

## 02

## KONZERNLAGEBERICHT

---

<b>GRUNDLAGEN DES KONZERNS</b>	<b>30</b>	<b>INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM</b>	<b>120</b>
Geschäftsmodell	30	Corporate-Governance-Bericht	120
Organisation und Steuerungssysteme	32	Compliance	125
Ziele und Strategien	36	Risikomanagementsystem	126
Unternehmensfunktionen	39		
<b>WIRTSCHAFTSBERICHT</b>	<b>58</b>	<b>ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN</b>	<b>129</b>
Märkte	58	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	129
Resultate	65		
Nachhaltigkeit	98	<b>VERGÜTUNGSBERICHT</b>	<b>132</b>
<b>NACHTRAGSBERICHT</b>	<b>108</b>	<b>ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b>	<b>149</b>
Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	108	Bericht zur Unternehmensführung	149
		Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen	152
<b>PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT</b>	<b>108</b>	<b>VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG</b>	<b>154</b>
Risikobericht	108		
Chancenbericht	113	Glossar	156
Prognosebericht	114		



*„Wir bei CEWE passen unser Angebot und unsere Kompetenzen stets den Kundenbedürfnissen an. So bieten wir mit CEWE-PRINT.de unseren gewerblichen Kunden umfangreiche Druckservices, die mit Zuverlässigkeit, einem breiten Produktspektrum und Qualität überzeugen.“*

**Nicolas Ebisch, CEWE-PRINT, CEWE-Aktionär**

## 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 können von Konsumenten bei Handelspartnern und in wenigen Situationen auch direkt bei CEWE bezogen werden. Für den weitaus größten Teil der bei CEWE bestellten Fotofinishing-Produkte übernimmt CEWE die Auftragsannahme und die Kundenkommunikation.

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

#### Eigener Einzelhandel mit wichtigen Funktionen

CEWE betreibt in Polen, Tschechien, der Slowakei sowie Norwegen und Schweden Multi-Channel-Retailing in Form stationärer Läden und Online-Shops (Marken z. B. Fotojoker, Fotolab, Japan Photo). Dieser Einzelhandel erfüllt für CEWE wichtige Funktionen: Erstens ist er eine wichtige Vertriebschiene für CEWE-Laborleistungen direkt an Endkonsumenten. Die entsprechenden Umsätze und Erträge werden im Fotofinishing-Segment gezeigt. Zweitens hat CEWE die Möglichkeit, neue Vermarktungsstrategien für die CEWE-Markenprodukte 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 Kleinstauflagen zu schätzen wussten. Daher begann CEWE 2009 das Online Druck-Angebot als Website [www.viaprinto.de](http://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](http://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.

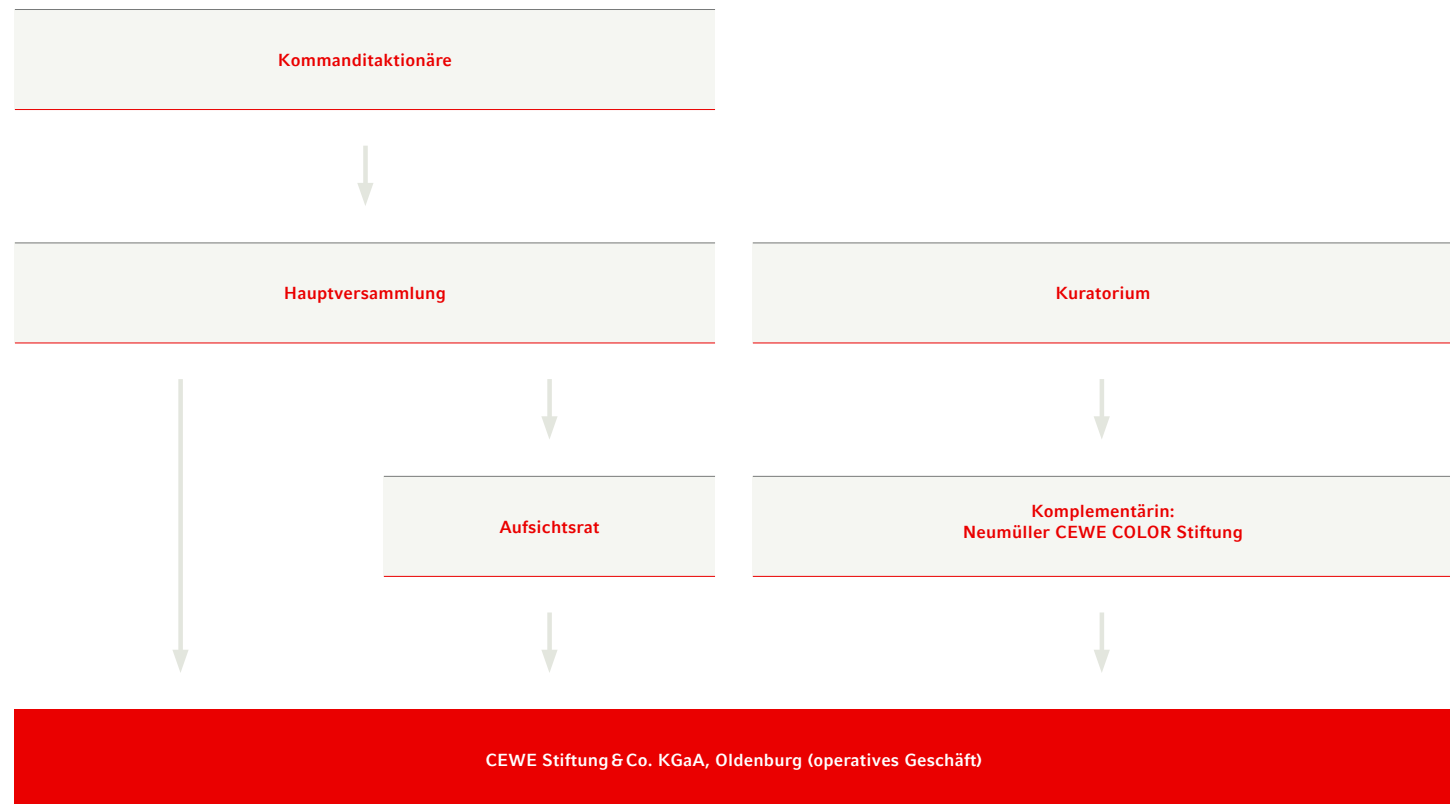
Die Wertschöpfungstiefe im Online Druck ist dem Fotofinishing sehr ähnlich. CEWE liefert hier jedoch keine Software zur Erstellung des Druckproduktes (anders als etwa beim CEWE FOTOBUCH). Die Kunden bestellen die Online Druck-Dienstleistungen direkt bei Unternehmen der CEWE-Gruppe.

## Organisation und Steuerungssysteme

### Organisationsstruktur

Die Unternehmensgruppe von CEWE gliedert sich wie folgt:

Seite 154  
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 seitdem die Stellung der persönlich haftenden Gesellschafterin und der alleinigen Geschäftsführerin ein.

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung wird durch acht Vorstände und einen Geschäftsführer vertreten.

Die verbleibenden 3.211 Mitarbeiter des Konzerns sind in der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in den nachgelagerten Konzerngesellschaften beschäftigt.

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 dienen die Neumüller CEWE COLOR Stiftung sowie die große Beteiligung der ACN Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG (Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Heinz Neumüller, größter Aktionär mit 27,4 %). Erstere gewährleistet, dass die Unternehmensgruppe im Sinne des Vermächtnisses von Senator h. c. Heinz Neumüller weitergeführt wird, und unterstützt hierdurch den Charakter des Familienunternehmens. Sie steht für eine langfristige Ausrichtung der Unternehmenspolitik. Aus diesem Grund obliegt ihr auch die Geschäftsführungsfunktion.

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.

 Seite 27 | Aktionärsstruktur

 Seite 154  
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 Jahresendergebnisse 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, an der neben den jeweils verantwortlichen Vorständen und Geschäftsführern auch die mit den jeweiligen Aspekten befassten Manager und Mitarbeiter, v. a. aus Marketing, Produktmanagement, Forschung & Entwicklung und Produktion, teilnehmen. Mehrmals im Jahr treffen sich Vorstände und Geschäftsführer mit den Profitcenter-Leitern, um die aktuelle Unternehmenssituation, die neuesten Entwicklungen im Wettbewerb, in den Absatzmärkten und auf technologischer Seite zu besprechen sowie gegebenenfalls neue Schritte zur Unternehmensentwicklung festzulegen.



## Ziele und Strategien

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

### Kontinuierliche Unternehmenstransformation: CEWE definiert Initiativen und setzt diese konsequent um

Auf Basis dieser Prognose definiert CEWE Initiativen, um die zukünftige Entwicklung im Sinne des Unternehmens und aller Stakeholder zu beeinflussen. Die Wirkung dieser Initiativen wird ebenfalls in das CEWE-Prognosemodell eingepflegt. In der Folge 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. Alle nicht-finanziellen Kennzahlen beziehen sich daher auf das Geschäftsfeld Fotofinishing.

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

#### Auch Umsatz und EBIT/EBT operativ sehr eng 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 steigern. 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. Bei Investitionen stellt die Prognose jedoch keinen festen Zielwert dar, sondern soll vielmehr eine ungefähre Größenordnung angeben, mit welcher Investitionshöhe etwa zu rechnen ist.

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

Mit jedem Geschäftsbericht analysiert CEWE den ROCE, um nachzuvollziehen, wie sich das im Unternehmen eingesetzte Kapital verzinst hat. Seit Jahren erzielt CEWE Werte oberhalb von 10 %. Da der für CEWE anzusetzende Vorsteuer-Kapitalkostensatz nach den Berechnungen der Analysten in den Research-Berichten seit Jahren klar unter 10 % liegt, operiert CEWE zweifelsfrei wertsteigernd. 2014 lag der ROCE bei 16,9 % und damit höher als im Vorjahr (15,0 %). 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 „Messeangebote“ von Maschinenherstellern mit besonderen Rabatten, die sich – auch unter Beachtung der Zinseffekte – meist als lohnend erweisen.

