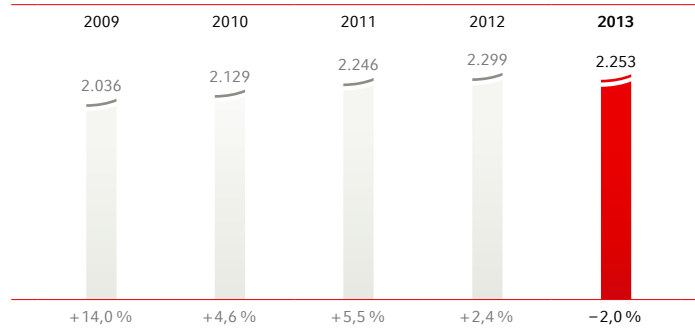
kompensieren einen Teil dieses Rückgangs. So verändert sich der Produktmix von CEWE zunehmend zugunsten dieser Mehrwertprodukte, wie etwa dem CEWE FOTOBUCHs oder der Produktgruppe der Foto-Geschenkartikel. Diese Artikel begründen nicht nur – wie oben beschrieben – als typische Geschenkartikel die Saisonverschiebung. Sie steigern diese Verschiebung sogar auf Umsatz- und Ergebnisebene, da der Anteil der „einfachen“ einzelnen Fotoabzüge im ersten sowie gerade im zweiten und dritten Quartal eines jeden Jahres fällt, während der Anteil der Bilder in Mehrwertprodukten ganz stark im vierten Quartal zulegt. Da CEWE mit Mehrwertprodukten einen tendenziell höheren Umsatz und ein höheres Ergebnis pro Bild erzielt, ist die Saisonverschiebung im Umsatz und vor allem im Ertrag noch ausgeprägter als im Volumen und setzt sich potenziell auch noch weiter fort: Der Trend von „Masse“ (weniger einzelne Fotos) zu „Klasse“ (mehr hochwertige Fotoprodukte) hält weiter an.

Fotos vom Film in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

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



Veränderung zum Vorjahr

Absatz Fotofinishing

- ▶ *Gesamt-Fotovolumen liegt mit 2,37 Mrd. Fotos über den Erwartungen*
- ▶ *5,8 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHs mit weiter steigender Wertigkeit*
- ▶ *Neue Marken CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER legen weiter deutlich zu*
- ▶ *Fotos zu über 95 % digital*
- ▶ *65 % aller Fotos werden in Ladengeschäften abgeholt*

Fotovolumen über den Erwartungen

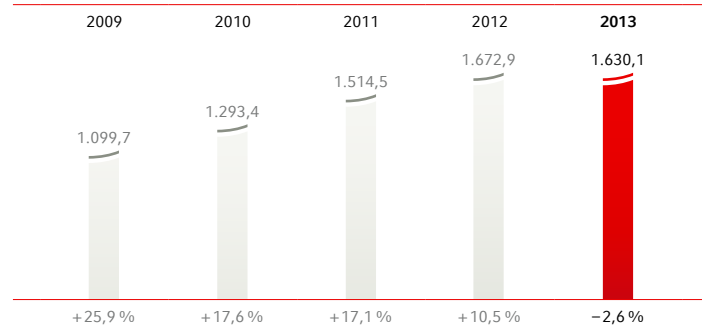
Als Folge des Trends „Von Masse zu Klasse“ hatte CEWE für das Jahr 2013 einen Rückgang des Fotovolumens auf 2,20 Mrd. Fotos bis 2,26 Mrd. Fotos erwartet (–11 % bis –8 % zum Vorjahr 2012); in dieser Fotozählung sind neben den einzelnen Fotoabzügen auch die Bilder in anderen Fotoprodukten – also z. B. dem CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDERN, CEWE CARDS, CEWE WANDBILDERN und anderen Mehrwertprodukten – enthalten. Mit 2,37 Mrd. produzierten Fotos (–3,8 % zum Vorjahr 2012) hat CEWE dieses Ziel übertroffen.

Dabei hat das vierte Quartal erneut für einen starken Nachfrageschub gesorgt. Nachdem in den ersten drei Quartalen das Fotovolumen gemäß der Saisonverschiebung noch um –5,7 % rückläufig war (1,59 Mrd. Fotos), legte das wichtige vierte Quartal sogar um 0,4 % auf 781 Mio. Fotos zu. Wie die Grafik auf Seite 73 belegt, setzt sich damit der langfristige Trend der Saisonverschiebung mit einem steigenden Volumenanteil im vierten Quartal fort.

CEWE FOTOBUCH bleibt das erfolgreichste Fotoprodukt

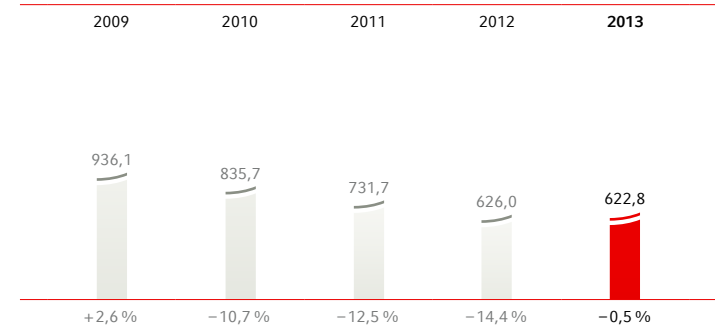
Im Berichtsjahr wuchs der CEWE FOTOBUCH-Absatz weiter: Das CEWE FOTOBUCH verkaufte sich insgesamt 5,8 Mio. Mal (+3,4 % zum Vorjahr 2012) und erreichte die geplante Ziel-Bandbreite von 5,8 bis 6,0 Mio. Büchern. Auf der Umsatzebene fiel das Wachstum des CEWE FOTOBUCHs noch deutlicher aus. Gestützt wurde diese Entwicklung durch den anhaltenden Trend zum seitenstärkeren und großformatigeren CEWE FOTOBUCH sowie durch Upselling-Maßnahmen wie z. B. die glänzende Oberflächenveredelung oder die Einbindung von Videos.

Digitalfoto-Bestellungen über das Internet in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

Digitalfoto-Bestellungen im Geschäft in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

Von der CEWE FOTOBUCH-Gesamtmenge kauften die Kunden 2013 über 38 % im vierten Quartal: 2,2 Mio. Bücher. Damit legte im wichtigen vierten Quartal das Volumen auch wieder stärker als im Jahresdurchschnitt zu, nämlich um +6,0 %. Das Markenprodukt CEWE FOTOBUCH hat erneut ganz wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen.

Neue CEWE-Marken legen weiter zu

Auch der Absatz der übrigen Mehrwertprodukte wächst weiter dynamisch. Im Gesamtjahr 2013 legten die Produktgruppen CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER mit teilweise hoher zweistelliger Wachstumsrate zu.

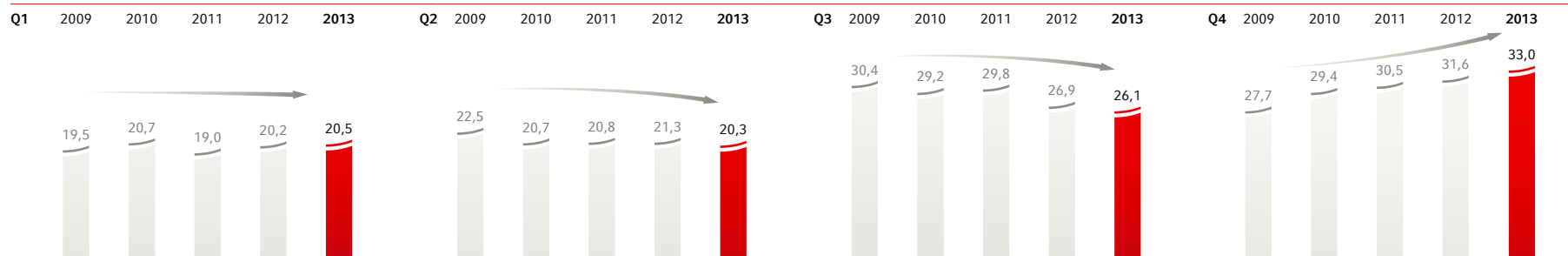
Fotos zu 95,2 % digital

Die Zahl der analogen Fotos von Filmen ging im Jahr 2013 mit -29,5 % auf 114 Mio. Fotos etwas weniger stark als erwartet zurück (viertes Quartal 2013: -27,9 % auf 22 Mio. Fotos). Mit dem Erfolg des CEWE FOTOBUCHs und der weiteren CEWE-Marken nähert sich also die Digitalisierung immer mehr der 100 %-Marke. Nach 93,4 % im Jahr 2012 waren im Berichtsjahr bereits 95,2 % aller Fotos digitalen Ursprungs. Im vierten Quartal betrug der Digital-Anteil der Fotos sogar 97,2 % (viertes Quartal 2012: 96,1 %).

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

Die Quote der über das Internet bestellten Digitalfotos – durch den Erfolg der CEWE SOFORT FOTO-Stationen in Ladengeschäften – sank von 72,8 % 2012 auf 72,4 % im Berichtsjahr. Von diesen Konsumenten entschieden sich 48,7 % dafür, ihre fertigen Aufträge im Ladengeschäft der von CEWE belieferten Händler abzuholen. 51,3 % erhielten ihre Fotos per Post. Damit haben die Kunden insgesamt 65 % aller Fotos in den Ladengeschäften der CEWE-Handelspartner abgeholt. Dies bestätigt die Stärke der CEWE-Positionierung „clicks and bricks“, nämlich die strategische Verbindung zwischen stationären Geschäften und Internet: CEWE ermöglicht einerseits den Einkauf in Ladengeschäften und andererseits die Abholung von Fotos im Laden sowie den Postversand zum Kunden.

Fotos gesamt – Saisonverteilung in %



Umsatz Fotofinishing

- ▶ 367,7 Mio. Euro Fotofinishing-Umsatz übertreffen Umsatzzielsetzung für 2013
- ▶ Umsatz im vierten Quartal legt stark um 9,0 % auf 145,3 Mio. Euro zu
- ▶ Größerer Anteil der CEWE-Markenprodukte stärken Fotofinishing-Umsatz
- ▶ Umsatz je Foto mit deutlichem Plus: +6,4 % auf 15,53 Eurocent pro Foto

Fotofinishing-Umsatz übertrifft Umsatzziel

Mit einem Umsatz von 367,7 Mio. Euro legte der Geschäftsbereich Fotofinishing nicht nur zum Vorjahr zu (2012: 359,2 Mio. Euro), sondern übertraf auch das für 2013 gesteckte Umsatzziel von bis zu 365 Mio. Euro leicht. Gleiches gilt für das vierte Quartal 2013: Bei einer erwarteten Umsatz-Bandbreite zwischen 132,0 und 140,0 Mio. Euro entwickelte sich der erwirtschaftete Umsatz i. H. v. 145,3 Mio. Euro (Vorjahr: 133,4 Mio. Euro, +9,0 %) besser als erwartet. Dabei legte der Umsatzanteil des vierten Quartals im Vergleich zum vierten Quartal des Vorjahres nochmals zu: Lieferte das vierte Quartal im Vorjahr noch 37,2 % des Fotofinishing-Gesamtjahresumsatzes, waren es im vierten Quartal 2013 mit 145,3 Mio. Euro bereits 39,5 %. Hier zeigt sich, dass die im Abschnitt „Absatz Fotofinishing“ bereits beschriebene Volumen-Saisonverschiebung in das vierte Quartal sich auch auf der Umsatzseite weiter fortführt.

Umsatz pro Foto steigt durch anhaltenden Produktmixwandel weiter

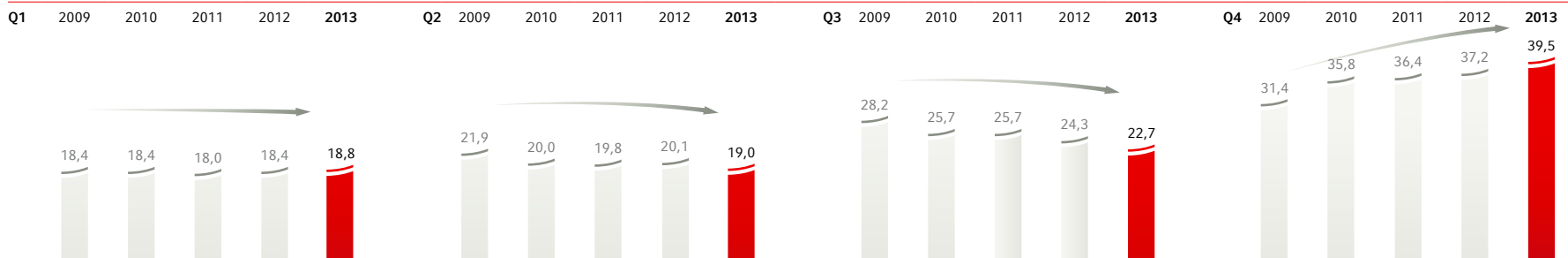
Auch im Berichtsquartal stieg der Umsatzanteil der Mehrwertprodukte – also der Umsatz mit den Produktgruppen CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und weiteren Fotogeschenartikeln – am Gesamtumsatz. Damit stärkt der Trend zu höherwertigen Fotoprodukten weiterhin die Umsatzentwicklung. Infolgedessen ist der Umsatz pro Foto im Berichtsjahr erneut gestiegen: von 14,60 Eurocent pro Foto im Vorjahr 2012 um 6,4 % auf 15,53 Eurocent pro Foto im Jahr 2013. Im isoliert betrachteten vierten Quartal 2013 stieg der Umsatz pro Foto mit +8,6 % sogar noch stärker: 18,62 Eurocent pro Foto nach 17,15 Eurocent pro Foto im Jahr 2012.

Absatzziele in Mrd. Stück	Ziel	Ist	Abweichung*
Digitalfotos	2,10–2,15	2,25	6,0 %
Fotos vom Film	0,10–0,11	0,11	9,0 %
Fotos gesamt	2,20–2,26	2,37	6,2 %
CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stück	5,8–6,0	5,8	-2,2 %

* berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Ergebnis Q4 in Mio. Stück	2013	2012	Veränderung
Fotos gesamt	780,5	777,6	0,4 %
– davon Digitalfotos	758,5	747,1	1,5 %
– davon Fotos vom Film	22,0	30,5	-27,9 %
CEWE FOTOBUCH	2,2	2,1	6,0 %

Entwicklung der CEWE-Fotofinishingumsatz-Saisonverteilung in % vom Umsatz



Ergebnis Fotofinishing

- ▶ *Hervorragendes Weihnachtsgeschäft führt zu 35,9 Mio. Euro EBIT im vierten Quartal (Q4 2012: 28,9 Mio. Euro):*
- ▶ *Viertes Quartal legt um 7,0 Mio. Euro zu und liefert 91 % des Gesamtjahres-EBIT vor Restrukturierung im Fotofinishing*
- ▶ *Gesamtjahres-EBIT im Fotofinishing übertrifft die Erwartungen: 36,3 Mio. Euro, vor Einmalaufwendungen für Restrukturierungen sogar 39,5 Mio. Euro*
- ▶ *Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2013 auf 9,9 %, bereinigt um Einmalaufwendungen für Restrukturierungen sogar auf 10,8 %*

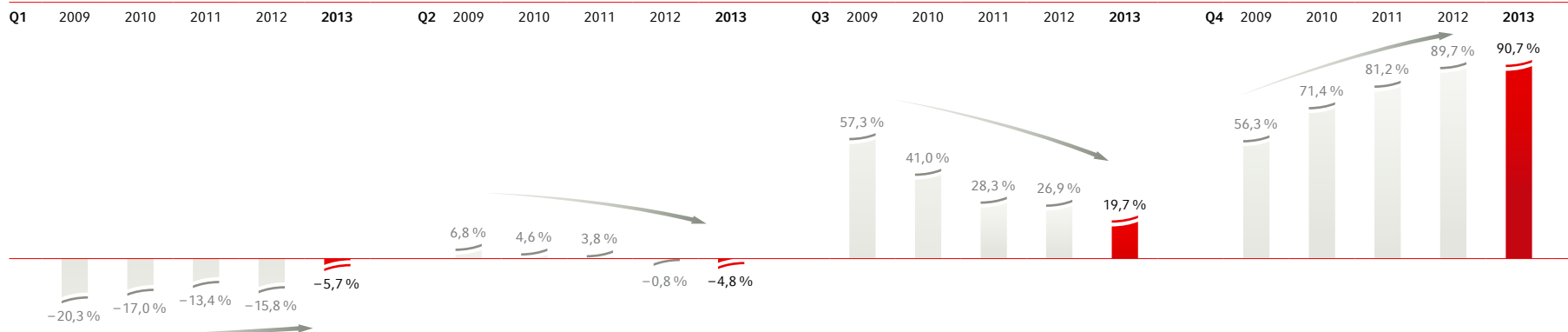
Wie die Grafik der Ergebnis-Saisonverteilung andeutet, erwirtschaftete CEWE in der Analog-Ära den größten Anteil des Jahresgewinns vor allem im Urlaubsquartal (drittes Kalenderquartal). In den nicht mehr auf der Grafik abgebildeten Jahren vor 2009 war dieser Anteil noch größer und der Anteil des vierten Quartals am Jahresgewinn war erstmals nahe Null. Inzwischen ergibt sich aber aufgrund der Saisonverschiebung sogar einen noch größeren Anteil im Weihnachtsquartal (viertes Kalenderquartal): Während früher das dritte Quartal mit den Fotos des Sommerurlaubs das klare Hauptquartal war, hat sich die Saisonspitze seit Jahren zunehmend in das vierte

Quartal verschoben, in dem das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER vor allem als Weihnachtsgeschenke stark nachgefragt werden.

Hervorragendes Weihnachtsgeschäft steigert EBIT im vierten Quartal kräftig

Entsprechend dem zunehmenden Nachfrageschwerpunkt im vierten Quartal hat sich auch der Ertrag des Hauptgeschäftsfelds „Fotofinishing“ im Weihnachtsquartal abermals gesteigert. Das EBIT im Segment Fotofinishing stieg im vierten Quartal um 24,3 % auf 35,9 Mio. Euro. Mit diesem Wert lag das realisierte EBIT sogar oberhalb des geplanten Zielkorridors von 29,0 Mio. Euro bis 34,5 Mio. Euro. Damit ist der Ergebnisanteil des vierten Quartals am Fotofinishing-Ergebnis des Gesamtjahres 2013 (Betrachtung vor Restrukturierungskosten) nach 90 % im Vorjahr nun auf 91 % angestiegen: Auf der Ergebnisebene zeigt sich – getrieben durch den im Weihnachtsgeschäft zunehmenden Absatz höhermargiger Mehrwertprodukte wie z. B. des CEWE FOTOBUCHs, des CEWE KALENDERS, der CEWE CARDS oder der CEWE WANDBILDER – die Saisonverschiebung am kräftigsten.

EBIT vor Restrukturierung – Fotofinishing-Saisonverteilung in % vom Jahres-EBIT



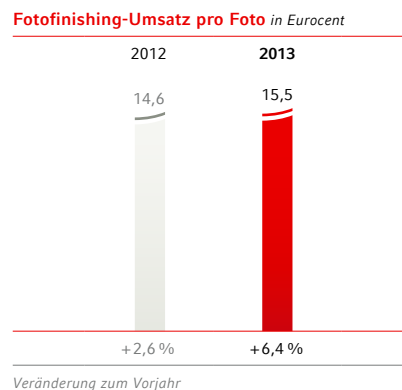
Fotofinishing-EBIT übertrifft die Erwartungen: 36,3 Mio. Euro im Gesamtjahr 2013

Der Geschäftsbereich Fotofinishing konnte mit einem EBIT von 36,3 Mio. Euro seine Ertragsstärke nach einem Vorjahres-EBIT i. H. v. 32,2 Mio. Euro erneut weiter ausbauen (+ 12,7 %).

Bereinigt man das EBIT um die im ersten Halbjahr 2013 angefallenen Restrukturierungskosten für Standortzusammenlegungen in Dresden und Polen in Höhe von 3,3 Mio. Euro, so lag das EBIT vor diesen Sondereffekten sogar bei 39,5 Mio. Euro. Da im Vorjahr keine Restrukturierungskosten angefallen waren, ergibt sich operativ ein Plus von 22,9 %: 7,4 Mio. Euro mehr operatives EBIT vor Restrukturierungskosten als im Vorjahr.

Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2013 auf 9,9 %, operativ sogar auf 10,8 %

Der im Fotofinishing seit Jahren anhaltende Produktmixwandel – der Austausch von einzelnen Fotos im z. B. 9er-, 10er- oder 13er-Format durch Foto-Mehrwertprodukte wie das CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE CARDS oder CEWE WANDBILDER sowie weitere Foto-Geschenkartikel – führte auch 2013 zu einer weiter steigenden EBIT-Marge dieses Geschäftsbereichs: 9,9 % nach 9,0 % im Vorjahr. Bereinigt um den oben beschriebenen Sondereffekt der angefallenen Restrukturierungskosten für die Standortzusammenlegungen in Dresden und Polen ergibt sich eine sehr solide operative EBIT-Marge von 10,8 %.



Geschäftsfeld Online Druck

Entwicklungen Online Druck

CEWE PRINT ist die Hauptmarke des Online Drucks

Im strategisch wichtigen, neuen Geschäftsfeld „Online Druck“ hatte CEWE zum Start des Geschäftsjahres 2013 die Markenstruktur neu organisiert. Es galt, die akquirierte Marke „Saxoprint“ und die organisch gewachsene Marke „viaprinto“ mit der hohen Markenbekanntheit des sehr positiv besetzten CEWE FOTOBUCHs zu verbinden, so dass Synergien genutzt werden können: Erstens soll die bereits existierende Fotofinishing-Marke CEWE FOTOBUCH das Online Druck-Geschäft positiv beeinflussen. Zweitens sollen die zukünftigen Werbeaufwendungen effizient fokussiert werden. Aus diesen Gründen soll die neue Marke im Online Druck die Dachmarke „CEWE“ nutzen und zugleich die Printkompetenz deutlich machen: CEWE PRINT und die Website www.cewe-print.de profitieren von der Markenbekanntheit des CEWE FOTOBUCHs und werden künftig ihrerseits auch positiv auf diese Marke abstrahlen.

Relaunch von CEWE PRINT

2013 gab es im Geschäftsfeld „Online Druck“ für die Marken CEWE PRINT sowie Saxoprint einen Relaunch der Webseiten. Der im August 2012 gestartete Onlineshop CEWE PRINT.de wurde nach genau einem Jahr komplett überarbeitet und bietet mehr Informationen und Inhalte insbesondere für Neukunden. Damit differenziert sich CEWE PRINT nun stärker von Saxoprint, deren Onlineshop im September

ebenfalls umgestaltet wurde. Die klare und reduzierte Gestaltung spricht vor allem die Hauptzielgruppe Geschäftskunden an.