### Stabile Bilanz: Eigenkapitalquote als weiterer Indikator

CEWE hat das Ziel einer nachhaltigen und stetigen Unternehmensentwicklung. Ganz besonders in der Phase der Analog/Digital-Transformation hat das Unternehmen den Nutzen einer starken Bilanz dafür nochmals schätzen gelernt. Kennzeichen einer starken Bilanz sind beispielsweise ausreichende Cash-Reserven bzw. nutzbare Kreditlinien ebenso wie eine starke Eigenkapitalquote. CEWE hält sich gegenwärtig mit einer Eigenkapitalquote von etwa 51 % oder höher für stabil kapitalisiert. Eine ausreichende Liquidität oder ausreichende Kreditlinien einerseits und eine auch im Wettbewerbsvergleich äußerst solide Eigenkapitalausstattung andererseits erhöhen nach der Überzeugung von CEWE nicht nur die Stabilität und Krisenresilienz des Unternehmens, sondern versetzen CEWE in die Lage, sich bietende strategische Optionen – wie etwa attraktive Akquisitionsgelegenheiten – entschlossen zu nutzen.

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

### Ziel: 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

Die Markenfähigkeit der CEWE-Produkte basiert auch sehr stark auf den Eigenentwicklungen von CEWE. Durch diese Eigenentwicklungen schaffte CEWE schon erfolgreich den Transfer von der analogen Filmtechnik zur digitalen Drucktechnik und ist mit eigenen innovativen Angeboten schneller am Markt als der Wettbewerb. Zahlreiche Testsiege und Auszeichnungen in vielen Ländern demonstrieren diese Innovationskraft. Zuletzt bekam CEWE die Auszeichnung „Innovativ

durch Forschung“ vom deutschen Stifterverband. Viele Patente für Maschinen und Vorrichtungen in der Produktion haben CEWE schon zu Filmzeiten geholfen, Technologie- und Innovationsführerschaft in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Auch heute entwickelt CEWE eigene Geräte, um die Produktivität und die Qualität in der Druckweiterverarbeitung zu erhöhen. Wichtige Errungenschaften sind ebenfalls patentiert worden.



Aktuell kümmern sich bei CEWE mehr als 130 Mitarbeiter neben der Entwicklung von Bestellsoftware für Rechner zu Hause, für mobile Geräte wie Smartphones und Tablets ebenso wie für Smart-TVs, für die CEWE-Fotostationen in den Läden der 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 und automatisierte Tests, um die Produkte und Software-Features schneller und besser getestet an den Markt zu bringen. In einer eigenen mechanischen und elektrotechnischen Entwicklung für Geräte werden Prototypen konzipiert und gebaut, die dann von externen Partnern für die CEWE-Betriebe vervielfältigt werden.



### Megatrend Mobilität verstärkt sich auch in der Fotografie

Die vermehrte Nutzung von Smartphones mit ihren immer höherwertigen eingebauten Kameras macht sich auch bei CEWE positiv bemerkbar. Im Dezember waren schon über 14 % (+ 75 %) aller in unseren Betrieben verarbeiteten Bilddaten von mobilen Endgeräten. Dieser Anstieg kompensiert den Rückgang der Bilder von Kompaktkameras bei CEWE. Fotos von Smartphones oder Mobiltelefonen sind inzwischen ein selbstverständlicher Teil von Fotoaufträgen und in Verbindung mit Bildern von digitalen Spiegelreflexkameras integraler Bestandteil des Geschichtenerzählens mit CEWE 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. Der Spaß am Umgang mit den eigenen Bildern wird durch die Funktionalitäten in Smartphones erhöht. Beim Ausdruck vor Ort mittels CEWE Fotostationen ist schon bald jedes zweite Bild mit einem Smartphone aufgenommen worden.

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 diesen Apps sind Bilder auch zu den CEWE-Fotostationen übertragbar und können vor Ort ausgedruckt werden. Weiterhin hat CEWE zusätzlich zusammen mit Nokia und Microsoft eine App zum Bestellen von Bildern und Postern für Windows Phone auf den Markt gebracht. Zur photokina 2014 wurden weitere Apps vorgestellt. Den größten Anklang fand die CEWE postcard. Diese App ermöglicht das direkte Versenden von Postkarten vom Smartphone/Tablet mit eigenen Bildern auf der Vorder- und Rückseite der Postkarte, einem eigenen Bild als Briefmarke und einer eigenhändigen Unterschrift.

### 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. Zur photokina 2014 wurden alle CEWE-Bestellapplikationen grafisch und in der Benutzerführung angeglichen. Diese neuen Produkt- und Bestellmöglichkeiten brachten curved.de (14. Januar 2015, Fotos bestellen mit dem Smartphone: Drei Apps im Check) zu der Bewertung: „Marktführer wird man nicht ohne Grund.“

### 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. Mit diesem Service werden auch hochwertige Reiseerlebnisse von Kreuzfahrten in Zusammenarbeit mit Aida und TUI in einem CEWE FOTOBUCH festgehalten. Außerdem können Kunden ein CEWE FOTOBUCH über eine in 2014 neu entwickelte Online-Software erstellen.

Die vielen Fans dieser Bestellsoftware tauschen sich auch auf CEWE-eigenen Plattformen aus; aus dem CEWE FOTOBUCH FORUM kommen wertvolle Tipps für die Weiterentwicklung ebenso wie aus dem Feedback des Kundendienstes. Das Thema Crowdsourcing, also das Einholen von Feedback, Wünschen und Vorschlägen von den Nutzern, spielt bei der Entwicklung eine immer größere Rolle.

Viele neue Produkte wurden in der aktuellen Version 6.0 noch in Deutschland zur Weihnachtssaison eingeführt; das Ausland folgt Schritt für Schritt.

Ein weiterer Schritt in Richtung noch mehr Nutzerfreundlichkeit ist die Integration der Kundenbeispiele aus der Online-Plattform. Während man ein CEWE FOTOBUCH mit der Desktop-Software 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 CEWE hier zusätzlich zu drei Jahren Speicherung jetzt auch noch 5 und 15 Jahre anbietet.

#### **COPS, das CEWE ONLINE PRINTING SYSTEM**

Wie schon im Vorjahr war das Umstellen der Produktseiten und speziell der Bestellditore auf ein responsives Design, d. h. auf eine optimierte Darstellung abhängig vom verwendeten Browser und der Auflösung des Gerätes, eine der Hauptaufgaben in diesem Bereich. Die CEWE-Websites haben aber auch ein Vielzahl neuer Produkte und Services zum Bestellen zur Verfügung gestellt, zum Beispiel Premium 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.

Mehr als jeder vierte Zugriff auf die Webseiten kommt bereits von mobilen Endgeräten. 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 sowie den neu gestalteten Themenwelten noch mehr Raum geben zu können.

Es wurde eine eigene Plattform für CEWE FOTOBUCH-Wettbewerbe erstellt; diese erfreut sich einer großen Beliebtheit – bei der Teilnahme, aber auch beim Kommentieren der eingereichten Bücher. Damit hat CEWE eine weitere Möglichkeit geschaffen, dass die Kunden Freude am Foto haben und sich auch untereinander austauschen können.

#### **Leistungsstarkes Backend weiter optimiert**

In diesem Jahr war die Spitze an Aufträgen zu Weihnachten nochmals höher als im Vorjahr. Alle beschriebenen Applikationen liefern die erstellten Aufträge auf dem CEWE-Backend ab. Das Backend ist auf zwei unabhängige und redundante Rechenzentren verteilt. Von dort werden die angenommenen Aufträge auf die Betriebe verteilt. In der Spitzenstunde in diesem Weihnachtsgeschäft hat die Plattform fast 550 Aufträge pro Minute angenommen – wieder ein neuer Rekord. Um diese Datenmengen schnell in die Betriebe zu leiten, wurden die notwendigen Server rechtzeitig vor der Saison weiter optimiert (virtualisiert) bzw. neu installiert.

### CEWE MYPHOTOS

CEWE hat auch 2014 wieder einen photokina Star erhalten. Dieser wurde für das Produkt CEWE MYPHOTOS verliehen. Es wurde die Betaversion eines neuen Dienstes vorgestellt, mit dem digitale Bilder gespeichert, organisiert, bearbeitet und bestellt werden können – und das immer, überall und mit jedem Gerät. CEWE liefert damit ein offenes ECO-System, bei dem Bilder über alle rechner- und mobilbasierten Betriebssysteme ausgetauscht werden können. Als unabhängiger Dienstleister bietet CEWE damit den Kunden einen Nutzen, den kein Hard- oder Softwarehersteller mit geschlossenen Systemen bieten will.

- CEWE MYPHOTOS ist ein Service zur Sicherung und Organisation von Fotos.
- CEWE MYPHOTOS ist der Spezialist für Ordnung, Bearbeitung und Bestellung von Fotos und Fotoprodukten.
- Die bei CEWE MYPHOTOS gesicherten Fotos sind immer und überall, auf allen Endgeräten verfügbar (PCs und Notebooks, Smartphones, Tablets, Smart-TVs, CEWE Fotostationen).
- CEWE MYPHOTOS unterstützt plattformübergreifend Geräte mit allen gängigen Betriebssystemen (Windows, MacOS, Linux/Android, iOS, Windows Phone). Dazu kann CEWE MYPHOTOS per Desktop-Software, Browser und App genutzt werden.
- CEWE MYPHOTOS ist die Klammer über alle CEWE-Bestellwege.

Diese neue Dienstleistung wird im Moment mit dem Feedback der Konsumenten und den noch fehlenden Funktionalitäten weiterentwickelt und wird Anfang des zweiten Quartals 2015 den Kunden zur Verfügung gestellt.