CEWE PRINT in fünf Ländern aktiv

Neben dem starken Wachstum in Deutschland bedient CEWE PRINT auch Österreich, die Niederlande, Italien und Polen. Darüber hinaus ist auch für 2014 die Expansion in weitere Länder Europas geplant. Im Fokus steht dabei, die vorhandenen CEWE-Vertriebsstrukturen in den einzelnen Ländern zu nutzen, um einen schnellen und erfolgreichen Markteintritt zu erreichen. Zusammen mit den sechs Saxoprint Onlineshops bietet CEWE Produkte im Online Druck aktuell in neun verschiedenen Ländern an.

Fußball im Marketing-Fokus

Den Einstieg erreichte CEWE PRINT.de bereits 2012 insbesondere mit Werbung im Fußballumfeld: Bandenwerbung in den Stadien der 1. Fußball-Bundesliga sowie Werbeschaltungen im Umfeld der ARD-Sportschau. Diese Reichweite wird auch 2014 genutzt, um die Marke CEWE PRINT weiter bekannt zu machen. Darüber hinaus stehen gezielte Ansprachen von Neukunden mittels Internet-Werbung, aber auch die Bestandskunden-Bindung per Newsletter und Mailing auf der Marketing-Agenda.



Resultate Online Druck

- ▶ *Umsatz wächst 2013 mit +39,2 % stark weiter: 59,8 Mio. Euro (Vorjahr 43,0 Mio. Euro)*
- ▶ *Umsatz-Erwartung für 2013 erreicht*
- ▶ *Einmalaufwand durch Goodwill-Abschreibung auf Viaprinto Digitaldruck-Geschäft*
- ▶ *Geplante Anschub-Marketinginvestitionen belasten EBIT*

Umsatz wächst 2013 weiter stark auf das geplante Niveau

Der Umsatz im Geschäftsfeld Online Druck wuchs im Gesamtjahr 2013 nach 43,0 Mio. Euro im Vorjahr um 39,2 % (bzw. 31,1 % ohne Akquisitionseffekte) auf insgesamt 59,8 Mio. Euro. Zu berücksichtigen ist, dass die Erstkonsolidierung von Saxoprint zum 1. Februar 2012 erfolgte, so dass der Vorjahreswert für Saxoprint keinen Umsatz aus dem Januar 2012 enthält. Damit erreichte CEWE das eigene Umsatzziel in diesem Geschäftsfeld von rund 60 Mio. Euro für 2013. Intensive Marketingmaßnahmen, insbesondere die Bandenwerbung in der Fußball-Bundesliga flankiert mit TV-Werbespots im Umfeld von Sportsendungen, waren der Erfolgsschlüssel zu diesem hohen Umsatzwachstum.

Viertes Quartal steigert Umsatzbeitrag auf 18,2 Mio. Euro

Ebenso konnte das isoliert betrachtete vierte Quartal 2013 mit einem Zuwachs von 27,1 % kräftig zulegen: 18,2 Mio. Euro Umsatz nach 14,4 Mio. Euro Umsatz im vierten Quartal des Vorjahres. Auch im Online Druck liegt der umsatzstärkste Monat im vierten Quartal:

Umsatzentwicklung nach Segmenten in Mio. Euro	2013	2012	Veränderung
Fotofinishing	367,7	359,2	2,4 %
Einzelhandel	101,0	105,0	-3,8 %
Online Druck	59,8	43,0	39,2 %
Gesamt	528,6	507,2	4,2 %

Im November bereiten sich viele Geschäftskunden ihrerseits auf deren Weihnachtsgeschäft vor und ordern verstärkt Werbedruck-sachen.

Einmalaufwand durch Goodwill-Abschreibung auf Viaprinto-Digitaldruck-Geschäft

Auf Basis des im Rahmen des Jahresabschlusses durchgeführten Impairment-Tests reduzierte CEWE den für Viaprinto bilanzierten Goodwill um 2,7 Mio. Euro. CEWE hatte mit dem Erwerb der Firma Diron im Jahr 2008 seine Online Druck-Aktivitäten allein im reinen Digitaldruck gestartet. Die zu diesem Zeitpunkt erfolgte Erstkonsolidierung von Diron (Produktvertrieb unter der Marke „Viaprinto“) führte auf Basis der damaligen Ursprungsplanung mit den langfristigen Umsatz- und Ergebniserwartungen zu der Bilanzierung des Goodwills. Mittlerweile bildet sich das CEWE-Geschäftsfeld „Online Druck“ zum weitaus größeren Teil aus den im Offsetdruck produzierten Aufträgen, die mehrheitlich von CEWE PRINT und Saxoprint vertrieben wurden. Entsprechend ist aus heutiger Sicht der zu erwartende Barwert der künftigen Einnahmen aus dem isolierten Viaprinto-Digitaldruck-Geschäft kleiner und dieser spezielle Firmenwert der Diron-Akquisition entsprechend anzupassen.

Die erwartete Gesamtentwicklung des Geschäftsfelds Online Druck insgesamt – also inklusive der Online-Offset-Aktivitäten – ist konstant: Bis 2016 will CEWE über 100 Mio. Euro Umsatz in diesem

EBIT nach Segmenten (vor Restrukturierung) in Mio. Euro	2013	2012	Veränderung
Fotofinishing	39,5	32,2	22,9 %
Einzelhandel	0,1	1,7	-95,5 %
Online Druck	-7,0	-4,8	-46,1 %
Gesamt	32,6	29,1	12,3 %

strategischen Wachstumssegment erzielen. Der Wert wird nun zu einem größeren Anteil von CEWE PRINT und Saxoprint erwartet und weniger von der Marke viaprinto.

Anschub-Marketinginvestitionen belasten das EBIT

Die für den eingangs beschriebenen Markenaufbau notwendigen Marketinginvestitionen werden zunächst weiterhin die Gewinn- und Verlustrechnung dieses Geschäftsfeldes prägen. Denn CEWE nutzt die Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing, um das vielversprechende Wachstumsfeld Online Druck durch intensives Marketing auszubauen. Auf diese Weise generiert CEWE neben einer zunehmenden Markenbekanntheit der Dachmarke „CEWE“ auch eine wachsende Kundenbasis im Online Druck, von der das Unternehmen künftig profitieren wird.

Vor dem oben beschriebenen Einmalaufwand durch die Goodwill-Abschreibung auf die Viaprinto-Ursprungsplanung zum Zeitpunkt deren Erstkonsolidierung erreichte das Geschäftsfeld Online Druck ein zum Vorjahr um 0,5 Mio. Euro verbessertes EBIT in Höhe von –4,3 Mio. Euro (Vorjahr 2012: –4,8 Mio. Euro), obwohl im Jahr 2012 erst ab August in Marketing investiert wurde, 2013 aber ganzjährig. Der gestiegene Umsatz war also in der Lage, das Mehr an Marketingaufwand zu tragen. Relativ zum deutlich gestiegenen Umsatz verbesserte sich die operative EBIT-Marge damit von –11,1 % im Vorjahr auf –7,1 % im Gesamtjahr 2013. Inklusive des Einmalaufwands für die Goodwill-Abschreibung trug das Geschäftsfeld mit –7,0 Mio. Euro zum Konzern-EBIT bei (Vorjahr 2012: –4,8 Mio. Euro).

Geschäftsfeld Einzelhandel

Entwicklungen Einzelhandel

Einzelhandel: Marktanteile weiter ausgebaut

Der CEWE-Einzelhandel konnte 2013 seine starke Marktstellung in allen Ländern behaupten oder ausbauen, weil er seine Vorteile aus der Kombination von attraktiven Einzelhandelsgeschäften und jahrelang etabliertem Internetgeschäft nutzte. Im Berichtsjahr wurden eine neue E-Commerce-Plattform mit überarbeiteten Web-Auftritten realisiert sowie umfangreiche Ladenmodernisierungen durchgeführt: Der CEWE-Einzelhandel bietet seinen Kunden in allen Ländern sowohl im Internet als auch am PoS einen zeitgemäßen modernen Auftritt.

Resultate Einzelhandel

- ▶ *Einzelhandel liefert 101,0 Mio. Euro Umsatz im Gesamtjahr 2013, 3,8 % weniger als im Vorjahr*
- ▶ *Schwieriges Foto-Einzelhandelsklima in Norwegen und Polen maßgeblicher Grund für Gesamtumsatzrückgang*
- ▶ *Ordentliches Q4-Ergebnis mit verbesserter EBIT-Marge lässt Einzelhandel insgesamt positiv zum Konzernergebnis beitragen*

Einzelhandel trägt 101,0 Mio. Euro Umsatz zum Konzernumsatz bei

Der Gesamtumsatz im Geschäftsfeld Einzelhandel betrug im Berichtsjahr 101,0 Mio. Euro und erreichte damit – bedingt durch ein insgesamt schwieriges Foto-Einzelhandelsklima – nicht ganz das Niveau des Vorjahres (Vorjahr: 105,0 Mio. Euro). Entwickelte sich der Gesamtumsatz im ersten Halbjahr 2013 noch positiv zum Vorjahr, so konnte das zweite Halbjahr nicht mehr an die guten Vorjahreswerte anschließen. Im isoliert betrachteten vierten Quartal 2013 ging der Umsatz des CEWE-Einzelhandels um 6,0 Mio. Euro von 30,5 Mio. Euro im Vorjahresquartal auf 24,5 Mio. Euro im Berichtsquartal zurück (–19,6 %). So konnte z. B. der Einzelhandel in Norwegen durch einen stark unterproportionalen Umsatzrückgang im Vergleich zum Gesamtmarkt zwar weitere Marktanteile gewinnen, sich aber nicht von der allgemeinen Abschwächung abkoppeln. Auch der polnische Markt bleibt durch die zurückhaltende Konsumneigung schwierig.

Ordentliches Q4-Ergebnis mit verbesserter EBIT-Marge lässt Einzelhandel insgesamt positiv zum Konzernergebnis beitragen

Konnte das wichtige Weihnachtsgeschäft im Foto-Hardware-Einzelhandel auf der Umsatzseite nicht an das gute Vorjahr heranreichen, so ist es jedoch im Ergebnis gelungen, die EBIT-Marge im vierten Quartal nach 5,0 % im Vorjahr auf 5,3 % im Berichtsjahr zu steigern: Eine Trendumkehr zum Positiven im Vergleich zu den ersten drei Quartalen, in denen sich die EBIT-Marge von 0,2 % auf –1,6 % reduzierte. Der CEWE-Einzelhandel erwirtschaftete im vierten Quartal 2013 ein EBIT von 1,3 Mio. Euro nach 1,5 Mio. Euro im Vorjahr. Damit trug das Geschäftsfeld Einzelhandel im Gesamtjahr 2013 insgesamt mit 76 TEuro noch positiv zum Konzernergebnis bei (Vorjahr 2012: 1,7 Mio. Euro).

Hauptgrund für diese Entwicklung war der zunehmende Preisdruck für Kameras und Foto-Hardware im norwegischen und die allgemeine Konsumzurückhaltung im polnischen Markt, zudem war eine gebremste Nachfrage im gesamten Bereich Consumer Electronics festzustellen, die auch Auswirkungen auf den Foto-Hardware-Handel hatte.

Eine erhöhte Kostenquote aus den ersten drei Quartalen 2013 durch den Aufbau eines neuen und verbesserten Online-Webshops in Norwegen und Polen, leicht erhöhte Marketingaufwendungen sowie Kosten für die Standortoptimierung einiger Flagship-Stores drückten zudem auf die Gesamtjahresergebnissituation.

Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

- ▶ **Alle Ziele für 2013 erreicht: Umsatz 528,6 Mio. Euro, EBIT 29,4 Mio. Euro**
- ▶ **Operatives EBIT vor Restrukturierungskosten sogar bei 32,6 Mio. Euro**
- ▶ **Viertes Quartal trägt erneut über 100 % des Jahres-EBIT: 33,5 Mio. Euro**
- ▶ **EBIT-Marge vor Restrukturierungskosten verbessert sich im Konzern von 5,7 % (2012) auf 6,2 % (2013)**
- ▶ **Steuerquote sinkt durch Einmaleffekt aus Rechtsformwandel auf 22,3 %**
- ▶ **Ergebnis je Aktie steigt auf 3,29 Euro**

Alle Jahresziele erreicht: Das wichtige vierte Quartal hat wieder geliefert und erneut zugelegt

Die im Abschnitt zum Geschäftsfeld Fotofinishing dargestellte fortschreitende Saisonverschiebung im Fotofinishing in das vierte Quartal und zudem die Anschlag-Marketinginvestitionen für den Online Druck belasteten die ersten drei Quartale deutlich. Nachdem CEWE daher zum Ende des dritten Quartales 2013 wie im Vorjahr einen Verlust ausgewiesen hatte, ruhten auf dem vierten Quartal nochmals gestiegene Erwartungen. Diesen Erwartungen ist das vierte Quartal

2013 erneut voll gerecht geworden. Durch die Beiträge des vierten Quartales konnten alle Umsatz- und Ergebnisziele erreicht werden.

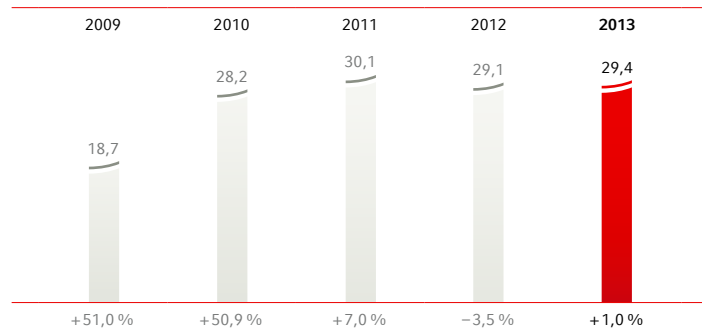
Gesamtjahr 2013 in Mio. Euro	Ziel	Ist	Abweichung*
EBIT	27–33	29,4	–2,1 %
EBT	25–31	27,8	–0,6 %
Nachsteuerergebnis	16–20	21,6	20,1 %
Ergebnis je Aktie Euro/Stück	2,44–3,06	3,29	19,5 %

* berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Viertes Quartal trägt erneut über 100 % des Jahres-EBIT

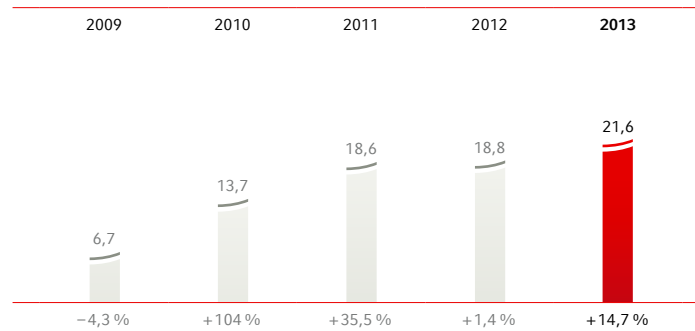
Besonders für das Jahres-EBIT hat das vierte Quartal aufgrund der ausgeprägten Fotofinishing-Saisonspitze eine große Bedeutung. So stieg im Berichtsquartal das EBIT um 14,9 % oder 4,3 Mio. Euro auf 33,5 Mio. Euro. Mit diesem starken Beitrag des vierten Quartals konnte das Minus der ersten drei Quartale ausgeglichen und ein Jahres-EBIT von 29,4 Mio. Euro erzielt werden (2012: 29,1 Mio. Euro). Damit ist der Zielkorridor von 27 bis 33 Mio. Euro klar erreicht. Bezieht man die Restrukturierungskosten des Geschäftsjahres 2013 (3,3 Mio. Euro für die Standortzusammenlegungen in Dresden und

Operatives Ergebnis (EBIT) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Ergebnis nach Steuern in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Polen) in die Betrachtung nicht mit ein, so konnte CEWE im Gesamtjahr 2013 sogar ein operatives EBIT in Höhe von 32,6 Mio. Euro erzielen.

Konzern-EBIT-Marge vor Restrukturierungskosten von 5,7 % auf 6,2 % verbessert

Trotz des durch die Marketing-Anschubinvestitionen weiterhin negativen EBIT im Geschäftsfeld Online Druck und des im Vergleich zum Vorjahr schwächeren Einzelhandelsergebnisses konnte CEWE durch die im Kapitel „Geschäftsfeld Fotofinishing“ bereits beschriebene Margenverbesserung im Stammgeschäft Fotofinishing auch die Konzern-EBIT-Marge vor Restrukturierungskosten von 5,7 % im Jahre 2012 auf 6,2 % im Berichtsjahr steigern. Da nur im Geschäftsjahr 2013 Restrukturierungskosten angefallen waren, nicht jedoch im Vorjahr 2012, ging die ausgewiesene EBIT-Marge inklusive dieser Sonderkosten leicht von 5,7 % (2012) auf 5,6 % (2013) zurück.

Höherer Wertschöpfungsanteil verschiebt die GuV-Struktur

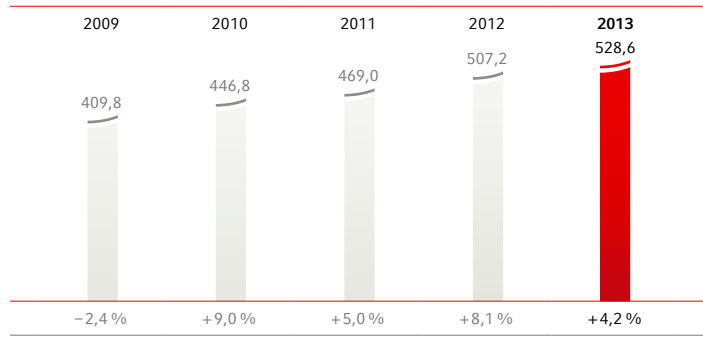
Der Trend zu Mehrwertprodukten im Fotofinishing verändert die Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) von CEWE. Der Materialaufwand sinkt, die Personalkosten und der sonstige betriebliche Aufwand steigen tendenziell. Ferner schlägt sich das Ende der

analog/digital-transformationsbedingten Investitionen in reduzierten Abschreibungen nieder – wengleich dieser Effekt auch auslaufen dürfte. Diesen Trends aus dem umsatzstarken Geschäftsfeld Fotofinishing wirken – je nach Entwicklung der Umsatzanteile – die Gegebenheiten im Online Druck bzw. im Einzelhandel teilweise entgegen. In der folgenden Diskussion der GuV-Struktur werden diese Effekte an den wesentlichen Positionen erläutert. Diese Diskussion beschränkt sich auf die Analyse der Entwicklungen im Berichtsjahr. Die Entwicklung im vierten Quartal wird nur erläutert, soweit sich deutlich andere Trends als im Gesamtjahr zeigen.

Sonstige betriebliche Erträge schwanken: Diesmal Minderertrag

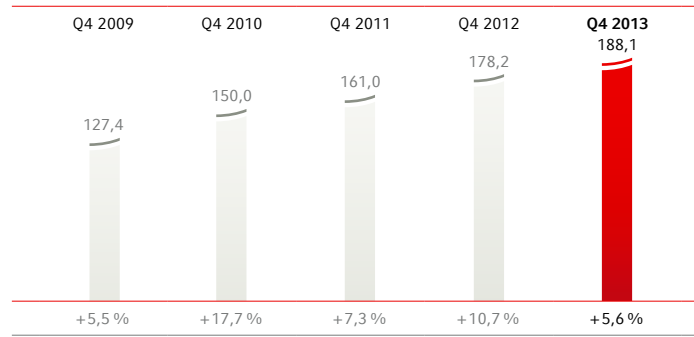
Die traditionell fluktuierenden sonstigen betrieblichen Erträge schlugen – nach 29,7 Mio. Euro im Vorjahr – im Jahr 2013 mit 24,6 Mio. Euro zu Buche. Erklärte sich der im Vorjahr angestiegene Wert etwa zur Hälfte des Anstiegs aus der Akquisition von Saxoprint, so hat sich dieser Unterschiedseffekt in diesem Jahr gejäht und führte daher nicht zu einem weiteren Anstieg. Im höheren Vorjahreswert befinden sich zudem z. B. die Auflösungen von Prozesskostentrückstellungen und Zollgutschriften, die durch eine Optimierung der Abwicklungsverfahren im Jahr 2012 erreicht wurden und im aktuellen Berichtsjahr nicht erneut anfielen.

Umsatz in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Umsatz Q4 in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Materialaufwandsquote auf 35,9 % gesunken

Der Trend zu Mehrwertprodukten hat den Materialaufwand im Fotofinishing – wie in der Einleitung zur GuV-Struktur beschrieben – weiter reduziert. Auch die reduzierte Bedeutung des Einzelhandels wirkt in diese Richtung. Die gestiegene Bedeutung des Online Drucks schwächt diesen Reduzierungseffekt leicht ab, da die Materialaufwandsquote im Online Druck höher ist als im Fotofinishing. Insgesamt setzte sich jedoch der die Materialaufwandsquote senkende Effekt des Fotofinishings und des Einzelhandels in der Konzernmaterialaufwandsquote durch und verringerte diese von 36,6 % (2012) auf 35,9 % (2013). Insbesondere im vierten Quartal ist dieser Effekt aufgrund des höheren Umsatzanteils des Fotofinishings/ Einzelhandels besonders abzulesen: Die Quote sank von 33,4 % (Q4 2012) auf 29,8 % (Q4 2013).

Wie in der Online Druck-Branche üblich, wird der Mailorderaufwand für die Zustellung der Druckprodukte zum Kunden als Materialaufwand ausgewiesen. Auch daher liegt der Materialaufwand beim Online Druck höher als im Fotofinishing und geht – entsprechend dem gestiegenen Umsatzanteil des Online Drucks – zukünftig stärker in den Konzerndurchschnitt ein.

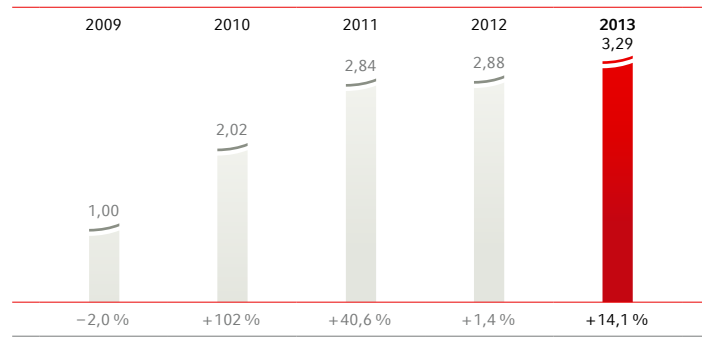
Personalaufwandsquote steigt leicht auf 24,6 %

Die höhere Wertschöpfung und der wachsende Umsatzanteil der Mehrwertprodukte im Fotofinishing sind mit zusätzlichem Personalaufwand verbunden – sowohl in der Produktion als auch in den Gemeinkostenbereichen – beispielsweise im Marketing, im Produktmanagement und in der IT. Auch ein geringerer Einzelhandelsumsatzanteil trägt tendenziell zu einer höheren Personalaufwandsquote bei. Im Konzerndurchschnitt führen diese Effekte zu einem leichten Anstieg des Personalaufwands um 0,5 Prozentpunkte auf 24,6 % (2012: 24,1 %).