## Marketing und Vertrieb

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

Marketing hat generell in den vergangenen Jahren bei CEWE immer weiter an Bedeutung gewonnen. Die Einführung der Marke CEWE FOTOBUCH im Jahr 2005 in Deutschland und weiteren internationalen Märkten sowie weiterer Marken im Fotofinishing im Jahr 2013 haben es CEWE ermöglicht, sich deutlich vom Wettbewerb zu differenzieren. Starke Handelspartner in Deutschland und vielen weiteren Ländern führen die CEWE Marken, profitieren einerseits von diesen Marken und tragen andererseits auch zu deren Erfolg bei. Die Entwicklung vom reinen White-Label-Zulieferer zum Markenanbieter hat CEWE mit Bravour gemeistert.

### Vollumfassender Marketing-Ansatz

Bei CEWE umfasst Marketing im Sinne der klassischen vier P (Product, Price, Promotion, Place) einen vollumfassenden Ansatz. Im Produktmarketing werden in Abstimmung mit allen Bereichen des Unternehmens das Produktsortiment in Breite und Tiefe definiert und die Marken vollumfänglich gesteuert. 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. Dabei werden kanalübergreifend in reichweitenstarken Medien sowie in zielgruppenspezifischen Kanälen Marketingkampagnen geplant und umgesetzt. Um alle Kontaktpunkte eines Kunden über verschiedene Medien, Partner und Kooperationen im Sinne der Customer-Journey-Betrachtung optimal auszugestalten, liegt ein großes Augenmerk bei CEWE auf der Konsistenz dieser Kampagnen über alle Kanäle hinweg.

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

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

- **Hohe Produkt- und Servicequalität:** Das CEWE FOTOBUCH hat sich seit seiner Markteinführung zum beliebtesten Fotobuch Europas entwickelt. Millionen von Kunden vertrauen auf die mehrfach ausgezeichnete Qualität des Bestsellers. Gleiches gilt mittlerweile auch für die anderen Markenprodukte von CEWE, die auch 2014 wieder zahlreiche Testsiege von unabhängigen Organisationen erringen konnten. Großen Wert legt CEWE darüber hinaus auf den Bereich Kundenservice – die Express-Lieferung, die 100 %-Zufriedenheitsgarantie, eine Erreichbarkeit des Kundenservices an sieben Tagen die Woche (in der Weihnachtszeit zuletzt auch bis Mitternacht) gehört schon lange zu den Standards bei CEWE.

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

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



- **Innovationen auf Produkt- und Vermarktungsebenen:** Innovationsführer zu sein, liegt in der DNA von CEWE. Dies betrifft das Marketing genauso wie die Produktion oder Forschung & Entwicklung. Alljährlich Produktinnovationen zu identifizieren, sie zur Marktreife zu bringen und schlussendlich an die Konsumenten zu vermarkten ist ein wichtiges Ziel des Marketings bei CEWE. Auch in der Vermarktung ist sich dabei verändernden Gewohnheiten und Nutzungsverhalten von Konsumenten Rechnung zu tragen. Insbesondere die Kanäle Internet und Mobile gewinnen dabei weiter an Bedeutung, während sie sich gleichzeitig massiv wandeln. Konsequenterweise verfolgt CEWE auch hier die Strategie, über innovative Vermarktungsansätze besonders nah an Wünschen und Gewohnheiten der Konsumenten zu sein.
- **Kundenorientierung:** Bei CEWE steht der Kunde im Mittelpunkt. Der Erfolg dieser Ausrichtung wird durch eine hohe Kundenzufriedenheit bei den Käufern der CEWE-Produkte deutlich. Daher orientieren sich sowohl Produktinnovationen als auch Vermarktungskampagnen eng an den Bedürfnissen der CEWE-Kunden. Auch die gemeinsame Arbeit mit unseren Handelspartnern stellt diesen Aspekt in den Mittelpunkt. Insgesamt führt CEWE einen intensiven Kundendialog über verschiedenste Kontaktpunkte, um jederzeit auf Konsumentenwünsche angemessen reagieren zu können.
- **Weiterentwicklung der Premium-Markenstrategie:** Der Erfolg von CEWE in den letzten Jahren basiert stark auf dem Aufbau von starken und wertigen Marken. Die Markenbekanntheit der CEWE-Marken steigt und die Wahrnehmung dieser Marken in den Augen der CEWE-Kunden ist sehr positiv. Der Weiterentwicklung dieser beiden Aspekte sehen sich Marketing und Vertrieb bei CEWE verpflichtet. Einen wichtigen Baustein nimmt dabei auch das sogenannte Fotokultur-Marketing bei CEWE ein. Die Fotografie an sich (unabhängig vom Aufnahmegerät) liegt CEWE dabei am Herzen und fördert daher Ausstellungen, Institutionen und Künstler aus dem Bereich Fotografie auf vielfältige Weise.
- **Konsequente internationale Anwendung der in Deutschland erfolgreichen Marken- und Marketingstrategie:** CEWE ist seit vielen Jahren nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen weiteren Märkten Europas klarer Marktführer im Fotofinishing. Diese Position gilt es weiter auszubauen bzw. zu festigen. Hierbei gelten – marktadäquat adaptiert – die gleichen strategischen Schwerpunkte wie im wichtigen deutschen Markt.

Die erfolgreiche Markenorientierung aus dem Fotofinishing hat CEWE auch auf den Bereich Online Druck übertragen. Mit drei starken Online Druck-Marken ist CEWE erfolgreich im noch recht jungen Online Druck-Markt präsent und geht auch hier bereits in die internationale Expansion.

## IT

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

### IT weiter optimiert

Die zentralen IT-Systeme wurden auch im Geschäftsjahr 2014 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 Customer Relationship Management (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-Organisationssystem) betrieben. ICOS konzentriert sich dabei insbesondere auf die Bereiche Auspreisung/Lieferscheinerstellung in den Produktionsbetrieben sowie Stammdaten (Master Data Management).

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

Bereits im Jahr 2012 wurde ein neues Rechenzentrum in Oldenburg errichtet und in Betrieb genommen, mit dem mehrere Serverräume abgelöst wurden. Das 2013 für den besonders energieeffizienten und CO<sub>2</sub>-reduzierten Betrieb erteilte Umweltsiegel Blauer Engel Rechenzentrum wurde 2014 rezertifiziert.

Die IBM Websphere Commerce Server-basierte zentrale Plattform für die Webshops der CEWE-eigenen Einzelhandelsgesellschaften wurde 2014 um eine Version für Smartphones erweitert.

Zur Vereinfachung der Informationssammlung und -organisation für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts wurde ein IT-System von CRedit 360 beschafft, das in 2015 eingeführt werden soll.

# PRODUKTINNOVATIONEN 2014

## CEWE FOTOBUCH



Das CEWE FOTOBUCH ist das beliebteste Fotobuch Europas. Um den Erwartungen unserer Kunden gerecht zu werden, wird das Sortiment stetig weiterentwickelt und spiegelt somit immer die neuesten Trends der Branche wider.



### Unvergessliche Momente mit der edlen Geschenkbox

Für sich selbst oder auch für die Liebsten ist ein CEWE FOTOBUCH ein wundervolles Präsent. Wird es in der neuen schicken Geschenkbox überreicht, wirkt es noch exklusiver. Schön und praktisch: Mit dem hochwertigen schwarzen Leinenüberzug, der Innenausstattung in Samtoptik und dem Magnetverschluss ist die Geschenkbox der ideale Aufbewahrungsort für gebundene Fotoerinnerungen. Sie ist verfügbar für die CEWE FOTOBUCH Formate Groß, Groß Panorama, XL, XXL und XXL Panorama.

### Erfolgreich mit Premium-Matt

Mit der Einführung der Variante Premium-Matt hat das CEWE FOTOBUCH ein echtes Highlight gesetzt. Die edle Mattierung der Innenseiten und des Einbands gibt es jetzt auch für die großen Formate. Das CEWE FOTOBUCH Premium-Matt in XXL oder XXL Panorama wird durch den Druck mit einer speziellen HD-Tinte höchsten Ansprüchen gerecht.



# CEWE WANDBILDER



CEWE WANDBILDER setzen besondere Momente großflächig in Szene und verleihen dem Wohnraum persönlichen Charakter. Eine Vielfalt an Materialien, Formaten und Designs stehen zur Auswahl - natürlich immer mit dem bewährten CEWE Qualitätsversprechen.



## CEWE WANDBILDER als Premium Poster

Ein besonderes Highlight im CEWE WANDBILDER Sortiment sind die neuen hochwertigen Premium Poster auf Fotopapier. Sie sind in verschiedenen Formaten und Profi-Fotopapier-Varianten verfügbar. Ob auf glänzendem, Matt- oder Perlmutter-Fotopapier, die modernen Poster bieten eine dauerhafte Lichtbeständigkeit, maximale Farbbrillanz und eine ausgezeichnete Ausbelichtungsqualität.



## Immer der passende Rahmen

Besondere Bilder verdienen einen besonderen Rahmen. In den Stilen Landhaus, Modern und Klassik können nun mit insgesamt 18 verschiedenen Designs und 4 Passepartouts ausgewählte CEWE WANDBILDER veredelt werden. Eine hochwertige Mineralglas-Scheibe komplettiert die Rahmen. Wer möglichst viel aus ausdrucksstarken Motiven herausholen möchte, setzt mit den neuen Galerierahmen auf die richtige Karte.

# PRODUKTINNOVATIONEN 2014

## CEWE KALENDER



Die besten Motive eines Jahres finden in Wandkalendern, edlen Tischschmuck- oder Tischaufstell-Kalendern Platz und sind so ein ideales Geschenk für Freunde und Familie.

### CEWE KALENDER als Tischkalender Quadratisch

Praktisch und ansprechend präsentieren sich die CEWE KALENDER mit dem neuen Tischkalender Quadratisch. Die Monatsblätter lassen sich mit einer großen Auswahl an Hintergrundfarben, Cliparts und Layouts auf hochwertigem Digitaldruckpapier gestalten. Der Startmonat wird selbst bestimmt. Persönliche Lieblingsmotive können auf zwölf Kalenderseiten und einem Deckblatt hinzugefügt werden.



## CEWE CARDS



Freude teilen: Die CEWE CARDS bieten den passenden Rahmen für moderne und kreative Einladungen, Danksagungen oder Geburtstagskarten. Eine große Auswahl, hochwertige Qualität und einfache Gestaltung zeichnen das Angebot aus.

### Die Umschläge werden bunt

Bei CEWE gibt es jetzt farbige Briefumschläge für die CEWE CARDS als Klappkarten in den Formaten Klassik und XL. So kann die gesamte Papeterie einer Feierlichkeit aus einem Guss erscheinen. Für die persönliche Grußbotschaft sind fünf ansprechende Farbvarianten verfügbar: Creme, Rosa, Rot, Hell- oder Dunkelblau.



# FOTOS und FOTOGESCHENKE

Bei den Fotos und Fotogeschenken gilt der Trend: Retro trifft Mobile. Spannende Neuheiten im Sortiment von CEWE bieten nun weitere Möglichkeiten für die Umsetzung persönlicher Fotoideen und entsprechen dem hohen Qualitätsanspruch des europäischen Marktführers.

## Originelle und unverwechselbare Smartphone Premium Cases

Ein hochwertiger Begleiter für das persönliche Smartphone sind die robusten Premium Cases von CEWE. Ist die stabile Kunststoffhülle mit einem Lieblingsfoto bedruckt, wird die Verpackung der mobilen Endgeräte – ob Android oder iOS – unverwechselbar. Der vollflächige Druck bis über die Kanten hinaus bringt jedes Motiv ganz groß raus. In Hochglanz oder Matt veredelt – mit brillanten Farben sind die Premium Cases praktische und stilvolle Schutzhüllen für jedermann.

Die edlen Cover lassen sich übrigens auch mit der CEWE FOTOWELT App über das Smartphone oder Tablet mobil gestalten.



## Retro-Design mit Polaroid-Style Prints von CEWE

Die Prints im Polaroid-Stil sind kleine Kunstwerke und werden zum echten Hingucker, wenn sie beispielsweise den Wohnraum zieren. Ihren Retro- und Vintage-Look bekommen die Bilder mit verschiedenen Farbfiltern, Rahmen und Effekten. Noch individueller werden die Prints durch das Einfügen von Bildunterschriften oder Texten. CEWE druckt die Motive in 16er-, 24er- und 32er-Sets – denn gerade wenn mehrere Exemplare nebeneinander platziert sind, kommen die Prints dekorativ besonders gut zur Geltung.

Auch als kreatives Geschenk eignen sich die trendigen Polaroid-Style Prints von CEWE, die zusammen mit einer hochwertigen Schmuckverpackung geliefert werden, hervorragend.

## 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 im Fotofinishing

Im Jahr 2014 standen die effiziente Nutzung der installierten Geräte, die Vermeidung von Ausschuss und die Reduktion der Durchlaufzeit im Vordergrund. Insgesamt wurde der Maschinenpark in allen Betrieben weiter kontinuierlich modernisiert und Prozesse optimiert. Zum Beispiel wurde die bereits in 2013 installierte automatische Verpackungsstraße für CEWE WANDBILDER noch effizienter genutzt, indem die großen Wandbilderformate jetzt für die gesamte Gruppe auf dieser Anlage variabel verpackt werden. Gleichmaßen konnten die kleinen und mittleren Formate in einem anderen Betrieb in der Produktion stärker automatisiert werden.

Zusätzlich hat die Produktion die Kapazitäten für das neue Produkt CEWE FOTOBUCH Matt erweitert und produziert jetzt in zwei Betrieben im In- und Ausland. Daneben wurde eine Vielzahl neuer Fotoprodukte in die Produktion integriert und die Produktion bei einigen Produkten wie dem CEWE FOTOBUCH XXL Panorama weiter spezialisiert.

Alle zehn Produktionsstandorte für fotobasierte Produkte sind komplett mit einheitlicher digitaler Produktionsstruktur ausgestattet und arbeiten mit derselben IT-Infrastruktur, deren Leistungsstärke in 2014 weiter erhöht wurde. Dies ist die Basis, um Konsumenten und Handel auf einem hohen, identischen Qualitätsniveau und mit kürzesten Lieferzeiten mit digitalen Foto-Dienstleistungen zu versorgen. Fast 70 hochwertige 4-Farb-Digitaldruckmaschinen der drei führenden Hersteller sorgen in den Betrieben dafür, dass die CEWE FOTOBÜCHER, CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER und CEWE CARDS in bester Qualität, immer kürzerer Durchlaufzeit produziert werden können. Mit dieser hohen Anzahl an Maschinen – einmalig in Europa – hat CEWE auch ausreichend Kapazitäten, um die steiler und höher werdende Spitze in der Weihnachtssaison flexibel zu bewältigen. Kombiniert mit einer noch effektiveren Einarbeitung der Saisonkräfte in allen Betrieben sowie der Nutzung der Auftragstrennung zum Verschicken von Mischaufrägen ohne Konsolidierung haben die CEWE-Betriebe eine hervorragende Lieferleistung für unsere Konsumenten und Handelspartner erzielt. Dabei hat auch die Einführung neuer Produktionsmethoden wie das Lean-Management und 5S sowie der Einsatz neuer Prozesse im Versand beigetragen.

So verlief trotz der höheren Produktionsmengen gegenüber 2013 das Weihnachtsgeschäft in 2014 sehr erfolgreich. Es kam zu keinerlei Engpässen in der gesamten Fertigungs- und Versandstrecke, so dass die Durchlaufzeit in der Produktion nochmals reduziert werden konnte und die Bestellung der Kunden bis kurz vor Weihnachten rechtzeitig ausgeliefert werden konnten.

### Expansion im Kommerziellen Druck

2014 hat CEWE am Standort Dresden, wo vorwiegend im Offsetdruck produziert wird, die Kapazität durch eine neue Halle mit ca. 7.000 m<sup>2</sup> Fläche erweitert und die innerbetriebliche Logistik neu aufgestellt. Das nachhaltige Wachstum im Offsetdruck konnte so bewältigt werden und die Kunden wurden wie gewohnt pünktlich und in hoher Qualität beliefert. Der Produktionsfluss wurde entlang der Wertschöpfungskette weiter optimiert. Eine neue Acht-Farben-Druckmaschine mit Wendung im Großformat wurde in Betrieb genommen, eine weitere ist gegen Ende des Jahres bereits eingebracht worden. Somit verfügt CEWE am Standort Dresden nunmehr über vier Großformat-Druckmaschinen, mit denen Sammelformen besonders effizient gedruckt werden können. Neben der Erweiterung im Druck lag im Zentrum der Neuerungen die Automatisierung der Weiterverarbeitungsprozesse sowie des Versands. Durch die Anschaffung einer automatisierten Versandanlage hat CEWE den Bereich Versand neu strukturiert, um die ansteigende Anzahl der Pakete ohne weiteren Personalaufbau verpacken und ins In- und Ausland versenden zu können.

Auch das Leistungsspektrum im Kommerziellen Druck wurde ausgeweitet. Ein „Overnight“-Service wurde für alle Online Druckportale wie Saxoprint, cewe.print.de und viaprinto.de eingeführt, der bei einer Bestellung bis 16:00 Uhr eine Zustellung am nächsten Tag bis 10:30 garantiert. Das Portfolio wurde durch Werbetechnik-Produkte wie Roll-Ups und Schilder und durch neue Veredelungsarten wie Sonderfarben oder Gold- und Silberfolie erweitert. Über den Einsatz von FSC®-zertifiziertem Papier und die Option, klimaneutral zu drucken, leistet CEWE auch im Offsetdruck einen Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Mit diesen und weiteren im Jahr 2015 umzusetzenden Maßnahmen ist der Offsetdruck bei Saxoprint in Dresden bestens für das bevorstehende Geschäftsjahr sowie das geplante Wachstum gerüstet.



## 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 2014 waren 3.219 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 125 Auszubildende, bei der CEWE-Gruppe beschäftigt (Vorjahr: 3.228).

Von den gesamten Mitarbeitern arbeiteten 2.145 Mitarbeiter und damit rund 67 % (Vorjahr: 2.071 bzw. 64 %) in den inländischen und 1.074 Mitarbeiter und damit rund 33 % (Vorjahr: 1.157 bzw. 36 %) in den ausländischen Betrieben der Gruppe.

### Tarifpolitische Veränderungen

Der derzeit gültige Entgelttarifvertrag endet fristgemäß zum 31. Mai 2015, so dass in 2015 Tarifverhandlungen stattfinden werden. Der aus den letzten Verhandlungen vereinbarte Demografietarifvertrag ist abgeschlossen. Außerdem wurde für das Jahr 2014 eine Gesamtbetriebsvereinbarung über die Verwendung des Demografiebeitrages abgeschlossen. Als Verwendungszweck wurde die betriebliche Altersversorgung vereinbart.

### Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein wichtiger und fester Bestandteil des Arbeitsalltags in der CEWE-Gruppe. Wie in den Vorjahren zeichnete sich CEWE durch einen niedrigen Krankenstand aus. Er betrug in den deutschen Produktionsstätten 2014 3,6 % (2013: 3,6 %), in den ausländischen Werken lag der Wert bei 3,4 % (2013: 3,4 %). Im Jahr 2014 waren 38 meldepflichtige Unfälle und 38 Wegeunfälle zu registrieren.

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

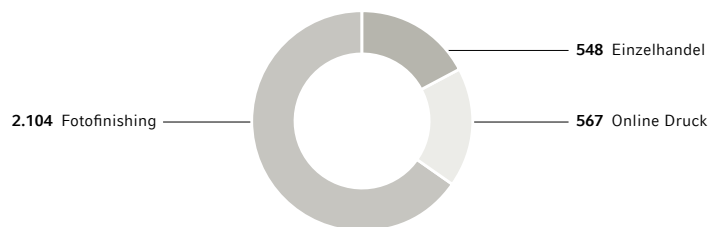
### Ausbildungsquote kontinuierlich hoch

Im vergangenen Jahr bildete CEWE 125 Jugendliche (2013: 124) in Deutschland in 13 unterschiedlichen Berufen aus – zum Industriekaufmann bzw. zur Industriekauffrau, Fachkraft für Lagerlogistik, Fotograf, Elektroniker für Geräte und Systeme, Mechatroniker, Fotomedienfachmann, Fachinformatiker Anwendungs-/Systemtechnik, Bürokaufleute, Kaufmann für Dialogmarketing, Medientechnologie Druckverarbeitung, Medientechnologie Druck sowie Mediengestalter Digital und Print. Darüber hinaus wurde der Studiengang Wirtschaftsinformatik mit den Abschlüssen Bachelor of Science besetzt. Das entspricht weiterhin einer Ausbildungsquote von über 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

### Gute Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit mit den Betriebsräten und der in den Betrieben vertretenen Gewerkschaft IG BCE war auch im Geschäftsjahr 2014 wieder vertrauensvoll und konstruktiv. Der Vorstand dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren engagierten und loyalen Einsatz.