Trotz gestiegener Marketingaufwendungen leicht rückläufige Quote beim sonstigen betrieblichen Aufwand: 31,7 % vom Umsatz

CEWE hat die Markteinführung von CEWE PRINT im Berichtsjahr weiter unterstützt und die entsprechenden Marketingaufwendungen intensiviert. Ferner ist für Mehrwertprodukte im Fotofinishing zwar weniger Materialeinsatz, aber eine intensivere Vermarktung erforderlich. Beides ließ im Berichtsjahr die sonstigen betrieblichen Aufwendungen absolut steigen. Aufwandreduzierend wirken verschiedene Effekte, z. B. eine aktive Reduktion des Logistikaufwands. Auch durch den Umsatzanstieg sank die Quote der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Prozent vom Umsatz zum Vorjahr von 32,3 % auf 31,7 %.

Ergebnis je Aktie in Euro



Veränderung zum Vorjahr

Ergebnisse des Q4 in Mio. Euro	2013	2012	Veränderung
Ergebnis vor Steuern (EBT)	33,0	28,7	+15,2 %
Ergebnis nach Steuern	28,1	22,1	+27,3 %

Abschreibungsquote sinkt leicht auf 7,2 % vom Umsatz

Seit Jahren gehen die nachhaltigen Abschreibungen im Fotofinishing bei CEWE zurück, da die Investitionen der vergangenen Jahre deutlich unter den Spitzeninvestitionsjahren der Analog/Digital-Transformation (2003 bis 2008) lagen. Dieser Trend hielt noch etwas an, so dass auch im Berichtsjahr die Abschreibungen im Stammgeschäft weiter rückläufig waren. Im Geschäftsfeld Online Druck wurde zum Jahresende 2013 eine dritte Offset-Großdruckmaschine installiert, die zur Erhöhung der absoluten Abschreibungssumme auf 37,9 Mio. Euro beigetragen hat (2012: 37,0 Mio. Euro). Mit dieser Maschine ist es möglich, das aktuelle Umsatzwachstum in der Produktion bis voraussichtlich in das Jahr 2015 hinein abzubilden.

Die Abschreibungsquote im Konzern in Prozent vom Umsatz hat sich von 7,3 % (2012) auf 7,2 % (2013) leicht verbessert.

Finanzierungsaufwand sinkt deutlich auf 1,5 Mio. Euro

Führten noch im Vorjahr 2012 die Akquisition von Saxoprint sowie die in diesem Zusammenhang übernommenen Darlehen zu einem höheren Finanzierungsbedarf, so konnte der Finanzierungsaufwand durch niedrigere Zinssätze und weitergeführte Schuldentilgung von 2,2 Mio. Euro im Vorjahr auf 1,5 Mio. Euro im Berichtsjahr gesenkt werden.

Ertragssteuerquote sinkt durch Effekt aus Rechtsformwechsel auf 22,3 %

Die Konzern-GuV macht für das Jahr 2013 eine erheblich reduzierte Konzern-Steuerquote von 22,3 % sichtbar (2012: 29,9 %). Bereinigt man diese weiter um den Effekt der „ertragsunabhängigen Steuern“, dann beträgt diese noch 20,2 % (2012: 27,8 %). Die Abweichung von

einem als normal anzusehenden Steuersatz von etwa 30 % ergibt sich im Wesentlichen aus der im Geschäftsjahr 2013 stattgefundenen Umstrukturierung zur CEWE Stiftung & Co. KGaA. Im Wege dieser Umstrukturierung wurde ein erheblicher Strukturmachtteil der vergangenen Jahre beseitigt und im Geschäftsjahr 2013 zugunsten der CEWE-Gruppe realisiert. In der alten Struktur quasi eingefrorene gewerbsteuerliche Verlustvorträge konnten so genutzt werden. Der Effekt beläuft sich auf rd. 3,2 Mio. Euro und teilt sich auf in die effektive Nutzung der Verlustvorträge (rd. 1,1 Mio. Euro Steuerentlastung) und die Aktivierung von latenten Steuern (rd. 2,1 Mio. Euro Steuerentlastung) auf die noch verbleibenden Verlustvorträge. Die Verschiebung der effektiven Nutzung auf voraussichtlich zwei Jahre ergibt sich aus der im Steuerrecht gegebenen Mindestbesteuerung.

Auch die um die ertragsunabhängigen Steuern bereinigte Konzernsteuerquote von 27,8 % im Vorjahr 2012, die im Vergleich zur „normal“ zu erwartenden Konzernsteuerquote von etwa 30 % günstiger ausgefallen war, war durch einen Sondereffekt beeinflusst: Die im Jahr 2012 durchgeführte Anwachsung der Diron GmbH & Co. KG auf die damalige CEWE COLOR AG & Co. OHG ermöglichte die Nutzung der in der Diron GmbH & Co. KG angefallenen gewerbsteuerlichen Verlustvorträge.

Nachsteuerergebnis steigt um 14,7 % auf 21,6 Mio. Euro:

Ertrag je Aktie wächst auf 3,29 Euro

Das im Geschäftsjahr 2013 im Vergleich zum Vorjahr verbesserte Vorsteuerergebnis und die durch den oben beschriebenen Effekt aus dem durchgeführten Rechtsformwandel gesunkene Konzernsteuerquote haben das Ergebnis nach Steuern um 14,7 % auf 21,6 Mio. Euro steigen lassen (2012: 18,8 Mio. Euro) und so auch das unverwässerte Ergebnis je Aktie auf 3,29 Euro verbessert (2012: 2,88 Euro).

Bilanz und Finanzierung

- ▶ **Solide Finanzierung: Eigenkapitalquote 42,4 % (+ 2,1 Prozentpunkte)**
- ▶ **Langfristige Vermögensintensität nimmt wieder ab**
- ▶ **Operatives Netto-Working Capital lässt gebundenes Kapital steigen**

Die Bilanz und die Finanzierung von CEWE werden im Folgenden entlang der Komponenten des Capital Employed erläutert. Im Wesentlichen geschieht dies nachfolgend auf der Basis des Vorjahresvergleiches. Soweit es dem tieferen Verständnis dient, werden Erläuterungen zum vierten Quartal herangezogen.

Langfristige Vermögensintensität nimmt wieder ab

Die Reduktion des langfristigen Vermögens um –6,0 Mio. Euro auf 159,7 Mio. Euro kann hauptsächlich auf einen Rückgang des Anlagevermögens (–7,0 Mio. Euro auf 149,3 Mio. Euro) zurückgeführt werden. Zwar lagen die Investitionen dabei mit 34,9 Mio. Euro um 0,2 Mio. Euro über den planmäßigen Abschreibungen von 34,6 Mio. Euro. Jedoch wurden Anlagen mit einem Buchwert von

2,0 Mio. Euro verkauft und im Rahmen der nach IFRS vorgeschriebenen regelmäßigen Werthaltigkeitstests Geschäfts- oder Firmenwerte um 3,2 Mio. Euro auf 25,4 Mio. reduziert, wie im Abschnitt „Resultate“ zu den jeweiligen Geschäftsfeldern erläutert. Die Anlagenintensität geht infolgedessen zurück (45,0 % nach 48,3 % im Vorjahr).

Operatives Netto-Working Capital steigt vor allem durch Umsatzwachstum auf 46,8 Mio. Euro

Das operative Netto-Working Capital hat im Vorjahresvergleich um 14,2 Mio. Euro auf 46,8 Mio. Euro zugenommen. Wie im Abschnitt „Cash Flow“ erläutert, treibt der jahresendumsatzgetriebene Forderungsanstieg (16,6 Mio. Euro) das operative Netto-Working Capital. Dadurch stieg die Reichweite des operativen Net Working Capital von 17 Tagen am 31. Dezember 2012 auf 22 Tage.

Sonstiges Netto-Working Capital trägt stabil zur Finanzierung bei

Das Sonstige Netto-Working Capital lag bei 24,3 Mio. Euro und konnte im Vergleich zum Vorjahr mit –1,2 Mio. Euro zusätzlich zur

Bilanzdaten in Mio. Euro und in %



Finanzierung beitragen. Die Hauptgründe für diesen leichten Anstieg werden im Abschnitt „Cash Flow“ erläutert.

Liquide Mittel auf Normalniveau

Der Bestand der liquiden Mittel hat sich im Jahresvergleich von 13,4 Mio. Euro auf 14,0 Mio. Euro leicht erhöht und liegt damit weiterhin auf einem stabilen Normalniveau.

Operatives Netto-Working Capital lässt gebundenes Kapital steigen

Das Capital Employed hat um 7,7 Mio. Euro auf 196,2 Mio. Euro zugelegt. Die Kapitalbindung hat sich jedoch ausschließlich aufgrund des Forderungsanstiegs infolge des weiter zunehmenden Jahresumsatzes erhöht; bereinigt um den Forderungsanstieg von 16,6 Mio. Euro ergibt sich eine Reduzierung der übrigen Positionen um 8,9 Mio. Euro.

Der Blick auf die korrespondierende Größe Capital Invested zeigt, dass die Erhöhung um 7,7 Mio. Euro im Wesentlichen durch gestiegenes Eigenkapital (+ 10,0 Mio. Euro) sowie eine tilgungsbedingte Nettoabnahme nicht operativer Schulden von 2,3 Mio. Euro finanziert wurde.

Solide Eigenkapitalausstattung

Trotz gestiegener Bilanzsumme von 323,6 Mio. Euro auf 331,5 Mio. Euro hat sich die Eigenkapitalquote mit 42,4 % um 2,1 Prozentpunkte erhöht (Vorjahr: 40,3 %). Der Anstieg des Eigenkapitals i. H. v. 10,0 Mio. Euro ist im Wesentlichen zurückzuführen auf den Saldo aus Nachsteuerergebnis (+21,6 Mio. Euro, Vorjahr: +18,8 Mio. Euro) und Dividendenzahlung an die Aktionäre

(–9,5 Mio. Euro, Vorjahr: –9,2 Mio. Euro). Außerdem spielten erfolgsneutrale Effekte (–3,9 Mio. Euro, Vorjahr: –0,2 Mio. Euro) sowie der Verkauf eigener Aktien im Rahmen eines Mitarbeiteraktienprogramms (+0,5 Mio. Euro, Vorjahr: +0,5 Mio. Euro) eine Rolle. Im Rahmen der Umwandlung in eine KGaA fand eine Kapitalerhöhung von 0,5 Mio. Euro statt, wie im Anhang auf S. 187 und S. 189 erläutert wird.

Bruttofinanzschulden im Jahresverlauf getilgt

Die Finanzschulden wurden insgesamt um 1,2 Mio. Euro abgebaut. Während die langfristigen Finanzschulden planmäßig durch Tilgung und Verfristung um 19,3 Mio. Euro zurückgingen, stiegen die kurzfristigen Finanzschulden um +18,1 Mio. Euro, da bisher unter den langfristigen Finanzschulden ausgewiesene Festkredite planmäßig im Geschäftsjahr 2014 fällig werden. Das wird dazu führen, dass die Finanzschulden 2014 weiter deutlich zurückgeführt werden. Darüber hinaus bestehen nicht ausgenutzte Langfrist-Linien.

Die Zunahme der kurzfristigen, nicht operativen Schulden um 18,1 Mio. Euro ist zu 100 % auf kurzfristige Finanzschulden zurückzuführen, die nun 26,1 Mio. Euro betragen.

Der Rückgang der langfristigen Schulden um –20,3 Mio. Euro auf 29,6 Mio. Euro setzt sich zusammen aus einem Rückgang der langfristigen Finanzschulden um –19,3 Mio. Euro auf 4,2 Mio. Euro, aus einem Minus bei den langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten von –1,2 Mio. Euro, einem Anstieg der Pensionsrückstellungen und langfristigen übrigen Verbindlichkeiten jeweils um 0,6 Mio. Euro sowie einem Rückgang der latenten Steuern um –0,7 Mio. Euro.

Finanzielle Flexibilität gewährt strategischen Spielraum

Mit Beginn des Jahres 2013 wurden die Neuverhandlungen der Kreditfazilitäten abgeschlossen. CEWE hat sich damit deutlich vor Ablauf der bisherigen Vereinbarungen einen erweiterten finanziellen Spielraum gesichert. Zum Jahresende lag die gesamte Kreditlinie der CEWE-Gruppe bei 116,8 Mio. Euro (Vorjahr: 89,6 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (30,3 Mio. Euro, Vorjahr: 31,5 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (14,0 Mio. Euro, Vorjahr: 13,4 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 100,5 Mio. Euro (Vorjahr: 71,5 Mio. Euro). Größere Einzelinvestitionen oder M & A-Projekte sind aktuell zwar nicht konkret geplant, doch gewährt die erneuerte Finanzierungsstruktur einen großen strategischen Spielraum. Neben gezogenen Festkrediten (25,2 Mio. Euro, Vorjahr: 18,7 Mio. Euro) bestehen langfristig bis zu sieben Jahren zugesagte, revolvingende Kreditlinien sowie laufend erneuerte Einjahres-Linien, die insgesamt der Finanzierung des unterjährig saisonal stark schwankenden Liquiditätsbedarfs dienen; damit ist sichergestellt, dass CEWE jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann.

Allen langfristigen Kreditzusagen unterliegen bankübliche Covenant-Vereinbarungen zu einer bereinigten Eigenkapitalquote von 22,5 % sowie einem Nettoverschuldungsgrad von 3,0, jeweils festzustellen zum Geschäftsjahresende. Sonstige wesentliche Sicherheiten wurden nicht gewährt. Die Vereinbarung dieser Kennzahlen gewährt ebenfalls einen ausreichend großen strategischen Bewegungsspielraum.

So wurden diese Bedingungen regelmäßig mit großem, beruhigendem Abstand über- bzw. unterschritten (Eigenkapital-Covenant: 36,1 %, Vorjahr: 33,1 % und Nettoverschuldungsgrad: 0,24, Vorjahr: 0,27). Die Bedingungen für die Kredite bewegen sich auf marktüblichem Niveau. Das laufende Investitionsbudget der CEWE-Gruppe wird vollständig aus dem operativen Cash Flow finanziert, so dass die Kreditfazilitäten neben dem unterjährigen Liquiditätsausgleich vollständig für strategisch größere Schritte zur Verfügung stehen.

Goldene Bilanzregel eingehalten

Insgesamt wird die Solidität der CEWE-Bilanz erneut an dem Maßstab der klassischen goldenen Bilanzregel deutlich: Auch bei weiterhin hoher Anlagenintensität werden die langfristigen Vermögenswerte (48,2 % der Bilanzsumme, Vorjahr: 51,2 %) vollständig durch das Eigenkapital (42,4 %, Vorjahr: 40,3 %) sowie die langfristigen Schulden (8,9 %, Vorjahr: 15,4 %) gedeckt.

Cash Flow

- ▶ *Hoher Jahresumsatz bedingt Forderungs-/ Working Capital-Aufbau*
- ▶ *Working Capital-Aufbau dominiert Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit und damit Free-Cash Flow*
- ▶ *Investitions-Cash Flow nach Vorjahresakquisition wieder auf Normalniveau*

Die folgenden Erläuterungen beziehen sich zunächst auf den Cash Flow des abgelaufenen Geschäftsjahres. Am Ende dieses Abschnittes werden Angaben zum vierten Quartal gemacht. Der Cash Flow des Vergleichszeitraums 2012 wird auf allen Ebenen durch die Akquisition von Saxoprint und die damit einhergehenden Investitionen in das Geschäftsfeld Online Druck sowie das Einzelhandelsgeschäft beeinflusst.

Ausgehend von einem um 0,3 Mio. Euro auf 29,4 Mio. Euro gestiegenen EBIT waren in der Cash Flow-Rechnung von CEWE zahlungsunwirksame Abschreibungen in Höhe von 37,9 Mio. Euro (Vorjahr: 37,0 Mio. Euro) zu eliminieren, so dass das EBITDA um 1,2 Mio. Euro auf 67,3 Mio. Euro anstieg. Die sonstigen zahlungsunwirksamen Anpassungen, die keine Auswirkungen auf den opera-

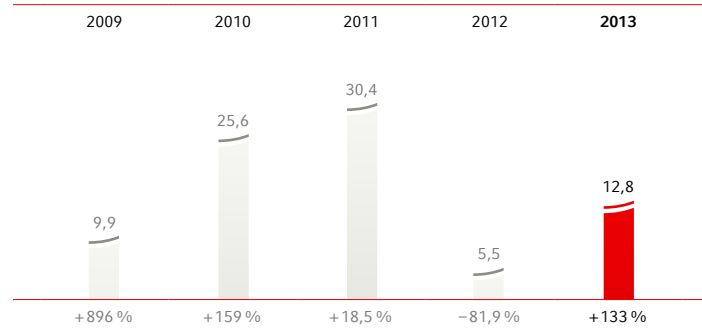
tiven Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit haben, wie unrealisierte Fremdwährungseffekte, Veränderungen langfristiger Forderungen und langfristiger Schulden – hauptsächlich im Bereich der Pensionsrückstellungen –, sind bei der Ermittlung des Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit mit –2,5 Mio. Euro negativ zu buchen und lagen bei –0,3 Mio. Euro, während sie im Vorjahr mit +2,3 Mio. Euro positiv auf die Cash Flow-Berechnung wirkten.

Working Capital-Aufbau belastet Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit
Der Working Capital-induzierte Cash Flow reduzierte sich im Geschäftsjahr 2013 weiter um 7,1 Mio. Euro auf –13,1 Mio. Euro und belastet somit den Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit deutlich.

Folgende Effekte beeinflussten den Working Capital-induzierten Cash Flow: Ein positiv wirkender Effekt war die Vorratsabnahme (aus Bestandsoptimierungen im Fotofinishing und geringeren Handelswarenbeständen des Einzelhandels) um 3,5 Mio. Euro statt eines starken Aufbaus im Vorjahr um 13,7 Mio. Euro.

Der Haupttreiber des negativen Netto-Working Capital-Effekts waren Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die um 16,6 Mio. Euro

Free-Cash Flow in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Investitionen in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

aufgebaut wurden (2012: Abbau um 6,7 Mio. Euro). Im Vorjahr sorgten eine Zahlung der Kreditversicherung im Rahmen der bekannten Insolvenz eines Handelspartners und Bonuszahlungen an Handelspartner zum Jahresende für den Abbau der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen. Im Geschäftsjahr ließen der rasant wachsende Umsatz im Dezember sowie auch später eingehende Zahlungen von Handelspartnern den Forderungsbestand in die Höhe schießen.

Im Netto-Working Capital wurde dieser Effekt durch parallel gesunkene Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nochmals verstärkt. Diese sind vor allem aufgrund der geringeren Beschaffungsaktivitäten des Einzelhandels gesunken; Verbindlichkeiten gegenüber Handelspartnern aus Bonuszusagen sind gegenläufig etwas gestiegen. In Summe sanken daher die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen nur um –1,1 Mio. Euro (2012: +0,6 Mio. Euro). Im sonstigen Working Capital wirkte vor allem die Erhöhung der Netto-Umsatzsteuerzahllast, so dass sich der Cash-Beitrag um 0,7 Mio. Euro auf 1,1 Mio. Euro erhöhte.

Für Steuerzahlungen sind im Berichtsjahr 5,2 Mio. Euro weniger Ertragssteuern abgeflossen, insgesamt 6,1 Mio. Euro. Infolge der im Zuge des Formwechsels der CEWE COLOR Holding AG in die CEWE Stiftung & Co. KGaA erfolgten Anwachsung der CEWE COLOR AG & Co. OHG wurden die Steuervorauszahlungen der CEWE COLOR OHG erstattet und erst nach dem 31. Dezember 2013 von der CEWE Stiftung & Co. KGaA erhoben.

In Summe lag der Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit bei 47,9 Mio. Euro und somit lediglich 3,4 Mio. Euro unter dem des Vorjahres.

Cash Flow aus Investitionstätigkeit mit 35,1 Mio. Euro wieder auf Normalniveau

Die Cash-outs für Investitionen in das Anlagevermögen lagen bei 35,3 Mio. Euro und damit aufgrund der Geschäftsausweitung leicht über dem Vorjahr (33,8 Mio. Euro).

Die Investitionen in das Anlagevermögen lagen bei 34,9 Mio. Euro. Von diesen 34,9 Mio. Euro wurden 27,3 Mio. Euro in Sachanlagen sowie 6,3 Mio. Euro in immaterielle Vermögenswerte investiert. Im Bereich der Sachanlagen wurden 7,6 Mio. Euro für die Präsenz am PoS aufgewendet. In den Digitaldruck und dessen Weiterverarbeitung wurden 6,7 Mio. Euro investiert und in den Offsetdruck und dessen Weiterverarbeitung 6,6 Mio. Euro. Für den Ausbau der EDV-Infrastruktur wurden 3,0 Mio. Euro ausgegeben. Der Rest i. H. v. 3,5 Mio. Euro beinhaltet Investitionen in Gebäude, Fuhrpark und sonstige Einrichtungsgegenstände. Zum 31. Dezember 2013 bestand ein Bestellobligo von 1,6 Mio. Euro, das sich zu 1,5 Mio. Euro auf Sachanlagen und 0,1 Mio. Euro auf immaterielle Vermögenswerte aufteilte.

Während der Cash Flow aus Investitionstätigkeit im Vorjahr durch die Saxoprint-Akquisition mit 21,2 Mio. Euro und die finale Kaufpreiszahlung von 2,4 Mio. Euro an die Altgesellschafter eines anderen zuvor akquirierten Unternehmens dominiert wurde, sind im laufenden Geschäftsjahr 0,3 Mio. Euro nachgelagerter Kaufpreis für Saxoprint geflossen.

Positiv auf den Cash Flow aus Investitionstätigkeit wirkten die Zuflüsse aus dem Verkauf von Sachanlagen in Höhe von 2,4 Mio. Euro (2012: 0,9 Mio. Euro). Im Vorjahr wirkte das Auslaufen einer länger als drei Monate laufenden festverzinslichen Kurzfristanlage von 11,0 Mio. Euro positiv. So ergab sich ein Cash Flow aus Investitionstätigkeit von 35,1 Mio. Euro (2012: 45,9 Mio. Euro).

Free-Cash Flow durch Working Capital-Aufbau reduziert

Der bereinigte Free-Cash Flow (ohne Cash-out für Akquisitionen und ohne Cash Flow aus Kurzfristanlagen) liegt bei 13,1 Mio. Euro nach 18,1 Mio. im Vorjahr. Der Rückgang ist auf die oben erläuterten Working Capital-Effekte zurückzuführen: –7,8 Mio. Euro vor allem durch den Aufbau des operativen Netto-Working Capital, und dieser wiederum zu mehr als 100 % aus dem jahresumsatzbedingten Forderungsaufbau. Dies zeigt deutlich, dass die restlichen auf der Free-Cash Flow wirkenden operativen Effekte sich deutlich gesteigert haben.

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit mit –12,0 Mio. Euro fast halbiert

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit lag 2013 bei –12,0 Mio. Euro, 11,2 Mio. Euro weniger Cash-out als im Vorjahr. Zwar erhöhten sich die Zahlungen an die Aktionäre im Berichtsjahr 2013 leicht um 0,3 Mio. Euro auf 9,0 Mio. Euro, jedoch wurden 8,2 Mio. Euro weniger an Banken gezahlt: Tilgungszahlungen sanken um 7,6 Mio. Euro auf 1,2 Mio. Euro; Zinszahlungen sanken um 0,6 Mio. Euro auf 1,8 Mio. Euro. Der Rückgang der Tilgungen ergibt sich ausschließlich aufgrund einer kurzfristigen Finanzierung des Working Capital-Aufbaus, da alle planmäßigen Tilgungen erfolgt sind. Der unterjährige Liquiditätsbedarf konnte jederzeit aufgrund der Finanzierungsstruktur bedient werden, wie im Abschnitt „Bilanz und Finanzierung“ (S. 87) erläutert wird.

Cash Flow des vierten Quartals zeigt Working Capital-Aufbau

Im vierten Quartal 2013 hat sich das EBITDA um 6,8 Mio. Euro auf 45,3 Mio. Euro gesteigert. Der Working Capital-induzierte Cash Flow sank um 18,3 Mio. Euro auf –5,6 Mio. Euro. Daher sank der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 7,7 Mio. Euro auf 40,8 Mio. Euro.

Wie im Vorjahr hat CEWE auch im vierten Quartal 2013 in die erforderliche Kapazitätserweiterung investiert, so dass der Cash Flow aus Investitionstätigkeit bei –10,7 Mio. Euro lag (2012: –10,8 Mio. Euro).

Entsprechend erreichte der ausgewiesene Free-Cash Flow des vierten Quartals 30,1 Mio. Euro (2012: 37,7 Mio. Euro). Da beim Gesamtjahres-Cash Flow der dominierende Forderungsaufbau am Jahresende und damit im vierten Quartal stattfand, ist dieser Effekt auch entscheidend für den Cash Flow des vierten Quartals.

Kapitalrentabilität

- ▶ **Durchschnittliches Capital Employed sinkt auf 191,2 Mio. Euro**
- ▶ **Ergebnisentwicklung des Geschäftsfelds Fotofinishing lässt ROCE von 14,9 % auf 15,4 % steigen**

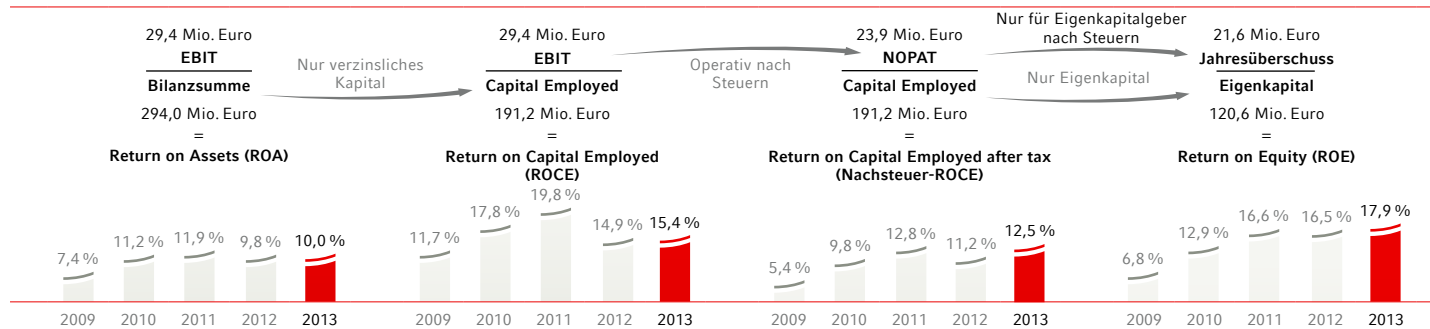
Durchschnittliches Capital Employed sinkt auf 191,2 Mio. Euro

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. Wie im Bilanzkapitel erläutert, ist das Capital Employed zum Jahresende 2013 um 7,7 Mio. Euro auf 196,2 Mio. Euro gestiegen und zeigt den Effekt des jahresendumsatzgetriebenen Forderungsaufbaus. Das auf Basis der vier Quartalsstichtage eines Jahreszyklus ermittelte durchschnittliche Capital Employed betrug im Jahr 2013 jedoch nur 191,2 Mio. Euro, sogar ein Rückgang von 3,5 Mio. Euro gegenüber dem Vorjahreszeitraum, da der jahresendumsatzgetriebene Working Capital-Aufbau in der Durchschnittsbetrachtung einen geringeren Einfluss auf das durchschnittliche Capital Employed ausübt.

Seite 146 | Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

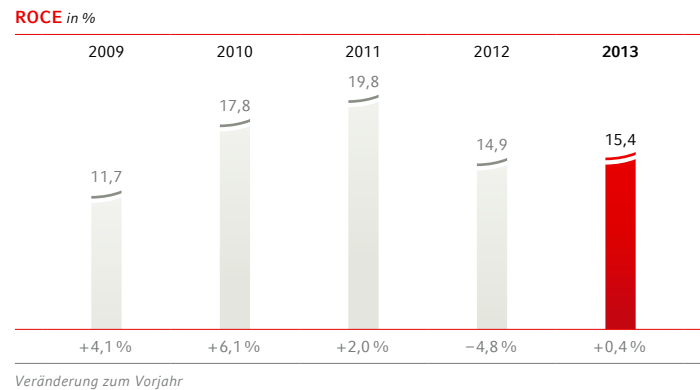
Seite 85 | Bilanz und Finanzierung

Von der Gesamtkapital-Rendite zur Eigenkapitalrendite in % (Beispielrechnung für 2013)



ROCE steigt von 14,9 % auf 15,4 %

Das EBIT ist im Jahr 2013 (siehe Abschnitt „Ergebnisse und GuV-Struktur“) von 29,1 Mio. Euro auf 29,4 Mio. Euro gestiegen. Bezogen auf das durchschnittliche Capital Employed ergibt sich damit im Jahr 2013 ein Anstieg der Kapitalrentabilität von 14,9 % auf 15,4 %. Im Vorjahr war noch ein akquisitionsbedingter Rückgang der Kapitalrentabilität von 19,8 % im Jahr 2011 auf 14,9 % zu verzeichnen. Wie in der Berichterstattung zu den Geschäftsfeldern erläutert, treibt das Geschäftsfeld Fotofinishing durch seine starke Ergebnisentwicklung die Produktivität des Konzerns und sichert die Investitionen in das neue Geschäftsfeld Online Druck ab.



Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

Auf Basis der Entwicklung im Geschäftsjahr 2013 beurteilt der Vorstand die wirtschaftliche Lage des Konzerns positiv.

Im Kapitel „Resultate“ werden die Entwicklungen in Umsatz und Ergebnissen nach Geschäftsfeldern, in der GuV-Struktur, in der Bilanz und Finanzierung sowie in Cash Flow und Kapitalrentabilität ausführlich diskutiert. Die Volumenziele wurden erreicht oder übertraffen. Auch wurden alle Umsatz- und Ergebnisziele erreicht – und dies, obwohl für die Standortbereinigung in Dresden und Graudenz 3,3 Mio. Euro Restrukturierungsaufwand und für die Neu-Balancierung der Online Druck-Marken (viaprinto, CEWE PRINT, Saxoprint) 2,7 Mio. Euro Sonderaufwand angefallen waren.

Im Fotofinishing gelingt nicht nur der Produktübergang des geringen Restumsatzes mit analogen Fotos von Filmen auf Digitalumsatz, sondern auch im Digitalumsatz wird der gestartete Rückgang der Einzelphotos erfolgreich mit Mehrwertprodukten, allen voran dem CEWE FOTOBUCH, ausgeglichen. Bei diesen Mehrwertprodukten, die in einigen Ländern von Konsumenten auch direkt bei CEWE bezogen werden, hat CEWE eine größere Wertschöpfung und daher auch die Chance, eine leicht höhere Marge zu erzielen.

Der Einzelhandel spielt – wie in der Beschreibung des Geschäftsmodells dargestellt – nicht primär durch den Foto-Hardware-Einzelhandel eine wichtige Rolle: Vielmehr dient er als Foto-Marketing-Showcase für die CEWE-Handelspartner und als Vertriebskanal für Fotofinishing-Produkte in einigen Ländern. Diese Rollen nimmt er erfolgreich wahr.

Als drittes Standbein hat CEWE den Online Druck identifiziert. Dies ist ein wachsendes Marktsegment des großen Druckmarktes, für das CEWE durch eine Reihe von im Fotofinishing erworbenen Kompetenzen schon 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. Durch die Akquisition von Saxoprint im Februar 2012 hat CEWE den Bereich des Offsetdrucks den CEWE-Kompetenzen hinzugefügt, um auch größere Auflagen effizient produzieren zu können. Damit hat CEWE weitgehend neue, soeben installierte und hocheffiziente Offset-Produktionsanlagen mit einem existierenden Online-Auftragsfluss aus einem existierenden und wachsenden Kundenstamm erworben. Mit seiner internationalen Positionierung ist CEWE für Saxoprint ein starker Partner, mit dem die Internationalisierung des Geschäftes erfolgreich umgesetzt werden kann. Damit ist der Online Druck zu einem veritablen neuen Geschäftsfeld mit guter Zukunftsperspektive für CEWE geworden.

Die CEWE-Geschäftsentwicklung verlief auch zu Beginn des Jahres 2014 entsprechend den Erwartungen des Vorstandes und hat ihn in der Festlegung der im Kapitel „Prognosebericht“ genannten Ziele für das Geschäftsjahr 2014 bestärkt.

 Seite 65 | Resultate

 Seite 110 | Prognosebericht



Nachhaltigkeitsbericht

PDF-Download unter
[http://company.cewe.de/de/
unternehmen/nachhaltigkeit.html](http://company.cewe.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html)

Gedrucktes Exemplar anfordern:
nachhaltigkeit@cewe.de

Nachhaltigkeit

Der Erfolgskurs von CEWE bezieht sich nicht nur auf das Geschäftsjahr 2013, sondern auch auf das langfristige nachhaltige Engagement des Unternehmens.

Nachhaltiges Wachstum ist integraler Bestandteil der Unternehmensziele und Maßnahmen in den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Mitarbeiter und Gesellschaft.

Als eines der ersten SDAX-Unternehmen hat CEWE eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert. Seit fünf Jahren bilanziert und dokumentiert CEWE jährlich die Aktivitäten und lehnt sich dabei an die aktuellen Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) an. Für diese Ausrichtung von CEWE ist das Vorstandsmitglied Andreas F. L. Heydemann zuständig. Er leitet auch den Koordinierungskreis Nachhaltigkeit, der sich aus den Bereichen Personal, Recht, Produktion/Qualitätssicherung, Finanzen/Controlling, Umwelt, Kommunikation/Marketing und Logistik/Vertrieb zusammensetzt. Ziel ist es dabei, Nachhaltigkeitsaspekte in allen Unternehmensebenen zu verankern und als festen Bestandteil jeglichen Handelns zu integrieren. Auch in diesem Jahr wird zur Hauptversammlung der Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2013 vorliegen. Im Folgenden wird daher nur in Kurzform auf einzelne Bereiche eingegangen. Den aktuellen Bericht in Deutsch und Englisch erhalten Sie als gedrucktes Exemplar unter der E-Mail-Adresse: nachhaltigkeit@cewe.de. Eine Downloadmöglichkeit der Berichte und des Nachhaltigkeitsfilms von CEWE finden Sie unter www.cewe.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html.

Unternehmerische Verantwortung

Verantwortung nach dem Vorbild des ehrbaren Kaufmanns

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

Integrität, Ehrlichkeit und Verantwortung bestimmen auch das tägliche Handeln der über 3000 Mitarbeiter. Die Compliance-Richtlinien zur Einhaltung von Verhaltensmaßregeln, Gesetzen und Richtlinien sind länderübergreifend definiert.

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

Darüber hinaus steht CEWE im aktiven Dialog mit Stakeholdern, um den jeweiligen Erwartungen auf lokaler und internationaler Ebene zu entsprechen. Erstmals ist dazu Anfang 2014 eine intern und extern angelegte Stakeholderbefragung durchgeführt worden, um die wesentlichen Anforderungen an das Unternehmen noch konkreter definieren und planen zu können.

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

Ökonomische Verantwortung

Wertsteigerung durch Effizienz und Verantwortung

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

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

Mit dieser Ausrichtung zielt CEWE klar auf die Optimierung der langfristigen Unternehmenssituation ab. Das Ergebnis eines Quartals und manchmal eines Jahres wird der langfristigen Stärke des Unternehmens untergeordnet. CEWE schöpft Wert im operativen Geschäft, nicht durch finanzielle Feinoptimierung. Das Finanzgebaren bei CEWE ist geprägt von einer konservativen und langfristigen Haltung und stärkt damit die operative Wertschöpfung in F & E, Marketing, Vertrieb und Produktion und allen anderen Funktionen, die frei von allen finanziellen Zwängen agieren können. Dazu wird bei der Finanzierung Wert gelegt auf eine solide Fremdkapitalversorgung mit einem starken Anteil langfristiger Linien und auf eine hohe Eigenkapitalquote. Das bietet strategische Freiheit und langfristige Sicherheit. Das Gleiche gilt auch für das Eigenkapital. CEWE ist an Investoren mit langfristiger Perspektive interessiert. Eine Folge der

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

Qualitätsmanagement

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

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

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

Die Verfahren der fotografischen Verarbeitung und des elektrofotografischen Digitaldrucks werden durch von CEWE weiterentwickelte ständige Prozesskontrollen auf dem besten Niveau gefahren, so dass unternehmensweit eine einheitliche Farbqualität sichergestellt wird. Im Ink-Jet-Druck werden Zwölfarbsysteme mit pigmentbasierten Tinten verwendet, die einen maximalen Farbraum, bessere Zwischentöne und höchste Stabilität garantieren.

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

Am Ende des Qualitätsprozesses steht die Endkontrolle. Hochwertige Produkte werden zu 100 % kontrolliert und weitere Produkte nach statistischen Maßgaben. Auch hier ist das Ziel eine kontinuierliche Verbesserung unserer Produktqualität.

Materialien und Produktsicherheit

Für den Bereich der Materialien sind sowohl Produktsicherheit als auch Umweltfreundlichkeit die entscheidenden Kriterien. So unterliegen alle Materialien in enger Abstimmung mit den Lieferanten der kontinuierlichen Überwachung der Verkehrsfähigkeit. Die aktuelle Gesetzgebung wird aktiv verfolgt und zusätzliche Produkttests werden unternommen, um auch alle aktuellen Empfehlungen des Bundesinstituts für Risikobewertung (BfR) befolgen zu können.

Für den wichtigen Bereich des Digitaldruckpapiers wurden die deutschen Betriebe von CEWE 2010 nach FSC® zertifiziert (Forest Stewardship Council für nachhaltige Forstwirtschaft) und seit 2011 sind alle Betriebe der CEWE-Gruppe nach FSC® zertifiziert. CEWE setzt schon seit längerem für die CEWE FOTOBÜCHER und weitere Digitaldruckprodukte FSC-zertifizierte Papiere ein.

Umweltverantwortung

Die Umweltpolitik versucht CEWE kurz und einprägsam zu formulieren: „Energie sparen, Wasser schützen, Ressourcen schonen, Arbeitsschutz sichern“. Damit sind alle wesentlichen Umweltauswirkungen von CEWE erfasst und es wird auf die Verbesserungen in den einzelnen Aspekten fokussiert. Die Umsetzung dieser Ziele sowie die Verantwortung für die Umwelt wurden durch die Einführung des Umweltmanagementsystems DIN EN ISO 14001 untermauert. Seit 2011 ist die Zentrale in Oldenburg zertifiziert und seit Anfang 2013 auch die deutschen Fotolabor- und Digitaldruckstandorte Freiburg, Mönchengladbach und München.

Energie sparen und Kohlendioxid-Fußabdruck

Im Jahr 2005 und seit 2010 jährlich nimmt CEWE am Carbon-Disclosure-Project (www.cdproject.net) teil, bei dem in Deutschland die 200 größten Aktiengesellschaften ihre Kohlendioxid-Emissionen veröffentlichen. Wegen der guten Qualität und Offenheit der veröffentlichten Zahlen wurde CEWE 2010 und 2011 in den Carbon-Disclosure-Leadership-Index aufgenommen. Die Ergebnisse des Scorings waren auch 2013 wiederum besser als in den Vorjahren.

Die direkten (scope 1) CO₂-Emissionen 2013 betragen 3.343 t und die indirekten (scope 2) 10.130 t. Sie sind damit ähnlich hoch wie im Vorjahr und enthalten auch die Werte der im Februar 2012 übernommenen Saxoprint GmbH. Als bezogene Größen ausgedrückt beträgt die von CEWE verursachte CO₂-Emission etwa 25 t pro 1 Mio. Euro Umsatz. Im Vergleich dazu liegen die CO₂-Emissionen, die nicht verursacht, aber durch die Geschäftstätigkeit bedingt sind (scope 3), z. B. für Warenanlieferung und Lieferlogistik, deutlich höher.

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 Mailorderversand in Deutschland CO₂-neutral gestaltet wird. Im Januar ist der Carbon Neutral Versand von UPS dazugekommen, so dass auch die Express-Sendungen von CEWE klimaneutral verschickt werden. 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.

Ein Erfolg der Bemühungen ist die Auszeichnung des neuen Rechenzentrums am zentralen Standort Oldenburg mit dem Blauen Engel. Es wurde nach modernsten ökologischen Gesichtspunkten der Green-IT errichtet und Anfang 2012 in Betrieb genommen. Hierdurch wurde eine Senkung des Stromverbrauchs und damit auch der CO₂-Emissionen nach scope 2 um ca. 150 t/a erreicht.

Wasser schützen

Wasser wird bei CEWE für die fotografische Entwicklung von Filmen und Fotopapier eingesetzt. Der Schutz von Wasser verlangt dessen sparsamen Einsatz. So hat CEWE 2012 zum einen etwa 2,21 Wasser pro m² Fotopapier verbraucht, was gegenüber dem Referenzjahr 2002 einer Reduzierung von 60 % entspricht. Zum anderen stehen die erfolgreichen Bemühungen, das Abwasser möglichst unbelastet einzuleiten. So werden alle relevanten Abwasserwerte aller Laborstandorte ständig vom zentralen Analyselabor im Oldenburger Betrieb überwacht.

Ressourcen schonen und produktionsintegrierter Umweltschutz

Im Oldenburger Betrieb werden auch alle Proben der Entwicklungsbäder aus allen CEWE-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 erreicht hier Recyclingquoten von durchschnittlich 89 %.

Besonderes Augenmerk liegt dabei auch auf dem Silber, das beim fotografischen Prozess als Nebenprodukt anfällt. Im Jahr 2013 hat CEWE etwa 5,7 t Silber aus den chemischen Bädern zurückgewonnen. Der Mengenrückgang gegenüber dem Vorjahr liegt am drastischen Rückgang des Filmkonsums und am geringfügigen Rückgang des Fotopapierverbrauchs.

Arbeitsschutz sichern

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

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

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

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

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

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

Soziale Verantwortung

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

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von CEWE

Der Anteil der weiblichen Beschäftigten in Deutschland betrug im Jahr 2013 rund 51 % (Vorjahr: 55 %; sämtliche Zahlen beziehen sich in diesem Abschnitt auf die deutschen CEWE-Betriebe), das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 42,4 Jahren (2012: 38,6). Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt sich in der Fluktuationsquote wider, sie betrug 2013 7,9 % (Vorjahr: 9,6 %). Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag 2013 bei 11,4 Jahren (Vorjahr: 9,6 Jahre). Demzufolge gibt es Jahr für Jahr eine Vielzahl von Jubiläen: 2013 feierten 154 Mitarbeiter ihr Firmenjubiläum, davon sind mehr als zwei Drittel über 25 Jahre bei CEWE.

Auch im vergangenen Jahr war CEWE der größte Arbeitgeber und Ausbilder in der Fotobranche. Die Zahl der Auszubildenden in Deutschland lag im Geschäftsjahr bei 124 Ausbildungsplätzen in 15 unterschiedlichen Berufen (Vorjahr: 113). Das entspricht weiterhin einer Ausbildungsquote von über 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

CEWE FORUM

Weiterbildung macht Spaß, sie inspiriert und bringt Zufriedenheit und Souveränität. In der Weiterbildung steckt auch die Innovationskraft von CEWE. Viele gute Gründe, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das umfangreiche Bildungsprogramm CEWE FORUM

auch im zweiten Jahr anzubieten. Es soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Spaß machen, im Sinne der Unternehmensleitsätze ihre Fähigkeiten zu erweitern, und dazu beitragen, souverän und zufrieden ihrer Tätigkeit zu begegnen. Das CEWE FORUM richtet sich an Führungs- und Fachkräfte von CEWE. Unser aller Streben ist ein möglichst großer unternehmerischer Erfolg für CEWE. Um dies zu erreichen, ist das Seminarangebot im Sinne der Unternehmensleitlinien so gestaltet, dass sich Führungskräfte auf allen Ebenen und Fachkräfte in spezifisch konzipierten Seminaren wiederfinden und sich individuell austauschen können. Im Jahr 2013 haben deutschlandweit 279 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an 41 Seminaren teilgenommen.

Talent Management – CEWE-Führungskräftenachwuchsprogramm

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

Bereits 2011 ist der erste Jahrgang gestartet und hat sein Programm Mitte 2013 erfolgreich abgeschlossen. Mittlerweile ist die dritte Gruppe erfolgreich unterwegs und begleitet mit Begeisterung 11 Module über einen Zeitraum von 18 Monaten. Begleitet werden die Teilnehmer während dieser Zeit auch durch die Vorstände in gemeinsamen Gesprächs- und Diskussionsrunden, z. B. an Kaminabenden.

Leadership – das Leitbild erleben

In Gruppen à 20 Teilnehmern sind Führungskräfte sowohl hierarchie- als auch standortübergreifend in Form von zweitägigen Workshops erstmalig 2013 im CEWE-Leadership-Programm gestartet. Unser Ziel und Anspruch ist es, die Umsetzung des Führungsleitbildes zu stärken, unsere Führungskräfte im Hinblick auf das eigene

Führungsverhalten zu sensibilisieren sowie persönliche Entwicklungsfelder und erweiterte Handlungsoptionen daraus abzuleiten. Die gesamte inhaltliche Ausgestaltung des CEWE-Leadership-Programms ist an den Leitsätzen des CEWE-Führungsleitbildes ausgerichtet.

1. Platz beim PIA-Preis

Der PIA-Preis (Preis für innovative Ausbildung) wird seit 2009 jährlich von der Nordwest-Zeitung ausgerufen. Mit PIA sollen vorbildliche Ausbildungsansätze von Unternehmen im Oldenburger Land gewürdigt und zugleich andere Betriebe zu eigenen Projekten inspiriert werden.

Im Jahr 2013 haben 24 Unternehmen teilgenommen und CEWE hat den 1. Platz belegt! Dabei würdigte die hochkarätig besetzte Jury den innovativen Ansatz von CEWE, die Ausbilder weiter zu qualifizieren – über die üblichen formalen Anforderungen hinaus –, so dass sie noch mehr auf den einzelnen Jugendlichen eingehen können. Vom Unterweiser zum CEWE-Lernbegleiter. So erlernen die Lernenden die notwendigen Soft Skills und das fachliche Wissen durch Lernzielvereinbarungen, die bewusst so gestellt sind, dass die beiden Merkmale erreicht werden. Die bisher klassische Unterweisungs- und Belehrungssituation beinhaltet nur die Vermittlung des Fachwissens.