Personalstand CEWE-Gruppe im Jahresdurchschnitt 2014 Anzahl Mitarbeiter



Auszubildende in Deutschland im Jahresdurchschnitt

	2014	2013
Bürokaufmann	4	4
Duales Studium Betriebswirtschaft	0	1
Duales Studium Fachinformatiker	14	14
Elektroniker für Geräte und Systeme	4	5
Fachinformatiker	10	11
Fachkraft für Lagerlogistik	6	6
Fotograf	2	3
Fotomedienfachmann	7	6
Industriekaufmann	18	17
Kaufmann für Dialogmarketing	9	6
Mechatroniker	6	6
Mediengestalter Digital & Print	10	12
Medientechnologie Druck	17	15
Medientechnologie Druckverarbeitung	18	18
<b>Auszubildende in Deutschland gesamt</b>	<b>125</b>	124

## Logistik

Die Hauptaufgabe der Logistik besteht darin, den physischen Transfer aller Bildaufträge von den PoS zur Verarbeitung in den Betriebsstätten sicherzustellen und die Aufträge innerhalb des kommunizierten Lieferzeitversprechens wieder zum Kunden auszuliefern. Dies trifft auch auf die Online-Aufträge zu.

### Ungebremstes Wachstum bei der Belieferung des Endkunden

Im Jahr 2014 ist die Direktbelieferung an den Endkunden (Mailorder-Sendungen) in ganz Europa durch Postdienstleister weiter angestiegen. Auch die Sendungsmengen im Brief- und Paketbereich wachsen weiter. Der Bereich Logistik ist in allen Betriebsstätten sehr gut aufgestellt, so dass zunehmende Versandmengen sehr gut aufgefangen werden können.

Durch die GoGreen-Initiative der Deutschen Post DHL arbeitet CEWE weiterhin an dem Ausbau einer nachhaltigen Belieferung. Um dies weiter auszudehnen, wurden noch die Programme „DPD Total Zero“ von DPD und das „Carbon Neutral Programm“ von UPS eingeführt. Somit werden fast alle Brief- und Paketsendungen von CEWE nachhaltig versendet. CEWE beteiligt sich mit einem Cent-Betrag an jeder Sendung und unterstützt dadurch den Klimaschutz, da die bei der Auslieferung entstehenden CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Klimaschutzprojekte auf der ganzen Welt ausgeglichen werden.

### PoS-Belieferung bleibt ein Erfolgsfaktor

Die Belieferung der europaweit 30.000 PoS unserer Handelspartner bleibt und ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal von CEWE.

Der Kunde hat durch den PoS die Möglichkeit, seine Fotoarbeiten an eine alternative Zustelladresse versenden zu lassen. Die Nachfrage für diese Zustelloption nimmt weiterhin zu, da ein immer größerer Teil der von CEWE produzierten Waren an die diversen PoS unserer Handelspartner geliefert wird.

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



## Einkauf und Materialwirtschaft

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

### Zentraleinkauf sichert Ausbau der Kosten-/Qualitätsführerschaft

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

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 -risiken

Durch eine Verstärkung einer einheitlichen IT-Basis in allen Geschäftsteilen sind wir in der Lage, allumfassend – pro Einzelkategorie – Potenziale wie auch etwaige Risiken im Portfolio zu erkennen. Durch spezifische Projektierungen konnten 2014 erneut Einkaufspotenziale realisiert und -risiken minimiert werden. Beispielsweise konnten die möglichen Folgen zweier drohender Lieferengpässe durch frühzeitige Wettbewerbsgestaltung mit proaktiv qualifizierten Lieferanten abgewendet werden.

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

### Zentraleinkauf verstärkt Innovationskraft von CEWE

Der Zentraleinkauf von CEWE ist integraler Bestandteil des Innovationsprozesses.

2014 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 2014 die Prozesstechnik mit bestehenden Lieferanten optimiert und auch durch neue Lieferanten erweitert und verbessert. Neue Produktionsprozesse und optimierte Verfahren konnten mit innovativen Partnern erfolgreich gestaltet werden.

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



<http://company.cewe.de/de/unternehmen/zentraleinkauf/code-of-conduct-bme.html>

### Prozessoptimierung und Transparenz

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

### Nachhaltigkeit im Einkauf

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

Auch 2014 wurden wieder eigene Lieferantenaudits mit den Themenbereichen Qualität, Produktsicherheit und Social Compliance (Verbot der Kinderarbeit, hohe Arbeitssicherheit/aktiver Gesundheitsschutz) bei den Lieferanten in China für alle importierten Materialgruppen durchgeführt. CEWE konnte sich auch in diesem Wiederholungsaudit davon überzeugen, dass über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg die Nachhaltigkeitsanforderungen eingehalten werden.

Für die Nachhaltigkeit im Einkauf ist auch der möglichst regionale Bezug von Material von besonderer Bedeutung. 2014 konnten wir mit den Rahmen für unsere Leinwände eine wichtige Materialgruppe auf europäische Bezugsquellen umstellen.

### Verbesserung der Materialversorgung durch moderne Logistikprozesse

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

## Finanzen

### Finanzfunktionen liefern wichtige Beiträge zur Unternehmenssteuerung und operativen Wertschöpfung

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

### Moderne Rechnungslegung und Bilanzierung erfordern laufende Verbesserungen

Für die komplexen Prozesse der Rechnungslegung und Bilanzierung sind Qualität, Sicherheit und Effizienz besonders wichtig. Deshalb wird kontinuierlich daran gearbeitet, Verbesserungen in den Arbeitsabläufen zu erzielen. Dies betrifft sowohl systemgestützte Prozesse des Belegflusses und der Archivierung als auch Einzelanforderungen im Rahmen der Rechnungslegung. So werden Anpassungen und Änderungen von steuerlichen Bestimmungen oder von IFRS-Standards eng beobachtet und in den internen Richtlinien und Prozessen umgesetzt. Die E-Bilanzen der inländischen Gesellschaften für den Veranlagungszeitraum 2013 wurden fristgerecht bei den zuständigen Finanzämtern eingereicht.

### Markt und CEWE-Geschäftsmodelle bestimmen die Controllingarbeit

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

### Finanzen gestaltet neue Geschäftsmodelle mit

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

## WIRTSCHAFTSBERICHT

### Märkte

#### Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

##### Weltwirtschaft: Stabiles Wachstum trotz gestiegener Risiken

Im Jahr 2014 hat sich die globale Konjunktur ähnlich positiv entwickelt wie im Vorjahr, wobei nach einem schwächeren ersten Halbjahr das Wachstum im zweiten Halbjahr an Dynamik gewonnen hat. Nach Angaben des Internationalen Währungsfonds (IWF) expandierte die Weltwirtschaft 2014 wie im Vorjahr um 3,3 %. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg in den Industrieländern auch aufgrund der expansiven Geldversorgung durch die Notenbanken mit einem Plus von 0,5 Prozentpunkten auf 1,8 % kräftig. Das Wachstumstempo in den Schwellenländern ging dagegen um 0,3 Prozentpunkte auf 4,4 % zurück. Die Auswirkungen der höheren geopolitischen Risiken in der Ukraine und in Russland sowie im Nahen Osten auf Ölpreis, Inflation und Weltkonjunktur halten sich nach Ansicht der Europäischen Zentralbank (EZB) auf globaler Ebene bislang noch in Grenzen.

In den USA ließ die solide Inlandsnachfrage die Wirtschaftsleistung im Vergleich zum Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte auf 2,4 % steigen. Im Euroraum legte das BIP um 0,8 % zu, nachdem es 2013 noch um 0,5 % geschrumpft war. Weiterhin bestehende strukturelle Probleme aufgrund schleppender Investitionen in vielen Staaten und nur schwache Impulse vom Welthandel verhinderten ein höheres Wachstum im Eurogebiet. In Deutschland wirkten sich die starke Binnennachfrage aufgrund des andauernden Beschäftigungszuwachses und steigender Reallöhne sowie sinkende Rohölpreise und eine verbesserte Stimmung im Unternehmensbereich positiv aus: Das Bruttoinlandsprodukt stieg 2014 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes sehr deutlich um 1,5 % (Vorjahr: 0,1 %) und übertraf auch das durchschnittliche Wachstum der vergangenen zehn Jahre (1,2 %).

##### Zinsen: Historischer Tiefststand in Europa

Die Europäische Zentralbank hat ab dem Sommer 2014 ihren expansiven geldpolitischen Kurs forciert. Im Juni begann die Notenbank mit der Senkung der Zinssätze für die Spitzen- und Hauptrefinanzierungsgeschäfte sowie Einlagenfazilität und führte – als Sondermaßnahme – eine Reihe längerfristiger Refinanzierungsgeschäfte ein. Auf der Sitzung im September beschloss der EZB-Rat zudem, Asset Backed Securities und gedeckte Euro-Schuldverschreibungen über einen Zeitraum von zwei Jahren zu kaufen. Insgesamt hat die Europäische Zentralbank den Zinssatz für die Hauptrefinanzierungsgeschäfte von 0,25 % auf 0,05 % sowie die Zinssätze für die Spitzenrefinanzierungsfazilität und die Einlagefazilität von 0,75 % auf 0,30 % respektive von 0,00 % auf –0,20 % gesenkt. Damit sind die Leitzinsen im Eurogebiet auf einen neuen historischen Tiefststand gesunken. Die geldpolitischen Maßnahmen sollen die Wirtschaftsdynamik im Euro-Währungsgebiet auf mittlere Sicht stützen und den Risiken einer zu lang andauernden Phase niedriger Inflation entgegenwirken.

Die amerikanische Notenbank Federal Reserve (Fed) hat den Leitzins auch im Berichtsjahr 2014 unverändert zwischen 0,00 % und 0,25 % belassen. Seit Ende 2008 liegt der Leitzins auf diesem historischen Tiefststand. Seit dem Herbst hat die Fed indes das Programm zum Ankauf zusätzlicher Anleihen beendet. Die Bank of England hat den Leitzins zuletzt im März 2009 geändert und ihn seitdem bei 0,5 % belassen. In Japan liegt die Spanne seit Oktober 2010 unverändert zwischen 0,00 % bis 1,00 %.

### Inflation: Fallende Ölpreise drosseln Preisdruck

Nachdem die Inflation zu Jahresbeginn 2014 leicht gestiegen war, ist die Teuerungsrate in den OECD-Ländern im weiteren Jahresverlauf in erster Linie aufgrund drastisch gefallener Ölpreise gesunken, sodass sie im Gesamtjahr 2014 wie im Vorjahr bei etwa 1,6 % (2013: 1,6 %) liegen dürfte. Während sich die Teuerungsrate in den Industriestaaten laut IWF gegenüber dem Vorjahr erneut um 1,3 % erhöht hat, ist sie in den Volkswirtschaften der Schwellenländer um 5,4 % und damit etwas schwächer gewachsen als im Vorjahr (5,9 %). Rohöl der Sorte Brent ist wegen des gestiegenen Ölangebots der OPEC und der forcierten Schieferölgewinnung in den USA sowie einer niedrigeren Ölnachfrage bis zum 31. Dezember 2014 auf 57,56 US-Dollar je Barrel und damit im Jahresvergleich um 46,5 % gefallen.

Auch im Euroraum ist die jährliche Inflationsrate vor allem wegen des niedrigeren Preisauftriebs im Energiebereich im Jahresverlauf fortwährend gesunken; im Dezember betrug sie –0,2 % (Dezember 2013: +0,8 %). Die deutlich gefallen Energiepreise infolge der niedrigen Rohölpreise haben auch den Anstieg der Teuerungsrate in Deutschland gedrosselt, während die Nahrungsmittelpreise leicht über der Gesamtteuerung lagen. Im Jahresdurchschnitt lag die Inflationsrate bei 0,9 % (2013: 1,5 %). Damit ist die Jahresteuerrate in Deutschland seit dem Jahr 2011 rückläufig.

### Wechselkurs: Euro verliert insgesamt deutlich an Wert

Die Erwartungen der Marktteilnehmer über künftige geldpolitische Maßnahmen der EZB und die Konjunktorentwicklung im Euroraum ließen die Gemeinschaftswährung seit dem Herbst gegenüber den Währungen der meisten Haupthandelspartner des Euro-Währungsgebietes deutlich an Wert verlieren. Gemessen an den Währungen der 19 wichtigsten Handelspartner des Eurogebiets lag der nominale effektive Wechselkurs des Euro 5,0 % unter dem Stand vor Jahresfrist. Gegenüber dem US-Dollar wertete die Gemeinschaftswährung dagegen mit 12,0 % deutlich stärker ab. Gegenüber dem britischen Pfund verringerte sich die Notierung des Euro um 6,6 %. Dagegen wertete sie gegenüber dem japanischen Yen um 0,7 % auf; die japanische Notenbank hatte eine Ausweitung des Programms zur quantitativen und qualitativen geldpolitischen Lockerung angekündigt.

**Aber gegenüber den Top-3-Währungen für CEWE legt der Euro zu** Gegenüber den für CEWE wichtigsten drei Währungen außerhalb des Euroraumes, nämlich der Norwegischen Krone (+8,1 %), dem polnischen Zloty (+2,9 %) und der tschechischen Krone (+1,1 %) legte der Euro im Jahresverlauf zu. Da CEWE in diesen Ländern relativ hohe Umsätze in der jeweiligen Landeswährung erzielt, belastete der gestiegene Wechselkurs des Euro. Gegenüber der viertwichtigsten Währung, dem Schweizer Franken (–2,1 %), sowie der fünftwichtigsten Währung außerhalb des Euroraumes, dem britischen Pfund (–6,6 %), verlor der Euro an Wert.



## Fotofinishing-Markt

### Schnelle Smartphone-Fotografie immer beliebter

In den vergangenen Jahren lassen sich zwei Tendenzen im Fotomarkt erkennen, die sich verstärken und wechselseitig bedingen. Zum einen werden mehr mobile Endgeräte verkauft und genutzt. 2014 gab es comScore zufolge mehr als 41 Millionen Smartphone-Nutzer. Im Vergleich dazu waren es 2012 noch 24 Millionen (Quelle: comScore 2014). Hinzu kommen 27,4 Millionen Tablet-Nutzer in Deutschland (Quelle: eMarketer, 2014). Ein wichtiger Aspekt: Die technische Ausstattung der Kameras mobiler Endgeräte wird immer hochwertiger. Demgegenüber steht eine um 10 bis 15 % rückläufige Absatzentwicklung von Digitalkameras in Europa (Quelle: Prophoto, 2014).

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

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

### Vielfältigkeit und hohe Qualität – neue Möglichkeiten der Bildpräsentation

In den letzten Jahren wurden mehr Fotos als jemals zuvor gemacht (Photoindustrie-Verband, 2013). Die Freude am Fotografieren lässt sich Experten zufolge auch auf die vielfältigen Möglichkeiten der Präsentation zurückführen. Klassische Fotoprodukte wie Fotobücher, -kalender und -grußkarten beleben den Markt ebenso wie Leinwände und Fotos hinter Acrylglas. Ob von der Hochzeit oder dem letzten Urlaub – Fotobücher verzeichnen ein Wachstumsplus auf 8,1 Millionen Stück (Quelle: PROPHOTO, 2014). Außerdem spiegelt sich auch hier die Tendenz zur Hochwertigkeit wider: So werden im Durchschnitt 140 Aufnahmen im Fotobuch platziert, und der durchschnittliche Kaufpreis steigt ebenfalls.

Der Fotofinishing-Markt wird dieser Entwicklung u. a. mit neuen Formaten und speziellen Papieren gerecht. Einen großen Stellenwert nehmen Fotokalender ein. Wanddekorations-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 Online-Speicher-Technologie – die Trendthemen im Bereich Mobile Imaging

Stets und überall online zu sein, Inhalte und Bilder teilen zu können – das sind Herausforderungen, denen auch die Imaging-Branche begegnen muss. Dass immer mehr Kameras mit Wi-Fi und Android-Technologie ausgestattet sind, ist nur ein Beispiel dafür. Zudem erlauben viele neue Apps komfortable und spannende Anwendungsmöglichkeiten für die mobile Fotogestaltung und -bestellung. Sogar die Verbindung zu Fotostationen erfolgt auf diese Weise mittlerweile ohne Steckverbindungen. Ein weiterer kontinuierlich wachsender Bereich ist die Online-Speicher-Technologie. Sie ermöglicht beispielsweise schon heute, Videos in Fotobücher zu integrieren. In den kommenden Jahren wird sie weiter ausgebaut werden, so dass Nutzer systemübergreifend auf all ihre Inhalte wie Filme und Fotos zugreifen können.

## Online Druck-Markt

### Wandel zum Online Druck hält an

Der aktuelle Branchenbericht des Bundesverbandes Druck und Medien zur Situation der deutschen Druckindustrie verzeichnet eine Festigung der gegenwärtigen Lage. So verzeichnet der Bericht im Vergleich zur Vorjahresperiode leicht wachsende Umsatzzahlen in Betrieben mit 50 und mehr Beschäftigten. Das Druckgewerbe produzierte im 1. Halbjahr 2014 mindestens genauso viel wie im Vergleichszeitraum des Vorjahres. Der arbeitstäglich bereinigte Produktionsindex für Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten wuchs sogar mit knapp einem Prozent (0,9 %). (Quelle: Branchenbericht Druckindustrie, BVDM, Oktober 2014)

Zum Jahresende hellt sich die Konjunktur der deutschen Druckindustrie auf. Laut dem ifo-Konjunkturtest steigt die aktuelle Stimmung bzw. Geschäftslagebeurteilung von befragten Druckunternehmern um einen Prozentpunkt auf 22 %. Ein wesentlicher Treiber scheint die von Druckereien richtig eingeschätzte Entwicklung der Auftragsbestände in den Vormonaten gewesen zu sein, die zusätzlich durch eine stabile, leicht anziehende Nachfrage gestützt wurde. Im Allgemeinen zehrt das Druckgewerbe von den Ende Herbst signifikant zugenommenen Auftragseingängen. 64 % der Druckereien gaben an, mit Überstunden zu arbeiten (Juni 2014: 43 %), zum Teil sogar mehr als betriebsüblich. (Quelle: BVDM-Konjunkturtelegramm Dezember 2014)

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

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.

Im Laufe des Geschäftsjahres 2014 kam es zu keinen erkennbaren Engpässen an den relevanten Rohstoffmärkten. Insbesondere war die Verfügbarkeit von Druckpapieren und Druckplatten zu keiner Zeit gefährdet. Die Preisentwicklung im Bereich des Waren- und Leistungsbezuges kann als stabil eingeschätzt werden.

### Online Druck-Markt: Hohe Markteintrittsbarrieren

Auch 2014 war weiterhin das Auftreten neuer Marktteilnehmer zu beobachten. Diese haben vorrangig ihren Ursprung in konventionellen Druckereien bzw. in Werbeagenturen. Die Entwicklung eines neuen Marktteilnehmers mit eigener Fertigung hin zu einem relevanten Wettbewerber war jedoch nicht zu verzeichnen. Die CEWE Stiftung & Co. KGaA konnte mit der Marke „CEWE-PRINT“ ihren Marktanteil im relevanten Online Druck-Markt ausbauen.