CEWE ist ein sehr innovatives Unternehmen. Der „stetig gewordene Wandel“ ist Arbeitsalltag. Für Lernende und Mitarbeiter bedeutet das, entsprechend diesem Wandel stetig zu lernen. Dazu müssen sie aber in der Lage sein, ohne Lehrer zu lernen, nämlich selbständig, aus eigener Kraft. Dies erfordert einen neuen Soft Skill, nämlich die sogenannte „Selbst-Lern-Kompetenz“. Alle CEWE-Ausbilder aus dem Bereich Industriekaufmann/-frau wurden in mehreren Workshops zum Lernbegleiter ausgebildet.

Ganzheitliche Gesundheitsvorsorge

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

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

Gesundheits- und Umwelttag – Mit Mitarbeitern im Dialog

Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements implementierte CEWE vor einigen Jahren den Gesundheitstag, der jedes Jahr am Stammsitz in Oldenburg stattfindet. 2013 wurde der Gesundheitstag um ökologische Aspekte und Themen erweitert und findet seitdem als Gesundheits- und Umwelttag statt.

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

Neben der Informationsvermittlung geht es auch darum, Dinge einmal „live“ zu erleben (beispielsweise beim Fahren auf einem E-Bike oder bei der Teilnahme an einem Qigong-Kurs). CEWE lädt dazu interessante externe Experten ein, damit die Mitarbeiter möglichst viele Informationen aus erster Hand sammeln und sich zu besonderen Themen professionell beraten lassen können. So stehen beispielsweise beim Thema Gesundheit nicht nur Bewegung und Ernährung im Vordergrund, sondern auch die physiologischen, psychologischen und sozialen Bestandteile der Arbeits- und Freizeitwelt.

Seminare und Vorträge

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

Arbeitssicherheit

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

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

Beruf und Familie

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

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

Aber auch insbesondere in Situationen jenseits des Alltags benötigen Eltern Unterstützung in der Kinderbetreuung. Eine solche Situation ist die Ferienzeit: Schulen und Betreuungseinrichtungen schließen, und der Jahresurlaub reicht allein nicht aus, um die gesamten Ferien abzudecken. Um Mitarbeiter in dieser besonderen Situation zu entlasten, bietet CEWE seit zwei Jahren eine Kinderferienbetreuung in den Sommerferien über einen Zeitraum von zwei Wochen an. Insgesamt 41 Kinder von CEWE-Mitarbeitern haben 2013 teilgenommen. In Kooperation mit der „Spielefeuerwehr“ bauten sie eine Kettenreaktion, besichtigten den Arbeitsplatz ihrer Eltern und bedruckten T-Shirts mit selbst gemalten Bildern.

Für 2014 hat CEWE zur weiteren Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie u. a. die Eröffnung einer eigenen Großtagespflegestelle geplant und nimmt am audit berufundfamilie der Hertie-Stiftung teil.

Gesellschaftliche Verantwortung

Gesellschaftlich verantwortungsvolles Handeln und soziales Engagement sind mit der Unternehmenskultur eng verzahnt und integraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie. CEWE pflegt nicht nur den Dialog mit Vertretern aus Wirtschaft, Politik und allen relevanten gesellschaftlichen Interessengruppen, sondern unterstützt traditionell auch verschiedenste Projekte am Stammsitz in Oldenburg sowie an seinen jeweiligen Standorten in Deutschland und Europa. Das gesellschaftliche Engagement umfasst mit den Bereichen Soziales, Sport, Kultur und Bildung vier Förderschwerpunkte. Dabei werden langfristige Engagements bevorzugt, in die das Unternehmen seine Kompetenzen und Erfahrungen einbringen und den Nachwuchs fördern kann. 2013 sind auf diese Weise weit über 100 Projekte unterstützt worden. Damit konnte ein Beitrag für ein intaktes und attraktives Gemeinwesen an den Standorten geleistet werden.

Soziales Engagement

Bei den Sozialprojekten werden insbesondere Familien und Kinder in Notsituationen unterstützt. Zu den Sozialpartnern von CEWE gehören neben der Philipp Lahm-Stiftung auch Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen ebenso wie Kinder- und Jugendhospize bis hin zu medizinischen Versorgungsstationen für Jung und Alt. Einige Projekte widmen sich zudem dem Tierschutz. 2013 hat CEWE sein soziales Engagement noch weiter ausgebaut und ist eine Kooperation mit den SOS-Kinderdörfern eingegangen. Diese Partnerschaft zeichnet sich dadurch aus, dass in dieses Projekt alle vier deutschen Standorte einbezogen sind. Aus enger Verbundenheit mit seinen philippinischen Mitarbeitern hat CEWE über das SOS-Kinderdorf Nothilfe nach dem schweren Taifun Haiyan auf den Philippinen geleistet.

Kulturförderung

Mit der Förderung kultureller Projekte und verschiedenster Institutionen mit kulturellem Angebot leistet das Unternehmen an den Standorten von CEWE einen aktiven Beitrag zur kulturellen Vielfalt. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Förderung des Kul-

turgutes Fotografie. So ist CEWE Partner namhafter Fotofestivals sowie Ausrichter und Unterstützer von hochrangigen Fotowettbewerben. Durch die Premiumpartnerschaft mit den Hamburger Deichtorhallen und der Mitwirkung beim Deutschen Fotomuseum in Leipzig konnten auch 2013 Akzente gesetzt werden.

Bildung und Nachwuchsförderung

CEWE verfügt über ein breites Netzwerk zu vielen Bildungseinrichtungen.

Dieses umfasst enge Beziehungen zu unterschiedlichen Schulen und Universitäten mit einem steten Austausch von Praxis und Wissenschaft. Diese Form der Zusammenarbeit fördert Innovationen und bietet zahlreiche Chancen der Weiterentwicklung. Dabei ist auch die Begleitung des Nachwuchses bei der Ausbildung ein Handlungsschwerpunkt. Durch die langjährige Partnerschaft mit der Landesberufsschule Photo + Medienforum Kiel, die Vergabe des Heinz Neumüller Preises für herausragende Abschlüsse und durch die Vergabe von Stipendien für Promotionsvorhaben, Masterstudienprogramme und Forschungsprojekte an der Universität Oldenburg, der Jade Hochschule und der Fachhochschule Köln bietet CEWE den Fachkräften von morgen gute Grundlagen und Chancen. Darüber hinaus findet am Hauptsitz seit 15 Jahren das Unternehmensplanspiel Management – Information – Game für Schülerinnen und Schüler der Liebfrauenschule in Oldenburg statt.

Sportsponsoring

Viele Sportvereine profitieren von der Unterstützung durch CEWE. Das gilt für Fußball, Handball, Basketball, Hockey sowie den Lauf- und Reitsport, um nur einige Beispiele aufzuzählen. So kann das Unternehmen sich hier vor allem mit seiner Kompetenz als Druckpartner gut einbringen und hat zudem die Möglichkeit zur nachhaltigen Positionierung der Marke CEWE FOTOBUCH.

NACHTRAGSBERICHT

Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres

Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres lagen nicht vor.

PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

Risikobericht

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

Beurteilung der Gesamtrisikosituation

Die Einschätzung des Gesamtrisikos erfolgt auf Grundlage des Risikomanagementsystems in Kombination mit den eingesetzten Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystemen. Per 31. Dezember 2013 liegt die Gesamtsumme der mit der Eintrittswahrscheinlichkeit gewichteten Risiken bei 14,0 Mio. Euro, dies sind ca. 400 TEuro mehr als zum Vorjahreszeitpunkt. Die Einzelrisiken werden in drei Kategorien eingeteilt: geringe (kleiner 500 TEuro), mittlere (500 TEuro bis 2,0 Mio. Euro) und erhebliche Risiken (über 2.000 TEuro). Per 31. Dezember 2013 sind danach keine erheblichen Risiken zu vermeiden. Einzelne Risiken – oder solche in Wechselwirkung mit anderen – sollten derzeit nicht zu einer existenzgefährdenden Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der CEWE-Gruppe führen.

Geringe Chancen in Form von Umsatzwachstum werden im Bereich Fotofinishing, Einzelhandel und Druck gesehen, mittlere Chancen bei steuerlichen Rückforderungen in einer juristischen Auseinandersetzung mit der Finanzverwaltung.

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

Im Folgenden werden die im Risikomanagementsystem geführten Risikokategorien näher erläutert:

Strategische Risiken

Geringe Risiken entstehen aus der Übernahme des Kundenstamms Foto von Jessops in Großbritannien nach dessen Insolvenz.

Um dem Wandel der mobilen Geräte und der wachsenden Bedeutung für das Internet als Bestellweg gerecht zu werden, hat CEWE die Programmier- und Entwicklungskapazitäten in diesem Bereich verstärkt. Durch die Konzentration der Entwicklungsaktivitäten auf eigene Mitarbeiter versucht CEWE, den Vorsprung gegenüber der Konkurrenz weiter auszubauen. Dem Umsatzrückgang im Einzelhandel im Bereich Hardware (Kameraverkauf) versucht CEWE durch neue Webshops zu begegnen.

Operative Risiken

Der Markt für Filme und analoge Bilder hat nur noch einen Anteil von unter 5 % am Gesamtumsatz und ist weiterhin rückläufig. Der hohe Bestand an Digitalkameras führt nicht zu einer Erhöhung des Printvolumens bei Digitalfotos, da viele Digitalfotos auf den Festplatten verbleiben und nicht auf Fotopapier ausgedruckt werden. Die CEWE-Gruppe geht mit dem Produkt CEWE FOTOBUCH und anderen Mehrwertprodukten wie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER davon aus, das Printvolumen weiter zu erhöhen. Auch das Sofortprintvolumen am PoS legte zu. Im Internet konnte das Volumen von Kalendern und Grußkarten zum Jahresende nochmals gesteigert werden – trotzdem besteht grundsätzlich das Risiko von Umsatzrückgängen.

Neben der Mengenentwicklung ist das Thema Preisentwicklung entscheidend für den Unternehmenserfolg. Hier ist das Markenprodukt CEWE FOTOBUCH mit seiner herausragenden Qualität, der führenden Software durch den Bestellassistenten sowie seiner stets erweiterten Produktpalette der Schlüssel zum Erfolg. Durch Hochglanzveredelung, größere Formate und mehr Seiten pro Buch versuchen wir aber weiterhin den Umsatz je CEWE FOTOBUCH zu steigern. Im analogen Bereich werden die Preise wegen rückläufiger Mengen, gestiegener Herstellungskosten und gestiegener Kosten für Fotopapier wieder angepasst.

Auch im Wachstumsbereich Online Druck ist CEWE mit CEWE PRINT, Saxoprint und viaprinto gut aufgestellt. Wie im Abschnitt „Segment Online Druck“ beschrieben, wächst dieses Geschäftsfeld stark; hier sehen wir mehr Chancen als Risiken.

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

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

Die Bedeutung von Großkunden steigt tendenziell weiter durch die zunehmende Konzentration im Einzelhandel. Dass die fünf größten Kunden mit ihren einzelnen Vertriebslinien bei CEWE einen Umsatzanteil von weniger als 39 % ausmachen, ist im Vergleich zu anderen Unternehmen positiv hervorzuheben. Trotzdem besteht durch den Ausfall von Großkunden ein mittleres Risiko. Gegenläufig wirkt ein zunehmender Anteil von Direktgeschäft mit Konsumenten, den CEWE in einigen Ländern tätigt.

Im Bereich des Umweltrisikos, das durch regelmäßige interne Kontrollen an allen Produktionsstandorten überwacht wird, sind auch 2013 keine Verstöße gegen Umweltauflagen zu vermeiden; dieses Risiko wurde als niedrig eingestuft.

Die CEWE-Gruppe ist auf eine Vielzahl von IT-Systemen angewiesen. Die laufend zunehmende Integration der IT-Systeme in die Geschäftsprozesse erhöht den Stellenwert der IT. Die Abhängigkeit von Verfügbarkeit und Qualität der Daten stellt ein mittleres Risikopotenzial dar. So kann die Nichtverfügbarkeit der kommerziellen oder der technischen IT-Systeme und Anwendungen direkte Auswirkungen auf die Produktion oder die Logistikaufwicklung haben. Um diese Risiken zu minimieren, verfügt die CEWE-Gruppe anwenderspezifisch über stabile und überwiegend redundant ausgelegte IT-Systeme, Back-up-Verfahren, Viren- und Zugangsschutz, Verschlüsselungssysteme sowie integrierte, gruppenweit standardisierte IT-Infrastrukturen und Anwendungen. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden die kommerzielle und die technische IT durch externe Prüfungsgesellschaften revidiert, um die EDV-Sicherheit weiter zu verbessern und die Effizienz zu steigern.

Für die erfolgreiche Entwicklung der CEWE-Gruppe sind Kompetenz und Engagement unserer Mitarbeiter von maßgeblicher Bedeutung. Es besteht das Risiko, gute Mitarbeiter zu verlieren und nicht ausreichend Fachkräfte zu bekommen. Zur Sicherung und Stärkung dieser Faktoren haben wir, auch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, eine Vielzahl von personalpolitischen Maßnahmen ergrif-

fen. Dazu gehören u. a. ein interessantes Berufsausbildungs- und Weiterbildungsangebot, gute Sozialleistungen und eine leistungsorientierte Vergütung sowie das Projekt „Vereinbarkeit Familie und Beruf“. Auch die Förderung von Frauen steht im Mittelpunkt unserer Personalarbeit. Insbesondere bezogen auf Schlüsselpositionen analysieren wir regelmäßig unsere Vertretungsregelungen und Nachfolgeplanungen, um rechtzeitig neue Nachwuchsführungskräfte einzustellen.

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

Durch das Engagement von einer Vielzahl von Fahrdienstunternehmen ist das Logistikerisiko überschaubar. Das Risiko von Benzinpreiserhöhungen ist hingegen als mittleres Risiko eingeschätzt.

Finanzrisiken

Die Berichterstattung über die Verwendung von Finanzinstrumenten wird in den allgemeinen Chancen- und Risikobericht integriert, um die Einheitlichkeit der Darstellung zu wahren. Die Übersichtlichkeit des Konzernlageberichts wird nicht beeinträchtigt. Weitere Informationen zu Sicherungsinstrumenten, Bewertungen und Sensibilitätsanalysen sowie die Beschreibung des Risikomanagementsystems bezüglich der Finanzinstrumente finden sich im Konzernanhang (siehe Seite 198).

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

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

Bei den Währungsrisiken ist CEWE in nur sehr eingeschränktem Maße in seiner Wettbewerbsfähigkeit und seinem Ertragsverhalten durch die Veränderung der Wechselkurse beeinflusst. Der überwiegende Teil des operativen Geschäfts wird in Euro abgewickelt. Funktionale Währungen der Gruppe, die nicht auf Euro lauten, betreffen etwa ein Drittel des Geschäftsvolumens. Hier bezieht sich die überwiegende Zahl der Fremdwährungen auf lokale Produktionsstandorte, bei denen währungskongruente Cash Flows bestehen (Natural Hedge). Trotzdem besteht für CEWE hier ein mittleres Risiko.

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

Für CEWE können Zinsänderungsrisiken aufgrund potenzieller Änderungen des Marktzins entstehen. Grundsätzlich können sie bei allen Vermögenswerten (Wertminderungstests für Kundenbeziehungen, Technologien oder Marken sowie Goodwills) und Schuldpositionen (etwa Pensionsverpflichtungen oder variabel verzinsliche Finanzschulden) erheblich werden, bei denen zinserhebliche Bewertungs- und Ergebniseinflüsse entstehen. Das Wertminderungsrisiko bei Vermögenswerten halten wir für gering. In den Finanzpositionen sind die Risiken entsprechend der Finanzierungsstruktur und dem saisonal stark schwankenden Verlauf der Nettofinanzschulden von sehr untergeordneter Bedeutung. Zinsschwankungen durch veränderte Kreditrisikoprämien sind durch langfristig fest vereinbarte Margen sowie die nachhaltig gute Bonität reduziert. Die solide Eigenkapitalquote und gezogene, mittelfristig vereinbarte Festzinskredite reduzieren den risikorelevanten, variabel verzinslichen Risikobereich stark. Dort wiederum wirkt der saisonal verursachte Cash-Zufluss weiter risikominimierend, weil er für etwa die Hälfte des Jahres den variablen Finanzierungsbedarf stark reduziert oder aufhebt. In Phasen, in denen also bei fest gezogenen Krediten die anwachsende Cash-Position die Finanzschulden reduziert oder gar aufhebt, erstreckt sich das Zinsrisiko also nur auf den Abstand zwischen Soll- und Haben-Zins. Im Bereich der Zinsänderungsrisiken gilt daher ebenfalls, dass wegen der vorliegenden Risikostruktur derivative Instrumente zur Absicherung nicht oder nur sehr selten eingesetzt werden.

Im Rahmen der Filmentwicklung (analoge Fotografie) sowie der Bildentwicklung auf Fotopapier (analoge und digitale Fotografie) bleiben Silberrückstände, die durch elektrolytische Verfahren zurückgewonnen werden. Das nach der Silberaufbereitung entstandene Reinsilber wird am freien Markt verkauft. Darüber hinaus werden keine Rohstoffhandels- und Vermarktungsgeschäfte getätigt. Durch den starken Rückgang der analogen Fotografie sowie durch veränderte Fotoprodukte geht auch das Potenzial der Silberrückgewinnung zurück. Damit verringert sich auch die Ertragsrelevanz der durch Silberverkauf gewonnenen Erträge; sie haben eher den Charakter

sekundärer Vermarktung. Die Preisgestaltung am Markt für Reinsilber wird bestimmt durch die Wertsicherungsfunktion eines Edelmetalls sowie durch den Verbrauch als Industriematerial. Wegen der Kosten möglicher Sicherungsgeschäfte sowie der erklärten Vermeidung spekulativer Maßnahmen werden derivative Instrumente zur Absicherung nicht oder nur sehr selten eingesetzt.

Forderungsbestände betreffen im Bereich Lieferungen und Leistungen gewerbliche Drittkunden sowie Konsumenten; sonstige Forderungen bestehen u. a. gegenüber der öffentlichen Hand, gegenüber Mitarbeitern, Versicherungen u. a.; potenzielle Wertminderungen durch Ausfälle bestehen bei CEWE ganz überwiegend nur gegenüber gewerblichen Drittkunden. Das Risiko wird reduziert, indem in enger Abstimmung mit den marktorientierten Stellen des Unternehmens die Bonität und das Zahlungsverhalten der Kunden ständig überwacht und, wenn möglich, versichert werden; außerdem wird bei auffälligen Adressen das Geschäftsvolumen durch Einzelentscheidungen gesteuert. Wertminderungen bei Konsumentenforderungen werden durch ein professionelles Inkassomanagement sowie durch Systemeinstellungen zur Risikovermeidung und Informationsgewinnung minimiert. Das Risiko bei Sonstige Forderungen wird durch enge Beobachtung der einzelnen Adressen gesteuert. Gegebenenfalls auftretende Einzelrisiken wurden durch ausreichende Wertberichtigungen berücksichtigt, wenn und soweit der Eintritt des Ausfalls ausreichend wahrscheinlich ist, und sind somit nicht Gegenstand dieser Betrachtung. Wir halten das Risiko für Wertminderungen durch nicht versicherte Forderungen oder Selbstbehalte für kleiner 1 Mio. Euro.

Rechtliche Risiken

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

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

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

Chancenbericht

CEWE ist mit seinen drei Segmenten Fotofinishing, Einzelhandel und Online Druck in dynamischen, sich schnell wandelnden Marktfeldern tätig.

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

Soweit es wahrscheinlich ist, dass die Chancen eintreten, hat CEWE sie in der Unternehmensplanung und dem Ausblick für 2014 berücksichtigt. Der folgende Chancenbericht konzentriert sich deshalb auf Ereignisse, die zu einer potenziellen positiven Abweichung von diesen Planzahlen führen könnten.

Chancen im Bereich Fotofinishing

Vergleichsweise geringe Chancen (kleiner 500 TEuro) sehen wir in Mehrerträgen durch zusätzliche Umsatzsteigerungen durch neue Bestellapplikationen für mobile Endgüter, falls diese noch stärkere Akzeptanz bei den Endverbrauchern erhalten als geplant.

Chancen im Bereich Einzelhandel

Im eigenen Einzelhandel in Norwegen, Schweden, Polen, Tschechien und in der Slowakei betreiben wir rund 160 eigene Läden. Den Webshop in Norwegen, Schweden und Polen haben wir in den beiden letzten Jahren auf IBM WebSphere Commerce ausgestellt. Bei weiterer Optimierung dieser Applikationen und Einführung eines Mobile Shops sehen wir Chancen auf zusätzliche Umsatzsteigerungen und Erträge in diesem Bereich.

Chancen im Bereich Online Druck

Mit Saxoprint und CEWE PRINT expandiert CEWE im Online Druck auch in benachbarte europäische Länder. Entsprechende Web-Applikationen werden u. a. nach Italien, UK, Frankreich und in die Schweiz ausgerollt. Bei einem besseren Start der neuen Portale als in der Planung zugrunde gelegt könnte der Umsatz schneller steigen als geplant.

Steuerliche Chancen

In einer seit vielen Monaten andauernden Diskussion mit den Finanzbehörden über die steuerliche Anerkennung eines Aufwands aus einem Forderungsverzicht gegenüber einer CEWE-Auslandsgesellschaft – der Aufwand wurde voll zurückgestellt – bestünde im Falle eines für CEWE positiven Entscheids die Chance einer einmaligen positiven Ergebnissteigerung im kleinen einstelligen Millionen-Euro-Bereich.

Prognosebericht

Seite 37 | Forschung & Entwicklung

Wachstum im Online Druck – Markenstärkung im Fotofinishing

Um die Basis für künftiges Wachstum im Online Druck zu legen, hatte CEWE im Februar 2012 die Saxoprint GmbH, Dresden, übernommen. Damit verfügt CEWE nun zusätzlich zum Digitaldruck auch über online verfügbare Offsetdruck-Kapazitäten zur effizienten industriellen Produktion größerer Auflagen.

Im Fotofinishing setzt CEWE seine Ausrichtung fort, mit dem CEWE FOTOBUCH ein Markenprodukt aufzubauen, das im Premiumsegment positioniert ist und beworben wird. Neben das etablierte CEWE FOTOBUCH werden seit 2013 nun mit CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER weitere Produktmarken mit gleicher Positionierung gestellt. Ziel ist es, die positive Konsumentenhaltung des CEWE FOTOBUCHs auch auf die übrigen Produkte wirken zu lassen. Die Differenzierungsvorteile der Leistungs- und Qualitätsversprechen, für die die Marke CEWE steht, sollen schrittweise für ein wachsendes Produktportfolio genutzt werden. Ferner steigt damit die Werbeeffizienz, und die CEWE-Produkte können bei Konsumenten „vorverkauft“ werden, auch zum Nutzen der CEWE-Handelspartner.