Die Markteintrittsbarrieren in den Online Druck, wie z. B. notwendige Investitionen und Werbeaufwendungen sowie das mittlerweile übliche, kompetitive Preisniveau, stellen weiterhin wirksame Hemmnisse für neue Marktteilnehmer dar.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben alle relevanten Marktteilnehmer von wesentlichen Preisanpassungen bzw. Preisstrukturänderungen abgesehen. Insofern kann weiterhin von einer Beruhigung des Marktes ausgegangen werden. Dies ist zusätzlich ein Indiz dafür, dass im Markt eine Preisuntergrenze bzw. Preisstruktur gefunden ist, die den gegenwärtigen Wachstumserwartungen der relevanten Marktteilnehmer Rechnung trägt.

Trotz der weiterhin hohen Markt- bzw. Wachstumspotenziale für alle relevanten Marktteilnehmer ist für die Zukunft dennoch von einer Zu- bzw. Wiederaufnahme des Preiswettbewerbes auszugehen. Insbesondere besteht hierfür in den Auslandsmärkten noch einiges Potenzial aufgrund des teilweise höheren Preisniveaus.

## 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 Wachstumsaussichten haben sich in Norwegen leicht eingetrübt. Das allgemeine Wirtschaftswachstum – 2014 etwa 1,8 % – soll auch im Jahr 2015 die 2 %-Marke nicht übersteigen. Die Investitionen in die Offshoreöl- und -gaswirtschaft, 2013 noch die treibende Konjunkturkraft, haben 2014 nur noch um etwa 3 % zugelegt und dürften 2015 sogar sinken (Quelle: gtai.de). Die Arbeitslosigkeit liegt bei 3,7 %. Die Inflation beträgt 2,0 %. Die norwegische Krone hat im Jahr 2014 aufgrund der sinkenden Ölpreise gegenüber dem EUR abgewertet (Durchschnitt ggü. 2013 6,5 %). Das real verfügbare Einkommen/Kopf ist 2014 um 2,5 % gegenüber Vorjahr gewachsen und liegt bei ca. 31 TEuro (133 % über dem europäischen Durchschnitt). Die norwegischen Einzelhandelsumsätze konnten 2014 gegenüber dem Vorjahr um 1,7 % zulegen (Quelle: ssb.no).

### Schweden

Die schwedische Konjunktur hob 2014 nicht ab. Der private und öffentliche Konsum wurden von einer expansiven Fiskalpolitik und den niedrigen Zinsen gestützt. Die Einzelhandelsausgaben stiegen um 3,4 % zu konstanten Preisen. Die Arbeitslosigkeit lag 0,1 % unter Vorjahr bei 7,9 % (Eurostat) und das BIP wuchs um 1,7 %. Das verfügbare Einkommen lag 2 % über Vorjahr bei 202.752 SEK/Kopf (ca. 22 TEuro) (Quelle: konj.se, scb.se). Die schwedische Krone hat im Jahresmittel 2014 im Vergleich zu 2013 um 5 % gegenüber dem EUR abgewertet.

### Polen

Die Umsätze im polnischen Einzelhandelssektor wuchsen 2014 leicht um 3,3 %, getrieben vor allem vom Textilhandel (+11,9 %) und weniger von Konsumelektronik/Möbeln/Haushaltsgeräten (+1,2 %). Die Arbeitslosenquote ist weiterhin auf einem hohen Niveau von 11,5 % (Eurostat). Verbraucherkäufe sind teilweise von Ersparnissen finanziert. Die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei knapp 5,8 TEuro und damit 55 % unter dem europäischen Durchschnitt (Quellen: Narodowy Bank Polski, GUS – stat.gov.pl). Eine Besonderheit des polnischen Einzelhandelsmarktes ist die Dominanz von Shoppingcentern. Aktuell gibt es über 400 moderne Shoppingcenter in Polen, davon 43 in und um Warschau. Sie vereinen rund 92 % der gesamten Einzelhandelsfläche und geschätzt 17 % der Einzelhandelsumsätze 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). 2014 war sie im Durchschnitt 5,5 % schwächer als im Vorjahr. Es wird erwartet, dass sie weiter geschwächt wird (28,1 CZK je EUR). Die Intervention sollte deflationäre Risiken begrenzen und wird wohl bis Mitte 2016 fortgesetzt (Quelle: CNB). Die Arbeitslosenquote lag 2014 bei 7,7 % (Quelle: ČSÚ). Die Einzelhandelsumsätze sind 2014 um 5,4 % gestiegen, getrieben durch das Segment Automotive. Das höchste Wachstum verzeichnete der Verkauf von Waren über das Internet oder den Versandhandel mit +19,7 % (Quelle: ČSÚ). Bei Fachgeschäften entwickelte sich das ITK-Segment am besten (+17,2 %). Die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei ca. 7,3 TEuro.

### Slowakei

Die Wirtschaft der Slowakei ist weitestgehend vom Maschinen- und Automobilbau abhängig und damit sehr anfällig für Schwankungen. Die Einzelhandelsumsätze stiegen 2014 um 3,6 %, die Beschäftigungsquote im Einzelhandel sank jedoch um 0,3 % (Quelle: <http://portal.statistics.sk>). Der Durchschnitts-Monatslohn im Einzelhandel stieg um 2,6 % auf 585 EUR. Die Arbeitslosigkeit lag bei 12,9 % (Q3,STATdat.). 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 CEWE FOTOBUCH-Erfolgsgeschichte geht weiter: Der Bestseller von CEWE zeigt ein stetiges Wachstum; so wurden allein im Jahr 2014 5,93 Millionen Exemplare verkauft. Die gestützte Markenbekanntheit betrug im Januar 2014 in Deutschland 59 Prozent und hat sich damit nochmals signifikant zum Vorjahr erhöht (GfK). Die CEWE-Kunden entscheiden sich dabei immer häufiger für höherwertige Produkte.

Auch die neuen Marken CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE KALENDER entwickelten sich 2014 sehr überzeugend. Speziell das gute Weihnachtsgeschäft sorgte für ein zweistelliges Umsatzwachstum. Im Zuge einer konsistenten Markenentwicklung fungiert CEWE als Dachmarke und ist jeweils Teil der Markennamen. Markenelemente wie die „CEWE-Welle“, Farbgestaltung und Typografie sorgen für Wiedererkennbarkeit und Vertrauen bei den Endverbrauchern.

#### Innovation und Service

CEWE ist der Marktführer mit langjähriger und großer Foto-Expertise. Der Anspruch des Foto-Dienstleisters ist es, eine qualitativ hochwertige und umfangreiche Produktauswahl mit kontinuierlich neuen Gestaltungsvarianten (Cliparts, Hintergründen, Passpartouts etc.) und Produktinnovationen (Polaroid-Style Prints, Premium Poster, Rahmen, Geschenkbox etc.) anzubieten.

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

Anliegen der CEWE-Kunden. Um diesem noch besser gerecht zu werden, wurde der Express-Service für das CEWE FOTOBUCH um die PoS-Abholung erweitert.

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

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 regelmäßig nach dem direkten Kontakt der Kunde per E-Mail befragt, ob er mit der Bearbeitung seiner Anfrage zufrieden war oder ob noch Themen offengeblieben sind. Auch diese Feedbacks werden direkt genutzt, um die CEWE-Produkte und die Software stetig zu optimieren.

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

Diese Aktivitäten wurden auch im Jahr 2014 durch Testsiege von renommierten Fachzeitschriften honoriert. So wurde z. B. das CEWE FOTOBUCH bei DigitalPhoto als Testsieger ausgezeichnet (Ausgabe 5/2014). Die CEWE WANDBILDER belegten in der Chip Foto-Video (Ausgabe 09/2014) genauso den ersten Platz wie die CEWE KALENDER in der COLORFOTO (Ausgabe 12/2014), um nur einige Beispiele zu nennen.

**Eine feste Größe: Das CEWE FOTOBUCH**

Das CEWE FOTOBUCH ist das beliebteste Fotobuch Europas. Um den hohen Erwartungen unserer Kunden gerecht zu werden, wird das Markenprodukt stetig weiterentwickelt und sichert so die Marktführerschaft nachhaltig. Das CEWE FOTOBUCH bietet mit über 40 Varianten die breiteste Produktauswahl, ist mit bis zu 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 und Linux verfügbare Bestellsoftware aus. Mehr als 4.000 Designs und Cliparts sowie eine Vielzahl an Passepartouts, Hintergründen und Layouts unterstützen bei der Gestaltung und steigern die Wertigkeit nachhaltig.

Auch 2014 wurde CEWE seiner Rolle als Innovationsführer in der Fotofinishing-Branche gerecht. Das CEWE FOTOBUCH Premium-Matt wurde sehr gut im Markt angenommen und folglich um die Varianten XXL und XXL Panorama erweitert. Neu auch die hochwertige Geschenkbox mit schwarzem Leinenüberzug. Sie schützt und präsentiert das CEWE FOTOBUCH ideal und ist somit der perfekte Aufbewahrungsort für die einzigartigen gebundenen Erinnerungen.

**Gute Entwicklung: Die Neuen Marken**

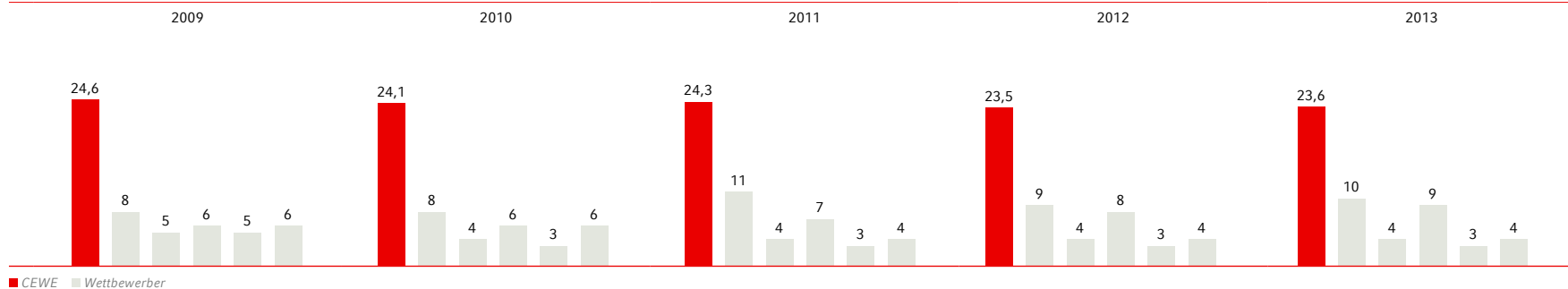
Die 2013 in den Markt eingeführten Marken CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE KALENDER haben sich bereits gut im Markt etabliert und erzielen ein hohes Umsatzwachstum. Wichtig hierbei ist die klare Positionierung und Kommunikation des Nutzens für den Konsumenten.