Weiterhin Fokus auf Europa

CEWE betreibt sein Geschäft zu nahezu 100 % in Europa und plant derzeit keine Veränderung der regionalen Präsenz. Zur Zeit gilt es, das neue Geschäftsfeld Online Druck im Heimatmarkt aufzubauen und zu stärken und die Marken im Fotofinishing zu entwickeln. Dies nimmt praktisch die vollständige Management-Kapazität der CEWE-Gruppe in Anspruch.

Permanente Arbeit an der Technologiebasis

Wie in der Vergangenheit wird CEWE auch in den nächsten Jahren daran arbeiten, Effektivitäts- und Effizienzpotenziale vor allem der Produktions- und Datentransfertechnologie zu heben. Anstöße dafür entstehen sowohl innerhalb des Unternehmens durch Best-Practice-

Transfers zwischen den Betrieben als auch von außen, z. B. durch regelmäßige Benchmarks und den gezielten Einsatz von externen Beratern.

Permanente Innovation umfasst auch Produkte und Dienstleistungen

Das Portfolio der von CEWE angebotenen Produkte und Dienstleistungen wird dauerhaft weiterentwickelt werden. Innovationen waren in den vergangenen Jahren die wesentliche Triebkraft der Analog / Digital-Transformation. CEWE strebt danach, die gewonnene Innovationsdynamik aufrechtzuerhalten, um auf dieser Basis die marktführende Position zu erhalten und auszubauen. Die aktuellen Innovationen im Fotofinishing werden größtenteils auf der Messe photokina im September 2014 vorgestellt werden. Innovationen im Online Druck fließen permanent in das Angebot ein.

IWF erwartet Erholung in der Eurozone

Der Internationale Währungsfonds (IWF) erwartet, dass die Weltwirtschaft in den kommenden Jahren deutlich schneller wächst. In seinem im Januar 2014 vorgelegten Konjunkturausblick rechnet der IWF mit einem globalen Wachstum von 3,7 %. 2015 liege das Plus voraussichtlich bei 3,9 %. Für die Industrieländer wird eine Expansion von 2,2 % für 2014 und 2,3 % im kommenden Jahr erwartet.

Die Eurozone hat nach Ansicht des IWF die Rezession überwunden, doch bleibt die Entwicklung ungleichmäßig. In den Krisenländern wird die Erholung zumeist etwas schwächer ausfallen, auch wenn sich die Aussichten in einigen Problemländern – unter anderem in Spanien – deutlich verbessert haben. Das Wirtschaftswachstum im gemeinsamen Euro-Währungsraum dürfte sich 2014 auf 1,0 % und im kommenden Jahr weiter auf 1,4 % beschleunigen. Für Deutschland ist der IWF optimistischer als in seiner Oktober-Prognose und erwartet einen Wirtschaftsaufschwung von 1,6 % (Oktober-Schätzung: 1,4 %), 2015 expandiert das deutsche BIP voraussichtlich um 1,4 %. Während der IWF in seinen Projektionen für Frankreich wie

bereits im Oktober mit einem Wachstum um 0,9 für 2014 und um 1,5 % für 2015 rechnet, beurteilt der IWF die Entwicklung in Spanien sehr viel positiver als im Oktober: Nun wird 2014 ein Wachstum von 0,6 % (Oktober-Schätzung: 0,2 %) und 2015 von 0,8 % (Oktober-Schätzung: 0,5 %) erwartet.

In den USA dürfte sich das Wirtschaftswachstum 2014 nach der Prognose des IWF auf 2,8 % beschleunigen (2013: 1,9 %), weil die Inlandsnachfrage im Zuge der Einigung über den US-Haushalt zulegen dürfte. Im Oktober 2013 hatte der IWF den Anstieg des Bruttoinlandsprodukts in den USA nur auf 2,6 % taxiert. Aufgrund der Ausgabenbegrenzungen im Budget rechnet der IWF für 2015 nur noch mit einem US-Wachstum von 3,0 % und damit 0,4 Prozentpunkte weniger als im Oktober.

Für China und Indien geht der IWF in den Jahren 2014 und 2015 von einer hohen Wachstumsdynamik aus: Nach der Projektion aus dem Januar 2014 erwartet der IWF eine im Vergleich zu 2013 weitgehend konstant hohe Expansionsrate des BIP in China von 7,7 % für 2014 und von 7,5 % für 2015. Für Indien wird sich das Wachstum 2014 nach IWF-Einschätzung gegenüber 2013 (4,4 %) auf 5,4 % beschleunigen, 2015 sogar auf 6,4 %.

Der Preisdruck in den Industrieländern wird nach Ansicht des IWF zwar leicht zunehmen, aber mit 1,7 % im laufenden und 1,8 % im kommenden Jahr gering bleiben.

Einschätzung des Managements von CEWE zu den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Das gesamtwirtschaftliche Umfeld innerhalb Europas hat sich zwar aufgehellt, in den für CEWE wesentlichen Märkten Zentraleuropas bleibt die Wachstumsdynamik jedoch auch 2014 und 2015 im internationalen Vergleich niedrig. Zwar scheinen sich die privaten Konsumausgaben im Euroraum nach dem sechs Quartale andauern-

den Rückgang leicht zu erholen; ob aber der im zweiten und dritten Quartal verzeichnete, minimale Anstieg um je 0,1 % gegenüber dem Vorquartal nachhaltig ist, bleibt offen. CEWE rechnet trotz der 2013 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in Deutschland um 0,9 % gestiegenen Konsumausgaben nicht mit zusätzlichen positiven Impulsen aus einer veränderten Konsumhaltung. Da die Inflationsrisiken beherrschbar scheinen und vor dem Hintergrund des geringen Geldmengenwachstums sowie der schwachen Kreditvergabe an den Nichtbankensektor – insbesondere an Unternehmen – bleibt die EZB mittelfristig bei ihrer Politik historisch niedriger Zinsen, so dass sich die Fremdfinanzierungsbedingungen für Unternehmen nicht verschlechtern dürften. Unabhängig davon sieht CEWE aufgrund der soliden Finanzierungsstruktur keine nennenswerten Finanzierungsrisiken. Die hohe Eigenkapitalausstattung des Unternehmens und die Liquiditätsausstattung ermöglichen es CEWE auch in Zukunft – selbst in Phasen einer restriktiveren Kreditvergabe –, organisches und anorganisches Wachstum aus eigener Kraft zu finanzieren. Das Risiko für Schuldenschnitte einzelner Staaten innerhalb des Euroraums hat sich zwar im Jahresverlauf 2013 reduziert, bleibt aber grundsätzlich bestehen. Für CEWE führt dies jedoch 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.

CEWE-Absatz stabil auch in schwieriger Gesamtwirtschaft

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 Fotofinishing-Produkten von CEWE korrelieren. Der Einfluss der Konjunktorentwicklung könnte theoretisch steigen, wenn der Anteil von Unternehmenskunden am Umsatz von CEWE wächst. Derzeit sieht das Management im Geschäftsfeld des Online Drucks allerdings sogar in konjunkturellen Schwächephase eher

zusätzliche Opportunitäten, da die günstige Kosten-Nutzen-Relation der Online Druck-Produkte für Geschäftskunden gegenüber den bei stationären Druckereien bezogenen Druckleistungen vor diesem Hintergrund ein noch wichtigeres Differenzierungsmerkmal sein dürfte. Einzig der Einzelhandel dürfte sich nach Einschätzung des Managements eher parallel zur Gesamtwirtschaft entwickeln.

Fotofinishing zukünftig eher konstant

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

Im Ergebnis dürfte der Trend zu Mehrwertprodukten das Fotofinishing 2014 also weiterhin stärken und bietet die Chance für eine stabile, evtl. nochmals leicht steigende Marge.

Saisonverschiebung in das vierte Quartal hält weiter an

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

Einzelhandel fokussiert auf Ergebnis

Grundsätzlich geht das Management für 2014 im Einzelhandel von einer etwa an der allgemeinen Konsumstimmung orientierten Entwicklung aus. Der Absatz der Digitalkameras dürfte jedoch weiter nennenswert zurückgehen. An alternativen Produkten und Segmenten wird gearbeitet. In Summe könnte dies 2014 zu einem rückläufigen Einzelhandelsumsatz für CEWE führen. Das EBIT-Ergebnis des Einzelhandels könnte weiter schwach bleiben, sollte jedoch leicht erhöht werden. Wie bei der Beschreibung des CEWE-Geschäftsmodells erläutert, ist in diese Aussagen nur das Handelsgeschäft mit Foto-Hardware einbezogen, nicht die über die Websites und die Ladengeschäfte des CEWE-Einzelhandels verkauften Fotoprodukte, die zum strategischen Geschäftsfeld des Fotofinishings gehören.

Wachstum im Online Druck unabhängig von Wirtschaftslage

Der Online Druck bei CEWE bietet eine Reihe von Vorteilen für den Besteller: Qualitätsgewinn durch hochprofessionelle Druckprodukte, produziert in modernsten Großanlagen, die mit ihrer konstanten Qualität niedergelassenen Druckereien typischerweise überlegen sind, zusätzlich einen Zeitgewinn durch bedienerfreundliche Internet-Bestellung, schnelle Produktion und zügige Lieferung. Darüber hinaus haben Kunden auch die Möglichkeit, preisgünstige und bedarfsorientierte Kleinauflagen zu nutzen, die mit den Digitaldruckkapazitäten von CEWE gefertigt werden. Die Besteller wollen sich diese Vorteile erschließen – mindestens unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Lage, vielleicht sogar gerade in wirtschaftlich schwierigen Lagen. Daher erwartet das Management für 2014 im Bereich Online Druck weiter eine deutlich positive Umsatzentwicklung, nahezu unabhängig von der wirtschaftlichen Lage.

Weitere Marketinginvestitionen in den Online Druck

Die für den Aufbau des Online Drucks notwendigen Marketingaufwendungen werden voraussichtlich auch 2014 die Gewinn- und Verlustrechnung des Geschäftsfeldes Online Druck beeinflussen und zu einem negativen, wenn auch gegenüber dem um die Firmenwertabschreibung bereinigten EBIT 2013 nennenswert verbesserten ope-

rativen Ergebnis führen. Auch für 2014 wird voraussichtlich gelten, dass – vor Marketingaufwendungen – das Geschäftsfeld Online Druck ein positives EBIT ausweisen würde. Vor allem die hohe Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing soll genutzt werden, um das potenzialstarke Geschäftsfeld Online Druck schnell und entschlossen auszubauen.

Ergebniszielkorridor 2014: +3 Mio. Euro

Der Umsatz soll von 528,6 Mio. Euro auf 525 Mio. Euro bis 540 Mio. Euro im Mittel leicht steigen. Ziel ist es, bei einem etwa stabilen Umsatz im Fotofinishing einen potenziell rückläufigen Umsatz im Einzelhandel durch die angepeilte Umsatzsteigerung im Online Druck möglichst mehr als auszugleichen. Nach 59,8 Mio. Euro im Jahr 2013 hält das Management voraussichtlich über 70 Mio. Euro Umsatz im Online Druck 2014 für erzielbar. Es gilt weiterhin das Ziel, 2016 die 100-Mio-Euro-Marke im Online Druck-Umsatz zu erreichen.

Das EBIT soll 2014 im Korridor von 30 Mio. Euro bis 36 Mio. Euro liegen, das EBT zwischen 28 Mio. Euro und 34 Mio. Euro und das Nachsteuerergebnis zwischen 19 Mio. Euro und 23 Mio. Euro.

Dies entspricht einer Anhebung jedes Ergebniskanals um rund 3 Mio. Euro gegenüber der Zielsetzung für 2013.

Mindestens Dividenden-Kontinuität angestrebt

CEWE verfolgt grundsätzlich das Ziel der Dividendenkontinuität, soweit dies angesichts der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und der vorhandenen Investitionsmöglichkeiten opportun erscheint. Gleichzeitig sollen die Aktionäre an Ertragssteigerungen des Unternehmens teilhaben. Die absolute Höhe der Dividende ist dabei klar im Fokus, die Ausschüttungsquote ist ein Residuum dieser Politik.

 Seite 177 | Ergebnis je Aktie

Zielsetzung für 2014			Veränderung zum Vorjahr
Digitalfotos	2,15 bis 2,20	Mrd. Stck.	-4 % bis -2 %
Fotos von Filmen	0,075 bis 0,085	Mrd. Stck.	-34 % bis -25 %
Fotos gesamt	2,23 bis 2,29	Mrd. Stck.	-6 % bis -3 %
CEWE FOTOBÜCHER	5,8 bis 5,9	Mio. Stck.	+1 % bis +2 %
Investitionen	36	Mio. Euro	+3 %
Umsatz	525 bis 540	Mio. Euro	-1 % bis +2 %
EBIT	30 bis 36	Mio. Euro	+2 % bis +23 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	28 bis 34	Mio. Euro	+1 % bis +22 %
Nachsteuerergebnis	19 bis 23	Mio. Euro	-12 % bis +6 %
Ergebnis je Aktie	2,84 bis 3,45	Euro/Stck.	-14 % bis +5 %

INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Corporate-Governance-Bericht

CEWE hält hohe deutsche Standards weitgehend ein

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

Geschäftsleitung und Aufsichtsrat haben sich seit langem den Grundsätzen einer modernen Corporate Governance verpflichtet. Angesichts der Bedeutung dieser Grundsätze insbesondere für Anleger, Kunden und Mitarbeiter wurde das Vorstandsmitglied Herr Andreas F. L. Heydemann 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 kapitalmarktrelevanten 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 Stiftung & Co. KGaA nimmt zu den Corporate-Governance-Grundsätzen auf ihrer Homepage <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=6000> für jedermann zugänglich Stellung.

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

Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG für das Geschäftsjahr 2013

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA misst den Regeln ordnungsgemäßer Corporate Governance große Bedeutung bei.

Geschäftsleitung und Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 15. Mai 2012 sowie in der Fassung vom 13. Mai 2013 ab deren Bekanntmachung mit den nachfolgenden Ausnahmen seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Februar 2013 entsprochen wurde und zukünftig entsprochen wird:

Bildung fachlich qualifizierter Ausschüsse (Abweichung von Ziffer 5.3.1)

Die bisherige Praxis, dass sich immer der gesamte Aufsichtsrat mit allen Themen befasst, wurde im Berichtszeitraum durch die Einrichtung eines Prüfungsausschusses aufgegeben.

Einrichtung eines Nominierungsausschusses (Abweichung von Ziffer 5.3.3)

Die Aufgaben des Nominierungsausschusses werden zukünftig von den Vertretern der Anteilseigner im Aufsichtsrat wahrgenommen.

Vorsitz im Prüfungsausschuss (Abweichung von Ziffer 5.2)

Im Berichtszeitraum übernahm Frau Wirtschaftsprüferin Corinna Linner vom Vorsitzenden des Aufsichtsrats, Herrn Otto Korte, das Amt des Ausschussvorsitzenden im Prüfungsausschuss.

Konzernabschluss binnen 90 Tagen, Zwischenberichte binnen 45 Tagen nach Berichtszeitraum zugänglich (Abweichung von Ziffer 7.1.2)

Wir halten uns an die gesetzlichen Regeln bzw. die Regeln der Frankfurter Wertpapierbörse, wonach der Konzernabschluss binnen vier Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres bzw. Zwischenberichte binnen zwei Monaten nach dem Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich sein sollen.

Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Zusammenwirken

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

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

der CEWE-Gruppe wurden aufgrund des Rechtsformwechsels im Jahr 2013 auch an die Corporate-Governance-Vorschriften sowie Compliance-Vorgaben angepasst.

In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sind weiterhin die Aufgaben des Aufsichtsrates festgelegt. Eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrates besteht in der Erörterung der Quartalsberichte, in der Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in der Vorbereitung des Beschlusses der Hauptversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses. Seit dem Wirksamwerden des Rechtsformwechsels ist der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA nach den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes zu besetzen. Die derzeit amtierenden Aktionärsvertreter im Aufsichtsrat wurden bereits in der Hauptversammlung vom 5. Juni 2013 mit der Maßgabe gewählt, dass ihre Amtszeit mit der Eintragung des Rechtsformwechsels beginnen solle. Durch die am 1. Oktober 2013 erfolgte Eintragung begann damit deren Amtszeit. Die erforderlichen sechs Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat wurden auf Antrag des Vorstandes und im Einvernehmen mit den betroffenen Arbeitnehmerorganisationen mit Beschluss vom 29. Oktober 2013 gem. § 104 Abs. 2 und Abs. 3 AktG i. V. m. § 278 Abs. 3 AktG gerichtlich bestellt. Die konstituierende Sitzung des erweiterten Aufsichtsrates fand am 6. November 2013 statt.

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

Vielfalt (Diversity)

Ziffern 4.1.5., 5.1.2. und 5.4.1. des deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 15. Mai 2012 behandeln das Thema Vielfalt (Diversity), und zwar betreffend die Besetzung des Aufsichtsrates, des Vorstandes und der Führungsebene. Im Rahmen einer guten Corporate Governance haben sich Geschäftsleitung und der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ausführlich mit diesem Thema beschäftigt:

Aufsichtsratsbesetzung

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

- Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ist traditionell mit international erfahrenen Mitgliedern besetzt.
- Im derzeitigen Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA besteht bei keinem Mitglied ein Interessenkonflikt.
- Für die Mitglieder des Aufsichtsrates der CEWE Stiftung & Co. KGaA ist in § 2.1. der Geschäftsordnung eine Altersgrenze vorgesehen.
- Der Aufsichtsrat ist mit zwei Frauen auf der Seite der Kapitalvertreter und zwei Frauen auf der Seite der Arbeitnehmervertreter besetzt. Damit ist das mit Beschluss des Aufsichtsrates vom 8. September 2010 festgelegte Ziel, mindestens einen Sitz im Aufsichtsrat an eine entsprechend qualifizierte Frau zu vergeben, erfüllt. Auch bei zukünftigen Wahlvorschlägen 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.

Vorstandsbesetzung

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

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

Besetzung von Führungspositionen

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

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

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

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

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

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

Dieser Beschluss besitzt für die Vergabe von Führungspositionen weiterhin Gültigkeit.

Aktionäre und Hauptversammlung

Unsere Aktionäre werden regelmäßig durch einen Finanzkalender, der im Internet auf unserer Homepage <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=0> 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 Quartalszahlen Road Shows und Telefonkonferenzen für Analysten statt.

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

Die letzte Hauptversammlung der CEWE COLOR Holding AG fand am 5. Juni 2013 statt.

Vergütungsbericht

Zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Geschäftsjahr 2013 verweisen wir auf unseren ausführlichen Vergütungsbericht, der als Bestandteil des Konzernlageberichts auf den Seiten 126 ff. abgedruckt ist.

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 Aktienoptionen zum Bezugspreis von je 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 ab 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 Nachfolgesystem) 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. Die Verpflichtungen aus diesem Programm sind im Wege der Rechtsnachfolge von der CEWE COLOR Holding AG auf die CEWE Stiftung & Co. KGaA übergegangen.

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.cewe.de publiziert. Alle Interessierten können ferner einen Newsletter abonnieren, der über Neuigkeiten aus dem Konzern informiert.

 www.cewe.de

 www.cewe.de/investor-relations

 www.cewe.de/de/investor-relations/corporate-governance/directors-dealing

 Seite 126 | Vergütungsbericht

Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Anteilsbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder an Aktien der CEWE Stiftung & Co. KGaA betrug zum 31. Dezember 2013 insgesamt 60.004 der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. 59.725 Aktien werden von Vorstands- und 279 Aktien von Aufsichtsratsmitgliedern gehalten.

Angaben zu Directors' Dealings

Nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) müssen Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen (insbesondere Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie bestimmte Mitarbeiter mit Führungsaufgaben) sowie Personen, die mit ihnen in enger Beziehung stehen, eigene Geschäfte mit Aktien und sich darauf beziehende Finanzinstrumente offenlegen, soweit die Gesamtsumme der von einer Person mit Führungsaufgaben und der mit dieser Person in einer engen Beziehung stehenden Personen getätigten Wertpapiergeschäfte innerhalb eines Kalenderjahres den Betrag von mindestens 5.000,00 Euro erreicht oder übersteigt. Die im Berichtsjahr 2013 und darüber hinaus bis heute getätigten, meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte sind auf der Homepage www.cewe.de einsehbar.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Zum Abschlussprüfer der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, wurde für das Geschäftsjahr 2013 die Commercial Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, Oldenburg, bestellt. Diese wird den Aufsichtsratsvorsitzenden über etwaige Ausschluss- oder Befangenheitsgründe, die während der Prüfung auftreten, unverzüglich unterrichten. Der Abschlussprüfer wird zudem über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrates wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse, die sich bei der Abschlussprüfung ergeben, unverzüglich berichten. Außerdem wird der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat informieren, wenn er im Zuge der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die mit der von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG abgegebenen Entsprechenserklärung nicht vereinbar sind.

Compliance

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

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

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

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

Risikomanagementsystem

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

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

Das Risikomanagementsystem erfasst die Chancen und Risiken der einzelnen Risikofelder in einer jährlichen, konzernweiten Risikoinventur. Auf Grundlage der Risikoinventur wird der jährliche Chancen- und Risikobericht erstellt. Unterjährig erfolgt mindestens quartalsweise eine Überprüfung der Chancen- und Risikobewertungen. Diese werden mindestens quartalsweise an den Aufsichtsrat berichtet. Neu auftretende Chancen und Risiken werden nach Meldung an den Risikobeauftragten in das Risikomanagementsystem aufgenommen und einem Risikoverantwortlichen zugewiesen. Soweit die Einschätzungen von Einzelrisiken zur Bildung entsprechender Rückstellungen geführt hat, werden diese im Risikobericht nicht mehr aufgeführt.

Das interne Kontrollsystem ist integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse der CEWE-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-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-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-Gruppe überwacht im Rahmen des Kontroll- und Risikomanagementsystems auch die Werthaltigkeit ihrer Beteiligungen an Tochterunternehmen. Die Beteiligungswerte werden regelmäßig entsprechenden „Impairment Tests“ unterzogen.

Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess

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

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

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

Zur Abbildung der buchhalterischen Vorgänge in den Einzelabschlüssen sowie der Aufstellung des Konzernabschlusses wird die Standardsoftware SAP eingesetzt, wobei die jeweiligen Zugriffsberechtigungen der Beteiligten in einem detaillierten Berechtigungskonzept eindeutig geregelt sind. Die am Rechnungslegungsprozess beteiligten Mitarbeiter erfüllen die qualitativen Anforderungen und werden regelmäßig geschult. Komplexe versicherungsmathematische Gutachten und Bewertungen werden durch spezialisierte Dienstleister oder entsprechend qualifizierte Mitarbeiter erstellt.

Die lokalen Gesellschaften sind für die Einhaltung der relevanten Regelungen verantwortlich und werden hierbei von dem Konzernrechnungswesen unterstützt und überwacht. Die Konsolidierung der überwiegend in SAP erstellten Einzelabschlüsse der Konzerngesellschaften wird zentral durch das Konzernrechnungswesen in einem spezifischen Konsolidierungsmodul durchgeführt. Außer den eigentlichen Abschlüssen werden weitere abschlussrelevante Informationen in Form von „packages“ übergeben und anschließend auf Konzernebene analysiert. Notwendige Anpassungen an die konzerneinheitlichen Ansatz-, Bewertungs- und Ausweismethoden erfolgen dezentral innerhalb des Konsolidierungsmoduls (Handelsbilanz II).

Die im Rahmen der Rechnungslegung notwendigen Arbeitsschritte werden vielfältigen automatischen und manuellen Kontrollen und Plausibilitätsprüfungen unterzogen. In Form einer internen sowie durch fortlaufende Beauftragung einer externen Revision wird zusätzlich kontinuierlich die Effektivität der rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollen überprüft. Im Rahmen eines rollierenden Verfahrens ist sichergestellt, dass alle Gesellschaften des Konsolidierungskreises dem Kontrollprozess unterliegen. Die Resultate der Effektivitätsprüfungen werden regelmäßig an Vorstand und Aufsichtsrat berichtet.

Im Rahmen der Abschlussprüfung untersucht zudem der externe Abschlussprüfer ausgewählte interne Kontrollen und beurteilt deren Effektivität. Die in den Konzernabschluss einbezogenen Einzelabschlüsse werden von unterschiedlichen lokalen Abschlussprüfern geprüft. Hierbei werden die Einhaltung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie die Richtigkeit und Vollständigkeit aller anderen dezentral erstellten konzernabschlussrelevanten Dokumente sichergestellt. Die im Rahmen der Abschlussprüfungen auf Einzel- und Konzernabschlussebene zur Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems der CEWE-Gruppe getroffenen Feststellungen werden vom externen Konzernabschlussprüfer zusammengefasst und an den Aufsichtsrat berichtet.

ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB

Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals; Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen (§ 315 Absatz 4 Nr. 1 und 2 HGB).

Das gezeichnete Kapital der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, setzt sich aus derzeit 7.400.020 auf den Inhaber lautenden Stückaktien zusammen.

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

Stimmrechts- oder Übertragungsbeschränkungen im Sinne des § 315 Absatz 4 Nr. 2 HGB sind der Gesellschaft nicht bekannt.

Direkte oder indirekte Beteiligungen am Kapital (§ 315 Absatz 4 Nr. 3 HGB)

Nach den veröffentlichten Mitteilungen und den uns vorliegenden Informationen gibt es an unserer Gesellschaft folgende direkte und indirekte Beteiligungen, die 10 % der Stimmrechte überschreiten.

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

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

Art der Stimmrechtskontrolle im Falle von Arbeitnehmerbeteiligungen (§ 315 Absatz 4 Nr. 5 HGB)

Soweit Arbeitnehmer der CEWE-Gruppe als Aktionäre an der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, beteiligt sind, bestehen nach Kenntnis der Gesellschaft keine Besonderheiten bei der Möglichkeit der Stimmrechtsausübung. Weder bestehen Rechtsgemeinschaften von Arbeitnehmern an einer oder mehreren Aktien (§§ 278 Absatz 3, 69 Absatz 1 AktG) noch Stimmbindungsvereinbarungen zwischen Arbeitnehmeraktionären.

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

Bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, liegen die Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis in der Kompetenz der persönlich haftenden Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg (§ 7 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA). Die Rechtsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und der persönlich haftenden Gesellschafterin ergeben sich aus Satzung und Gesetz. In den gesetzlich und satzungsmäßig vorgesehenen Fällen wird die Gesellschaft durch den Aufsichtsrat vertreten. Das Ausscheiden der persönlich haftenden Gesellschafterin wird durch § 9 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA geregelt. Danach hat die Neumüller CEWE COLOR Stiftung diese Stellung unabhängig von einer Vermögensinlage, wobei die zwingenden gesetzlichen Ausscheidungsgründe für die persönlich haftende Gesellschafterin unberührt bleiben (§ 9 Absatz 1 der Satzung). Im Falle des Ausscheidens hat sie keinen Anspruch auf ein Auseinandersetzungsguthaben (§ 9 Absatz 2 der Satzung). Für den Fall, dass die Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin aus der Gesellschaft ausscheidet oder dass ihr Ausscheiden absehbar ist, enthält § 9 Absatz 3 zur Vermeidung einer Auflösung der CEWE Stiftung & Co. KGaA die folgende Regelung: Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA

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

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

Für die Änderung der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA gelten die gesetzlichen Bestimmungen (§§ 278 Absatz 3, 179 ff. AktG). Satzungsänderungen, die nur die Fassung betreffen, kann nach § 13 Absatz 6 der Aufsichtsrat beschließen.

Befugnisse des Vorstandes zur Ausgabe und zum Rückkauf von Aktien (§ 315 Absatz 4 Nr. 7 HGB)

Gemäß § 4 Absatz 3 der Satzung ist die persönlich haftende Gesellschafterin mit Zustimmung des Aufsichtsrates bis zum 27. Mai 2014 ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender nennwertloser Stückaktien gegen Bareinlage und/oder Sacheinlagen um bis zu 9.590.000,00 Euro zu erhöhen. Bei Sacheinlagen ist das Bezugsrecht der Aktionäre ausgeschlossen.

Gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 2. Juni 2010 ist die Gesellschaft bis zum 1. Juni 2015 ermächtigt, bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung ist erteilt worden, um

- die Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrates unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53a AktG) wieder über die Börse oder über ein Angebot an alle Aktionäre zu verkaufen;
- die Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrates, ganz oder zum Teil, einmal oder mehrfach, einzuziehen, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf. Sie können auch im vereinfachten Verfahren ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des anteiligen rechnerischen Betrages der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft eingezogen werden. Die Einziehung darf allerdings in jedem Fall nur für eine Stückzahl von insgesamt 600.000 Aktien der Gesellschaft durchgeführt werden;
- die Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrates gegen Sachleistung zu veräußern; insbesondere können sie Dritten im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder beim Erwerb von Unternehmen angeboten oder gewährt werden;
- die Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrates Arbeitnehmern der Gesellschaft oder von anderen verbundenen Unternehmen im Sinne der §§ 15ff. AktG zum Erwerb anzubieten oder mit einer Sperrfrist von nicht weniger als einem Jahr zuzusagen bzw. zu übertragen;

- mit Zustimmung des Aufsichtsrates eine Veräußerung der aufgrund der vorstehenden Ermächtigung erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre vorzunehmen.

Der Aufsichtsrat ist gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 2. Juni 2010 ermächtigt, die aufgrund dieser oder einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien den Mitgliedern des Vorstandes als aktienbasierte Vergütung zum Erwerb anzubieten oder mit einer Sperrfrist von nicht weniger als vier Jahren zuzusagen bzw. zu übertragen. Die Einzelheiten der aktienbasierten Vergütung für die Vorstandsmitglieder werden vom Aufsichtsrat festgelegt.

Wesentliche Vereinbarungen, die unter der Bedingung eines Kontrollwechsels infolge eines Übernahmeangebots stehen (§ 315 Absatz 4 Nr. 8 HGB)

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

Entschädigungsvereinbarungen (§ 315 Absatz 4 Nr. 9 HGB)

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

VERGÜTUNGSBERICHT

In den Vorjahren und bis zum 1. Oktober 2013 bestand der Kreis der Berichtspflichtigen aus den Organmitgliedern der CEWE COLOR Holding AG. Mit dem Rechtsformwechsel der CEWE COLOR Holding AG in die CEWE Stiftung & Co. KGaA am 1. Oktober 2013 und der gleichzeitigen Übernahme der Stellung als persönlich haftende Gesellschafterin und alleinige Geschäftsführerin durch die Neumüller CEWE COLOR Stiftung in der CEWE Stiftung & Co. KGaA hat sich der Kreis der Vorstandsmitglieder, über die zu berichten ist, auf den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung verlagert. Alle aktiven bisherigen Vorstände der CEWE COLOR Holding AG gehören vollständig weiterhin zum Kreis der Stiftungsvorstände. Aus Gründen der einheitlichen Berichterstattung für das gesamte Geschäftsjahr 2013 wird nachfolgend vollumfänglich über alle Vorstandsmitglieder der CEWE Stiftung & Co. KGaA einschließlich der entsprechenden Vorjahresinformationen berichtet.

Der Vergütungsbericht fasst daher die Grundzüge der Vergütungssysteme zusammen für den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin, für den Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie für die Neumüller CEWE COLOR Stiftung in ihrer Eigenschaft als Komplementärin. Darüber hinaus erläutert er auch die Höhe und die Struktur der Vergütungen. Er orientiert sich an den Erfordernissen des Deutschen Corporate Governance Kodex und enthält sämtliche nach den Paragraphen §§ 285 Satz 1 Nummer 9, 289 Absatz 2 Nummer 5, 314 Absatz 1 Nummer 6 und 315 Absatz 2 Nummer 4 des Handelsgesetzbuches erforderliche Angaben und Erläuterungen. Eine zusätzliche Darstellung dieser Angaben im Anhang erfolgt daher nicht.

Vergütungsbericht Vorstand

Die Vergütungen für die Vorstandsmitglieder werden durch das Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung festgelegt. Sie setzen sich unverändert aus festen und erfolgsabhängigen variablen

Bezügen zusammen. Die Festbezüge bestehen aus einem monetären Fixum und aus Sachbezügen, der erfolgsbezogene Teil enthält Tantieme, sonstige Sonderzahlungen 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-Gruppe. Die Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) werden dabei berücksichtigt.

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 variablen, erfolgsabhängigen Vergütungsteile werden 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 immaterielle Vermögenswerte der CEWE-Gruppe, beziehungsweise in Einzelfällen auf die entsprechenden Größen, die den Verantwortungsbereich des Vorstandsmitgliedes betreffen. Sie ist begrenzt auf maximal 100 % der Festbezüge desselben Jahres. Außerdem werden nur solche abschreibungsrelevanten Tantiemeanteile berücksichtigt, die durch das Vorsteuerergebnis verdient wurden (verdiente Abschreibungen). Eine mehrjährige Bemessungsgrundlage für die variablen Vergütungsbestandteile wird dadurch hergestellt, dass nur 80 % des errechneten Tantiemeanspruchs im Folgejahr des relevanten Geschäftsjahres an das Vorstandsmitglied ausbezahlt werden.

Der Rest von 20 % 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 Tantiembetrag, der dem persönlichen Bonusbankkonto belastet wird. Insofern wird der Endbestand des Bonusbankkontos nach Ablauf der Vertragslaufzeit nur dann und insoweit ausgezahlt, als er positiv ist. Im Falle des vorzeitigen Ausscheidens gelten Regeln für eine anteilige Auszahlung.

Zur Erneuerung einer weiteren erfolgsabhängigen Vergütungskomponente wurde der vierte Aktienoptionsplan 2010 aufgelegt. Die Teilnahme selbst und der Umfang des Optionserwerbs waren den Mitgliedern des Vorstandes freigestellt. Für jedes Recht hatten die Teilnehmer 0,50 Euro zu bezahlen. Der beizulegende Zeitwert gemäß IFRS 2.10 ff. betrug für die Vorstandsmitglieder zum Gewährungszeitpunkt 6,39 Euro je Option. Weder im Geschäftsjahr 2013 noch im Vorjahr kamen den Mitgliedern des Vorstandes irgendwelche Zuflüsse aus der Ausübung von Optionsrechten von Aktienoptionsplänen zugute. Die in den Bedingungen des Aktienoptionsplans 2010 festgelegte vierjährige Sperrfrist läuft mit dem 31. Mai 2014 aus. Die Optionsinhaber werden dann für ein Jahr in festgelegten Ausübungsfenstern die Möglichkeit haben, ihre Optionsrechte auszuüben. Insofern wurden keine der bei den Vorstandsmitgliedern liegenden Rechte bisher ausgeübt und führten damit weder zu einem Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente noch zu einem Barausgleich. Im Übrigen wird auf die Erläuterungen zum Eigenkapital im Konzernanhang auf Seite 187 ff. verwiesen. Die Mitglieder des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung haben im Geschäftsjahr 2010 durch den Kauf von insgesamt 54.000 Optionsrechten teilgenommen; die Zahl der Optionsrechte hat sich seit dem Kauf nicht geändert.

Die Anzahl beinhaltet unverändert die in früheren Perioden berichteten 31.500 Optionsrechte, die die ehemaligen Vorstandsmitglieder der CEWE COLOR Holding AG hielten. Das Erfolgsziel des Aktienoptionsplans 2010 in Höhe eines Aktienkurses von 31,05 Euro pro Aktie wurde für mehr als zehn aufeinanderfolgende Börsentage bereits im Jahr 2012 erfüllt. Nach den im Zeitraum der Berichterstellung gehandelten Kursen ist es wahrscheinlich, dass die Optionsrechte bereits in den ersten Ausübungsfenstern ausgeübt werden. Spätere Wertänderungen, die auf einer Änderung der Ausübungsbedingungen beruhen, gab es nicht.

Die Gesamtbezüge – erfolgsunabhängige und erfolgsabhängige Vergütungen der Mitglieder des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung im Geschäftsjahr 2013 für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Mutterunternehmen und in den Tochterunternehmen – belaufen sich auf insgesamt 2.515 TEuro (Vorjahr: 2.367 TEuro). Die variablen Vergütungsbestandteile lagen bei 697 TEuro (Vorjahr: 634 TEuro). Gegenüber dem Vorjahr erhöhten sie sich um 9,9 %; ihr Anteil an der Gesamtvergütung betrug 27,7 % (Vorjahr: 26,8 %). Im Einzelnen gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Die Festbezüge von Dr. Rolf Hollander, Dr. Michael Fries, Harald Pirwitz und Felix Thalmann bleiben für die jeweiligen Vertragszeiträume unverändert. Die Festbezüge von Dr. Reiner Fageth, Dr. Olaf Holzkämper, Andreas F.L. Heydemann und Frank Zweigle wurden bis zum Rechtsformwechsel im Oktober 2013 jährlich in dem gleichen Maße angepasst, wie auch die Festbezüge des übrigen deutschen Führungskreises der CEWE-Gruppe verändert wurden. Mit Wirkung ab dem 1. Oktober 2013 wurden die Dienstverhältnisse der letztgenannten Herren in der Weise angepasst, dass sie der Struktur der Verträge der Herren Hollander, Fries, Pirwitz und Thalmann entsprechen, mithin ihre Festbezüge über die Dauer der Vertragslaufzeit unverändert bleiben. Herr Zweigle bezieht ausschließlich

Festbezüge; für ihn bestehen keine Bonusbankregelung und keine vorstandstypische Versorgungszusage. Mit dem Ausscheiden der beiden Vorstandsmitglieder Felix Thalmann und Dr. Michael Fries wurden die Herren Thomas Mehls und Carsten Heitkamp mit Wirkung ab dem 1. Januar 2014 in den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung berufen.

Die variablen, erfolgsabhängigen Bezüge für die aktiven Vorstandsmitglieder enthalten die ausgezahlten Tantiemen, sonstige leistungsbezogene Sonderzahlungen sowie die Auszahlungen fälliger Bonusbeiträge, nicht dagegen die Dotierungen Bonusbank. So wurde für das Vorstandsmitglied Harald Pirwitz zusätzlich der in der Bonusbank geführte Betrag in Höhe von 47 TEuro zuzüglich der Zinsen fällig und im Jahr 2013 ausgezahlt.

Die variablen Bezüge der Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für das Geschäftsjahr 2013 ohne fällig werdende Bonusbankguthaben mit Auszahlung im Jahr 2014 werden i. H. v. 649 TEuro 6,9 % unter denen des Jahres 2013 (697 TEuro) liegen. Darüber hinaus wurden insgesamt 159 TEuro in die Bonusbankkonten eingestellt (Vorjahr: 159 TEuro). Die Bonusbankkonten der Vorstandsmitglieder wiesen zum 31. Dezember 2013 im Einzelnen folgenden Stand aus:

Für die Herren Dr. Fageth, Dr. Fries, Heydemann, Dr. Holzkämper und Thalmann werden die jeweiligen Guthaben der Bonusbank im Jahr 2014 fällig und dann zuzüglich der vertraglichen Zinsen ausgezahlt. Für die neuen Vorstandsmitglieder, die Herren Mehls und Heitkamp, wird für das Geschäftsjahr 2013 im Jahr 2014 ein Tantiemeanteil in Höhe von voraussichtlich insgesamt 64 TEuro ausgezahlt; insgesamt wurden ihren Bonusbankkonten 16 TEuro für 2013 gutgeschrieben.

Bonusbank (ohne Zinsen) in TEuro	2013			
	Anfangsbestand	Auszahlung	Zuführung	Endbestand
Vorstände der CEWE COLOR Holding AG vor Rechtsformwechsel				
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	156	0	53	209
Dr. Reiner Fageth	47	0	16	63
Andreas F. L. Heydemann	47	0	16	63
Dr. Olaf Holzkämper	47	0	16	63
Zwischensumme	297	0	101	398
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	46	0	16	62
Harald H. Pirwitz	47	-47	12	12
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	79	0	30	109
Frank Zweigle	0	0	0	0
Zwischensumme	172	-47	58	183
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	469	-47	159	581

Bonusbank (ohne Zinsen) in TEuro	2012			
	Anfangsbestand	Auszahlung	Zuführung	Endbestand
Vorstände der CEWE COLOR Holding AG				
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	104	0	52	156
Dr. Reiner Fageth	31	0	16	47
Andreas F. L. Heydemann	31	0	16	47
Dr. Olaf Holzkämper	31	0	16	47
Zwischensumme	197	0	100	297
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	31	0	15	46
Harald H. Pirwitz	32	0	15	47
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	50	0	29	79
Frank Zweigle	0	0	0	0
Zwischensumme	113	0	59	172
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	310	0	159	469

	2013					
	Festbezüge ¹	Variable Bezüge ²	Bezüge gesamt	Aktienbesitz in Stück	Optionsrechte in Stück	Zuführung Bonusbank
Vorstandsbezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte in TEuro						
Vorstände der CEWE COLOR Holding AG vor Rechtsformwechsel						
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	499	206	705	46.375	8.500	53
Dr. Reiner Fageth	213	62	275	2.800	6.000	16
Andreas F. L. Heydemann	204	47	251	5.000	8.500	16
Dr. Olaf Holzkämper	209	62	271	2.500	8.500	16
Zwischensumme	1.125	377	1.502	56.675	31.500	101
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	180	62	242	0	8.500	16
Harald H. Pirwitz	239	112 ³	351	3.000	8.500	12
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	225	146 ⁴	371	50	2.500	30
Frank Zweigle	49	0	49	0	3.000	0
Zwischensumme	693	320	1.013	3.050	22.500	58
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	1.818	697	2.515	59.725	54.000	159

	2012					
	Festbezüge ¹	Variable Bezüge ²	Bezüge gesamt	Aktienbesitz in Stück	Optionsrechte in Stück	Zuführung Bonusbank
Vorstandsbezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte in TEuro						
Vorstände der CEWE COLOR Holding AG						
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	499	209	708	46.375	8.500	52
Dr. Reiner Fageth	198	62	260	2.800	6.000	16
Andreas F. L. Heydemann	179	62	241	5.000	8.500	16
Dr. Olaf Holzkämper	186	62	248	2.500	8.500	16
Zwischensumme	1.062	395	1.457	56.675	31.500	100
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	180	62	242	1.000	8.500	15
Harald H. Pirwitz	220	58	278	8.000	8.500	15
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	225	119	344	50	2.500	29
Frank Zweigle	46	0	46	0	3.000	0
Zwischensumme	671	239	910	9.050	22.500	59
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	1.733	634	2.367	65.725	54.000	159

1 Einschließlich der Sachbezüge

2 Tantieme und sonstige Sonderzahlungen ohne Anteil Bonusbank-Zuweisung

3 Davon fälliger Auszahlungsbetrag aus zurückgestellten Bonusbankguthaben in Höhe von 47 TEuro zuzüglich Zinsen in Höhe von 4 TEuro

4 Einschließlich einer einmaligen leistungsbezogenen Sonderzahlung in Höhe von 30 TEuro

Der Schutzbereich der bestehenden D & O-Versicherung für Vorstandsmitglieder wurde so gestaltet, 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 124).

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

seinem Ausscheiden zum 31. Dezember 2013 eine solche Karenzentschädigung von monatlich knapp 11 TEuro. Den beiden ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern Dr. Fries und Thalmann werden im Jahr 2014 noch variable Bezüge als Tantieme für das Geschäftsjahr 2013 von voraussichtlich insgesamt 182 TEuro sowie die fällig werdenden Bonusbankguthaben von voraussichtlich insgesamt 171 TEuro ausgeschüttet, letztere zuzüglich der vertraglichen Zinsen.

Im Rahmen der mit dem Rechtsformwechsel verbundenen Anwachsung der CEWE COLOR AG & Co. OHG auf die CEWE Stiftung & Co. KGaA, also der Vermögensübernahme und der Übernahme des operativen Geschäftes, gingen im Oktober 2013 unter anderem auch alle Rechte und Pflichten aus Dienstverträgen sowie alle bisher bestehenden Anwartschaften auf Leistungen der betrieblichen Altersversorgung über. Dies gilt unabhängig davon, ob die Unverfallbarkeitsvoraussetzungen zu diesem Zeitpunkt erfüllt waren.

Für die Mitglieder des Vorstandes bestanden und bestehen Pensionszusagen, für die teilweise Rückdeckungsversicherungen abgeschlossen wurden. Die Höhe der Pensionsansprüche ermittelt sich aus zwei Fünfundvierzigsteln der zuletzt bezogenen Festbezüge für je ein Jahr Tätigkeit als Vorstand in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, höchstens jedoch aus zwei Dritteln. Bis zur Umstellung der Dienstverträge der Herren Dr. Fageth, Dr. Holzkämper und Heydemann im Oktober 2013 galt, dass als Bezugsgröße für Dr. Fageth und Dr. Holzkämper die Festbezüge für die Tätigkeit als Vorstand in der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG, Oldenburg, maßgeblich waren. Schrittweise und spätestens mit der Vertragsumstellung wurden auch die Versorgungsregelungen strukturell vereinheitlicht.

Hierbei wurde ein statischer Besitzstand für die bis einschließlich des Jahres 2013 erreichten Versorgungsanwartschaften festgeschrieben und für Dienstzeiten ab dem 1. Januar 2014 ein jährlicher Versorgungszuwachs von zwei Fünfundvierzigstel der zuletzt bezogenen Festbezüge gewährt. Insgesamt ist der Versorgungsanspruch auf zwei Drittel der zuletzt bezogenen Festbezüge begrenzt.

Die betrieblichen Pensionsansprüche wurden im Zuge des Rechtsformwechsels neu geregelt. Hierbei wurde zum 31. Dezember 2013 ein Besitzstand bereits erdienter Pensionsansprüche festgestellt. Für Vorstandszeiten ab dem 1. Januar 2014 werden zukünftig jährliche Steigerungen der Pensionsansprüche gewährt. In einigen Fällen war vor Bestellung zum Vorstand der Stiftung bereits ein Versorgungsanspruch aufgrund von Geschäftsführertätigkeit gegeben, der ebenfalls in einen Besitzstand auf Pensionsleistungen überführt wurde. Der

dargestellte Dienstzeitaufwand entspricht dem Zuwachs an Vorstands-Pensionsansprüchen nach bisheriger Systematik; ab dem Jahr 2014 erfolgt eine Darstellung gemäß den neuen Vorstandszusagen.

Eine Hinterbliebenenversorgung ist grundsätzlich nicht Teil der gegebenen Zusagen. Für die Herren Dr. Fageth, Dr. Fries, Thalmann und Dr. Holzkämper wurde aber eine Hinterbliebenenversorgung eingerichtet, die unter versicherungsmathematischen Gesichtspunkten durch eine Absenkung der Altersleistungen im Vergleich zu den bisherigen Regelungen kostenneutral ist. Der Dienstzeitaufwand für Altersversorgung im Jahr 2013 stellt sich unter einem Rechnungszins von 3,1 % (Vorjahr: 3,1 %) gemäß der Anwendung des Projected-Unit-Credit-Verfahrens nach IFRS wie unten gezeigt dar. Die zurückgestellten Pensionsverpflichtungen für den Vorstand belaufen sich insgesamt auf 9.852 TEuro (Vorjahr: 9.112 TEuro).

	2013				2012			
Vorstandspensionen der Neumüller Stiftung in TEuro	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2013	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2012	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung
Vorstände der CEWE COLOR Holding AG vor Rechtsformwechsel								
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0	267	199	5.483	0	267	147	5.344
Dr. Reiner Fageth	3	15	21	165 ¹	2	12	11	298
Andreas F. L. Heydemann	34	68	28	1.162	0	34	19	860
Dr. Olaf Holzkämper	2	8	20	84 ¹	2	6	9	150
Zwischensumme	39	358	268	6.894	4	319	186	6.652
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	6	30	80	375	6	24	39	276
Harald H. Pirwitz	9	81	152	1.463	9	72	109	1.221
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	8	73	123	1.120	8	65	69	963
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	59	542	623	9.852	27	480	403	9.112

¹ Im Rahmen der Harmonisierung der Versorgungszusagen im Zuge des Rechtsformwechsels wurden zum 31.12.2013 statische Besitzstände auf die bis dahin erreichten Versorgungsansprüche definiert. Durch den Wegfall der Gehaltsdynamik auf diese Besitzstände im Vergleich zur bisherigen Bewertung entsteht zum 31.12.2013 kurzfristig ein Absinken des Verpflichtungsumfangs.

Über die Vorstandszusagen hinaus erhalten die Herren Dr. Hollander und Heydemann im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer Direktzusage nach ihrem Ausscheiden ab dem 65. Lebensjahr eine Altersrente. Eingeschlossen ist hier jeweils eine Hinterbliebenenversorgung von 50 % der jeweiligen Rente. Die Herren Dr. Fageth und Dr. Holzkämper erhalten im Rahmen der betriebsüblichen Altersversorgung aus einer arbeitgeberfinanzierten Unterstützungskasse eine wirtschaftlich gleichwertige Altersrente. Für diese Direktzusage bzw. Unterstützungskassenzusage besteht Rückdeckung in Form von Versicherungsverträgen.

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.

	2013			2012		
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2013	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2012	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung
Betriebliche Altersversorgung in TEuro						
Vorstände der CEWE COLOR Holding AG vor Rechtsformwechsel						
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	1,0
Dr. Reiner Fageth	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	1,0
Andreas F. L. Heydemann	0,0	3,0	1,5	0,0	3,0	1,0
Dr. Olaf Holzkämper	0,0	3,0	2,2	0,0	3,0	1,0
Zwischensumme	0,0	12,0	7,7	0,0	12	4,0
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	0,0	1,1	1,6	0,0	3,0	1,6
Harald H. Pirwitz	0,0	3,0	3,0	0,0	3,0	2,9
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	0,0	1,6	1,8	0,0	3,0	1,7
Frank Zweigle	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	0,0	17,7	14,1	0,0	21	10,2

Vergütungsbericht Aufsichtsrat

Der Formwechsel der CEWE COLOR Holding AG in die Rechtsform der KGaA lässt die Organstellung der Mitglieder des Aufsichtsrats entsprechend den Ausnahmeregelungen im Umwandlungsgesetz unberührt. Die aber mit diesem Schritt verbundene Anwachsung führte zu einem Vermögensübergang und zur Übernahme des operativen Geschäftes durch die CEWE Stiftung & Co. KGaA. Über die Zurechnung der inländischen Arbeitnehmer zur CEWE Stiftung & Co. KGaA unterliegt die Gesellschaft seit dem Formwechsel den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes. Damit besteht der Aufsichtsrat statt bisher aus sechs nunmehr aus zwölf Mitgliedern.

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

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

Folgende Vergütungen sind an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlt worden:

	2013							2012						
	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl
Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding vor Rechtsformwechsel														
Hubert Rothärmel (Vorsitzender bis 06.06.12)	0,0	0,0	10,8	10,0	20,8	0*	0*	5,0	2,0	26,5	23,0	56,5	50.000	0
Otto Korte (Vorsitzender ab 06.06.12)	12,0	5,0	20,6	19,0	56,6	0	0	9,5	5,0	13,3	11,5	39,3	0	0
Prof. Dr. Hans-Jürgen Appelrath (stellv. Vorsitzender bis 06.11.2013)	9,0	5,0	16,8	15,5	46,3	0	0	7,8	4,0	13,3	11,5	36,5	0	0
Hartmut Fromm (stellv. Vorsitzender bis 06.06.2012)	0,0	0,0	8,1	7,5	15,6	0	0	3,8	1,0	19,9	17,3	41,9	0	0
Prof. Dr. Christiane Hipp (ab 06.06.2012)	6,0	4,0	7,6	7,0	24,6	0	0	3,5	3,0	0,0	0,0	6,5	0	0
Dr. Joh. Christian Jacobs (bis 28.02.2013)	1,0	1,0	13,0	12,0	27,0	0	0	6,0	1,0	13,3	11,5	31,8	0	0
Corinna Linner (ab 06.06.2012)	6,0	5,0	7,6	7,0	25,6	0	0	3,5	3,0	0,0	0,0	6,5	0	0
Prof. Dr. Michael Paetsch	6,0	4,0	13,0	12,0	35,0	0	0	6,0	5,0	13,3	11,5	35,8	0	0
Dr. Hans-Henning Wiegmann (ab 01.04.2013)	4,5	3,0	0,0	0,0	7,5	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0
Zwischensumme	44,5	27,0	97,5	90,0	259,0	0	0	45,0	24,0	99,4	86,3	254,6	50.000	0
Arbeitnehmervertreter als Aufsichtsräte, durch Beschluss des Amtsgerichts Oldenburg vom 29. Oktober 2013 gem. § 104 AktG bestellt														
Vera Ackermann (stellv. Vorsitzende ab 06.11.2013)	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Michael Bühl	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	201	2.000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.000
Angelika Eßer	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	34	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Udo Preuss	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	10	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Stefan Soltmann	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Thorsten Sommer	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	34	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0
Zwischensumme	6,0	6,0	0,0	0,0	12,0	279	2.000	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2.000
Aufsichtsrat CEWE Stiftung & Co. KGaA	50,5	33,0	97,5	90,0	271,0	279	2.000	45,0	24,0	99,4	86,3	254,6	50.000	2.000

* Wegen fehlender Organstellung nicht mehr abgefragt

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA erstattet den Aufsichtsratsmitgliedern etwaige auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer. Die vorgenannten Beträge verstehen sich ohne Umsatzsteuer. Wie im Vorjahr hat auch im Geschäftsjahr 2013 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 Eineinhalbfachen der festen 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 der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG sowie der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bestanden zum Stichtag 31. Dezember 2013 Pensionsrückstellungen i. H. v. 5.138 TEuro (Vorjahr: 5.241 TEuro). Die Pensionsbezüge für das Geschäftsjahr 2013 beliefen sich auf 479 TEuro (Vorjahr: 472 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 in den Konzernabschluss einbezogen. Kredite, Vorschüsse und Haftungsverhältnisse wurden für ehemalige Mitglieder des Aufsichtsrates und des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG beziehungsweise der jetzigen CEWE Stiftung & Co. KGaA nicht gewährt.

Aufwendungsersatz und Haftungsvergütung der Komplementärin

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung hat als Komplementärin gegenüber der Gesellschaft Anspruch auf Ersatz beziehungsweise Übernahme aller ihr im Zusammenhang mit der Geschäftsführungstätigkeit ergebenden Aufwendungen, einschließlich der Vergütung und Pensionszahlungen ihrer Organe. Darüber hinaus erhält die Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Übernahme der Geschäftsführung und der persönlichen Haftung eine gewinn- und verlustunabhängige jährliche Vergütung in Höhe von 50.000 Euro zuzüglich etwaig anfallender Umsatzsteuer. Für das Jahr 2013 belief sich der Anspruch zeitanteilig für die Periode als Komplementärin seit dem 1. Oktober 2013 auf 12.500 Euro.

Sonstiges

Für alle Vorstände, Geschäftsführer und leitenden Angestellten der CEWE-Gruppe im In- und Ausland unterhält die Gesellschaft eine Vermögensschadenhaftpflicht-Gruppenversicherung. Sie wird jährlich abgeschlossen bzw. verlängert. Die Versicherung deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass der Personenkreis bei Ausübung seiner Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen wird (D & O-Versicherung). Entsprechend den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) wurde der Deckungsschutz für die Vorstandsmitglieder und die Aufsichtsratsmitglieder der CEWE Stiftung & Co. KGaA in oben beschriebener Weise gestaltet. Versicherungsschutz besteht außerdem im Rahmen einer Spezialstrafrechtsschutzversicherung für sämtliche Betriebsangehörigen (Jahresgesamtaufwand 52 TEuro, Vorjahr: 52 TEuro) sowie einer Unfallversicherung (Jahresgesamtaufwand 3 TEuro, Vorjahr: 3 TEuro) für alle leitenden Angestellten. 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.

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

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 der Zusammensetzung und Arbeitsweise von deren Ausschüssen. Gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex berichtet die Erklärung zur Unternehmensführung der CEWE Stiftung & Co. KGaA auch über die Corporate Governance des Unternehmens (Corporate-Governance-Bericht).

In diesem Geschäftsbericht erstattet die Gesellschaft den Bericht erstmalig zur Unternehmensführung in der neuen Rechtsform der Kommanditgesellschaft auf Aktien. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) ist maßgeblich an den Verhältnissen einer Aktiengesellschaft ausgerichtet. Da er somit nicht auf die Rechtsform der Kommanditgesellschaft auf Aktien zugeschnitten ist, hat sich die CEWE Stiftung & Co. KGaA entschieden, den Kodex sinngemäß so anzuwenden, dass dem Interesse der Kommanditaktionäre in der vom Kodex angestrebten Weise Rechnung getragen wird.

Zum besseren Verständnis möchten wir im Folgenden generell die Gesellschaftsform der KGaA erläutern und sodann auf die konkrete Situation bei CEWE eingehen, hierbei auch und insbesondere auf die Hauptversammlung und die Aktionärsrechte.

Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, bei der mindestens ein Gesellschafter den Gesellschaftsgläubigern unbeschränkt haftet (persönlich haftender Gesellschafter) und die übrigen an dem in Aktien zerlegten Grundkapital beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft zu haften (Kommanditaktionäre,

§ 278 Absatz 1 AktG). Es handelt sich nach gängiger Auffassung um eine Hybridform von Aktiengesellschaft und Personenhandelsgesellschaft mit Schwerpunkt im Aktienrecht. Kennzeichnende, dem Typus der Personengesellschaft entsprechende Merkmale sind das Vorhandensein eines persönlich haftenden Gesellschafters, der grundsätzlich auch die Geschäfte führt, das Fehlen eines eigenen Vorstands und – verglichen mit dem Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft – die Einschränkung der Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats. Zahlreiche der Verhaltensempfehlungen des auf Aktiengesellschaften zugeschnittenen Kodex sind daher auf eine KGaA nur entsprechend anwendbar.

Zur Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz

Den vollständigen Text der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 15 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=0>

Zu den relevanten Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA bekennt sich zu ihrer sozialen Verantwortung und ist überzeugt, dass soziale Verantwortung ein wichtiger Faktor für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist. Die CEWE-Gruppe führt ihre Geschäfte traditionell in Übereinstimmung mit nationalen und internationalen Gesetzen sowie allgemein anerkannten ethischen Grundsätzen. In diesem Zusammenhang hat die CEWE-Gruppe ein Leitbild entwickelt, welches ihre Unternehmenskultur verdeutlicht, die durch Integrität, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortung geprägt wird. Die Grundwerte und Grundsätze dieses Leitbildes können im Internet unter <http://company.cewe.de/de/unternehmen/compliance/leitbild.html> werden.

 Seite 114 ff. | Entsprechenserklärung

 <http://company.cewe.de/de/unternehmen/compliance/verhaltensgrundsaeetze.html>

 www.bme.de/Compliance

 <http://company.cewe.de/de/unternehmen/compliance/leitbild.html>

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

Integrität und rechtmäßiges Verhalten bestimmen unser Handeln

Unsere Geschäftsbeziehungen sind sachbezogen und frei von unlauteren Methoden.

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

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

<http://company.cewe.de/de/unternehmen/compliance/verhaltensgrundsaeetze.html>

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

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

Aufgrund der Vorschriften des Aktiengesetzes, der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA und der Geschäftsordnungen der verschiedenen Gremien bestehen bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA Regeln für die Geschäftsleitung und deren Überwachung, die den Anforderungen des Kodex gerecht werden. Der vom Kodex beab-

sichtigte Schutz der Kapitalgeber, die das unternehmerische Risiko tragen, wird erreicht.

Geschäftsleitung

Am Grundkapital der CEWE Stiftung & Co. KGaA hält die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung 20.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien und damit rund 0,27 %, die Kommanditaktionäre halten den Rest. Die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung (Geschäftsleitung) führt die Geschäfte durch ihren Vorstand sowie ihre als besondere Vertreter nach § 30 BGB bestellten Geschäftsführer nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie gemäß ihrer eigenen Satzung. Aufgrund der unbeschränkten persönlichen Haftung hat die Neumüller CEWE COLOR Stiftung ein großes Interesse an der Ordnungsmäßigkeit und Effizienz des Geschäftsbetriebs der CEWE Stiftung & Co. KGaA und übt entsprechenden Einfluss aus. Der Stiftungsvorstand fasst seine Beschlüsse in seinen Sitzungen, die mindestens viermal im Jahr stattfinden. Jedes Mitglied des Stiftungsvorstands unterrichtet die übrigen Mitglieder rechtzeitig über wichtige Maßnahmen und Vorgänge aus seinem Geschäftsbereich. Bestimmte Aufgaben sind durch einen Geschäftsverteilungsplan einzelnen Vorstandsmitgliedern zugewiesen.

Die Geschäftsleitung ist unter anderem zuständig für die Aufstellung des Jahresabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA und des Konzerns und die Genehmigung der Quartals- und Halbjahresabschlüsse des Konzerns. Die Geschäftsleitung sorgt ferner für die Einhaltung von Rechtsvorschriften, behördlichen Regelungen und der unternehmensintern geltenden Regelungen und wirkt auf deren Beachtung durch alle Gesellschaften der CEWE-Gruppe hin. Die Geschäftsleitung unterrichtet den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance und kommt somit seiner Berichtspflicht umfassend nach. Darüber hinaus berichtet

 Seite 13 | Bericht des Aufsichtsrates

 Seite 114 | Corporate Governance

die Geschäftsleitung regelmäßig schriftlich sowie mündlich umfassend und zeitnah über alle Vorgänge, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind. Weitere Einzelheiten regeln die Geschäftsordnungen des Stiftungsvorstands und des Aufsichtsrates sowie die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung.

Aufsichtsrat

Die Geschäftsleitung unterrichtet den Aufsichtsrat mindestens vierteljährlich über den Gang der Geschäfte und die Lage des Unternehmens. Zusätzlich informiert die Geschäftsleitung den Aufsichtsrat mindestens einmal jährlich über die Jahresplanung und die strategischen Konzepte des Unternehmens. Zu den Sitzungen des Aufsichtsrats werden die Mitglieder des Stiftungsvorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung geladen, soweit der Aufsichtsrat im Einzelfall nicht etwas anderes beschließt. Der Aufsichtsrat setzt sich auf jeder seiner Sitzungen planmäßig mit folgenden Themen auseinander:

- Corporate Governance
- Compliance
- Risikosituation des Unternehmens

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

Bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA befasste sich im Berichtszeitraum zunächst immer der gesamte Aufsichtsrat mit allen Themen. Im

Berichtszeitraum wurden sodann vom Aufsichtsrat zunächst ein Prüfungsausschuss (Audit Committee) und sodann ein Nominierungsausschuss gebildet. Seit der Bestellung des Prüfungsausschusses (Audit Committee) sowie des Nominierungsausschusses nehmen diese Ausschüsse die Aufgaben wahr, die ihnen durch ihre jeweils vom Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit erlassenen Geschäftsordnungen übertragen wurden. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse unterziehen sich regelmäßig einer eigenen Effizienzprüfung und lassen die Ergebnisse in die zukünftige Arbeit einfließen.

Weitergehende Informationen können dem Bericht des Aufsichtsrates (im Geschäftsbericht auf den Seiten 13 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=3030>) sowie dem Corporate-Governance-Bericht (im Geschäftsbericht auf den Seiten 114 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=6000>) entnommen werden.

Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung

Ein Teil der Kompetenzen, die in einer Aktiengesellschaft beim Aufsichtsrat liegen, werden bei CEWE von der Neumüller CEWE COLOR Stiftung und hierbei vom Kuratorium der Neumüller CEWE Color Stiftung wahrgenommen. Daher soll nachfolgend auch das Kuratorium beschrieben werden.

Das Kuratorium besitzt sechs Mitglieder.

Das Kuratorium hat den Vorstand zu beraten und zu überwachen. Es unterrichtet sich sowohl über die Angelegenheiten der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als auch der CEWE Stiftung & Co. KGaA und kann zu diesem Zweck die Handelsbücher und sonstigen Unterlagen der Gesellschaft sowie die Vermögenswerte einsehen und prüfen. Nach § 15 Absatz 2 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA bedarf die Geschäftsleitung für Geschäfte, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, der Zustimmung des Kuratoriums.

Auch die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung sieht für bestimmte außergewöhnliche Maßnahmen der Geschäftsführung die Zustimmung des Kuratoriums vor. Das Kuratorium wird nach Bedarf einberufen, tagt jedoch mindestens viermal im Jahr.

Die Hauptversammlung der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Die ordentliche Hauptversammlung der CEWE COLOR Holding AG als Rechtsvorgängerin der CEWE Stiftung & Co. KGaA wurde am 5. Juni 2013 in Oldenburg durchgeführt. Hier verzeichnete man mit einer Anwesenheit von 56,9 % des Grundkapitals wiederum eine stabile Kapitalpräsenz, die allerdings die durchschnittliche Aktienpräsenz von 62,1 % auf den Hauptversammlungen der vergangenen vier Jahre nicht ganz erreichte. Die ordentliche Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Mitglieder des Aufsichtsrats sowie die Wahl des Abschlussprüfers. Gleichzeitig steht der Hauptversammlung Beschlusskraft für Satzungsänderungen zu. Die Kommanditaktionäre der CEWE Stiftung & Co. KGaA nehmen ihre Rechte in der

Hauptversammlung wahr. Sie können ihr Stimmrecht persönlich, durch einen Bevollmächtigten oder einen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft ausüben. Sämtliche Dokumente und Informationen zu anstehenden Hauptversammlungen (inklusive einer zusammenfassenden Darstellung der Rechte der Aktionäre) werden unter anderem auf unserer Website zugänglich gemacht.

Zum Corporate-Governance-Bericht

Auch im Geschäftsjahr 2013 beschäftigten sich Vorstand und Aufsichtsrat der CEWE COLOR Holding AG bzw. Geschäftsleitung und Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA intensiv mit der Thematik Corporate Governance, insbesondere dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen. Deshalb 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 Stiftung & Co. KGaA.

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

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

Der Vorstand hat am Ende des Berichts folgende Erklärung abgegeben:

„Wir erklären hiermit, dass bei den in diesem Bericht aufgeführten Rechtsgeschäften unsere Gesellschaft nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen oder die Maßnahmen getroffen oder unterlassen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhielt und dadurch, dass die Maßnahme getroffen oder unterlassen wurde, nicht benachteiligt wurde.“

Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung übt nach dem Rechtsformwechsel der CEWE COLOR Holding AG in die CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie der Anwachsung der CEWE COLOR AG & Co. OHG auf die CEWE Stiftung & Co. KGaA die Stellung einer geschäftsführenden Komplementärin aus. Am Kapital der Gesellschaft ist sie nicht beteiligt. Zur Regelung dieses Verhältnisses besteht mit der CEWE Stiftung & Co. KGaA ein Geschäftsführungs- und Aufwandsübernahmevertrag. Er bestimmt, dass ihr alle Aufwendungen, die sich im Zusammenhang mit der Geschäftsführungstätigkeit ergeben, insbesondere bei den Organen Vorstand, Geschäftsführung und

Kuratorium, ersetzt werden. Darüber hinaus steht ihr für die Geschäftsführungs- und Vertretungstätigkeit und für die Übernahme ihres persönlichen Haftungsrisikos eine jährliche, angemessene und gewinn- und verlustunabhängige Vergütung zu.

Zwischen dem Konzern und der Erbengemeinschaft, deren Testamentsvollstrecker Herr Otto Korte, Mitglied des Aufsichtsrates, ist, bestehen vereinzelte Mietverhältnisse über betrieblich genutzte Immobilien. Im Übrigen verweisen wir auf die zu IAS 24 gemachten Ausführungen im Anhang (siehe Seite 207 f.).

Oldenburg, 3. März 2014

CEWE Stiftung & Co. KGaA

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

Dr. Rolf Hollander
(Vorstandsvorsitzender)

Dr. Reiner Fageth

Carsten Heitkamp

Andreas F.L. Heydemann

Dr. Olaf Holzkämper

Thomas Mehls

Harald H. Pirwitz

Frank Zweigle

VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG (AB JANUAR 2014)

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

Seite 214 | Struktur und Organe

<http://company.cewe.de/de/unternehmen/firmenstruktur/vorstand.html>



Dr. Rolf Hollander
Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung



Dr. Reiner Fageth
Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Bereiche Technik, Forschung und Entwicklung



Dr. Olaf Holzkämper
Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Bereiche Finanzen & Controlling,
Unternehmensentwicklung, Investor Relations und Onsite Druck



Andreas F. L. Heydemann
Vorstandsmitglied der Neumüller CEWE COLOR Stiftung
Zuständig für die Bereiche Materialwirtschaft, EDV,
Recht, Revision und Nachhaltigkeit



Carsten Heitkamp

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



Thomas Mehls

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



Patrick Berkhouwer

Geschäftsführer 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- und Ausland



Frank Zweigle

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