Die CEWE WANDBILDER geben den großen Momenten einen perfekten Rahmen und verleihen den Räumlichkeiten eine persönliche Atmosphäre. Durch eine millimetergenaue Größenauswahl und eine exzellente Qualität kommt diese Kategorie sehr gut bei den Kunden an. Diese gute Entwicklung wurde zusätzlich durch vielfältige Innovationen gestärkt. So wurden für die CEWE WANDBIDLER Premium Poster auf den edlen Fotopapieren Glänzend, Matt und Perlmutter eingeführt.

Beispiele einiger Awards für das CEWE FOTOBUCH



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



Quelle: FutureSource Januar 2014

Auch hochwertige Rahmen in verschiedensten Designs, Größen und Stilen setzen die großen Momente perfekt in Szene. Durch den neuen Wohnraumeditor kann sich der Kunde schon vor der Bestellung einen Eindruck verschaffen, wie das ausgewählte Produkt an der Wand wirkt.

#### Mit den CEWE CARDS lassen sich Freude und Wertschätzung zu besonderen Anlässen zum Ausdruck zu bringen.

Neben Produktqualität und einem breiten Portfolio sind wertige Designs entscheidend für den Erfolg dieser Kategorie. Über 1.600 wertige Designs zu verschiedensten Anlässen wie Weihnachten, Hochzeit, Baby, Geburtstag etc. lassen beim Konsumenten bei der Gestaltung keine Wünsche offen. In 2014 stehen 400 neue Designs auf Basis der aktuellsten Trends wie Wooden Structure, Natural Sense oder Rosa Glow den Kartenliebhabern zur Verfügung. Passend zu den individuellen Klappkarten werden jetzt auch wertige Briefumschläge in fünf ansprechenden Farbvarianten angeboten. Diese unterstreichen zusätzlich die Anmutung und Qualität der individuell gestalteten Karten.

Der CEWE KALENDER bietet den passenden Rahmen ganz persönliche Momente festzuhalten, Monat für Monat wiederzuerleben oder an die Liebsten zu verschenken. Das breiteste Produktportfolio, die Wertigkeit und höchste Liefertreue auch in der Hochsaison vor Weihnachten führten zu einer sehr positiven Entwicklung in 2014. Der attraktive Tischkalender Quadratisch in der Größe 14 x 14 cm komplettiert das Produktangebot. Sein Format eignet sich besonders zur Verschönerung von Büros oder Wohnräumen und ist das perfekte Geschenk für Familie, Freunde und Kollegen.

#### Hochwertig und im Trend: Die neuen Fotogeschenke und Fotos

Durch die individuellen Fotos der Kunden erhalten die Fotogeschenke eine einzigartige Persönlichkeit. Das umfangreiche Angebot (von der Zaubertasse bis zum Puzzle, von dem Smartphone Case bis zum Türschild) lässt keine Wünsche offen. Die Fotogeschenke wurden in 2014 gezielt um wertige und trendige Produkte erweitert.

Die sich sehr gut entwickelnden Premium-Kissen wurden um die Formate Quadratisch und Panorama ergänzt. Der Bereich der individuellen Smartphone Cases liegt voll im Trend. Neben Schutzhüllen für die neuen Modelle kann der Konsument jetzt sein Motiv sogar auf einem Case mit matter Anmutung bestellen.

Vintage und Retro sind im Trend. Die neuen Polaroid-Style Prints sind in diesem Stil und werden so zum absoluten Hingucker. Mit Effekten wie kreativen Rahmen, Vorlagen und Filtern bekommen digitale Bilder einen besonderen Look. Erhältlich sind die Prints im 16er-, 24er- oder 32er-Set zusammen mit einer hochwertigen Verpackung.

#### 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: Websites, Online/Mobile Marketing, Social Media, Newsletter, Print, PoS, Kooperationen und PR.

Herzstück der mobilen Anwendungen ist die CEWE FOTOWELT App. Einmal auf dem Smartphone oder Tablet installiert, können Foto-Produkte von unterwegs oder zu Hause auf dem Sofa gestaltet und bestellt werden. Ende 2014 fand ein umfassendes Software-Update der App statt. Seitdem können CEWE KALENDER auch im Querformat erstellt und Postkarten nicht nur mit eigenem Bild als Briefmarke, sondern auch mit eigener Unterschrift weltweit versendet werden. 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 connect Magazins (Ausgabe 01/2014) wurde die CEWE FOTOWELT App mit dem Testsieg ausgezeichnet. Mac Life belegte die Anwendung in der Ausgabe 08/2014 mit dem Prädikat „Empfehlung“.

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



App ist eine kleine und selbständige App, die für den Versand der Postkarten gedacht ist. Mit der CEWE OPTIMIZE App können Fotos mit wenigen Klicks bearbeitet und optimiert werden.

#### Vermarktungsaktivitäten von CEWE im In- und Ausland

Rund um die neue Markenfamilie mit dem bereits etablierten CEWE FOTOBUCH fanden 2014 Vermarktungsaktivitäten im Sinne einer konsistenten Kommunikation über alle Kanäle statt. Diese wurden für den internationalen Markt unter Berücksichtigung der länder-spezifischen Gegebenheiten angepasst.

Viele Kunden nutzen den Januar, um die schönsten Erinnerungen vom vergangenen Jahr in einem CEWE FOTOBUCH festzuhalten. Um dies zu verstärken und weitere Neukunden zu erreichen, war CEWE erstmalig im Januar 2014 mit einer vierwöchigen Präsenz in Deutschland im TV zu sehen.

In Deutschland wurde im Sommer 2014 wieder eine TV-Kampagne in besonders wertigen und thematisch passenden Umfeldern platziert. Im Zeitraum zwischen August und Oktober 2014 strahlte CEWE Spots mit dem thematischen Schwerpunkt Afrika/Fernreise aus. CEWE rundete die Kampagne mit vielfältigem Content auf der eigenen Themenwelt „Fernreise“ sowie mit den Fotowettbewerben „Reisefoto des Jahres“ in Kooperation mit Zeit Reisen und „Fernblicke“ in Kooperation mit Meyer's Weltreisen ab. Aktivitäten des Online-Marketings zur TV-Verlängerung im Web und in den Social Media-Kanälen unterstützten die Kampagne gezielt. Anzeigen im Printbereich in themenspezifischen Medien wurden gezielt zur Stützung der Kampagne eingesetzt. Die flankierende Pressearbeit lieferte im Zeitraum von März bis Oktober 2014 an ausgewählte Medien themenspezifischen Content.

Vom 16.09. – 21.09.2014 fand die photokina in Köln statt. Zum fünften Mal nahm CEWE an der weltweit bedeutendsten Messe für Fotografie teil. Insgesamt kamen rund 185.000 Besucher aus aller Welt, um Kontakte zu knüpfen, sich zu informieren und Trendthemen aus der Fotobranche aufzugreifen. CEWE präsentierte sich auf einem der größten

Stände der Messe (1.400 m<sup>2</sup>) erfolgreich als Innovationsführer. Neben neuen Produkten stellte CEWE die aktuellsten Entwicklungen aus den Bereichen Software und Mobile den Besuchern, Handelspartnern und der Presse vor. Das hohe Interesse und sehr positive Feedback aller Zielgruppen machten die photokina 2014 zu einem rundum erfolgreichen Event.

Neben der photokina als Leitmesse zum Thema Foto war CEWE auch im Jahr 2014 wieder auf vielen thematisch passenden Messen präsent. Von Fachmessen im Bereich Foto über Reise- und Buchmessen bis hin zu Verbrauchermessen hat CEWE die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten seiner Produkte gezeigt und ist in den Dialog mit Konsumenten getreten.

Im November und Dezember 2014 fand ein neuer TV-Spot zum Thema Weihnachten/Schenken seine erste Ausstrahlung. Die Produktgruppe CEWE KALENDER rückte parallel mittels Tandem-Spots in den Fokus.

In dieser Zeit lagen die Schwerpunkte der Markenkommunikation auf dem CEWE FOTOBUCH, dem CEWE KALENDER und den CEWE CARDS. Von Anfang November bis Mitte Dezember 2014 wurde die Marke CEWE in ausgesuchten Umfeldern im TV platziert. Allein in Deutschland wurden in dieser Zeit Millionen Brutto-Kontakte erzielt und ein großer Teil der Zielgruppe erreicht. Im Rahmen der Weihnachtskampagne war CEWE zudem in fünf Wochen teilweise zur „Best Minute“ vor der Tagesschau auf der ARD, teilweise vor „heute“ im ZDF zu sehen. Der TV-Weihnachtsspot legte den Fokus auf das CEWE FOTOBUCH und in ergänzenden Tandemspots auf den CEWE KALENDER. Zusätzliche Reichweite wurde u. a. mit einer Platzierung des Weihnachts-Key-Visuals auf einem Split-Screen im RTL-Jahresrückblick „2014! Menschen, Bilder, Emotionen“ generiert. Darüber hinaus begleitete eine Print-Kampagne in vielen themenspezifischen Medien die Weihnachtskampagne. 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 des Jahres 2014.



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

Auch im Newsletter-Bereich bietet CEWE seinen Kunden echte Mehrwerte. In regelmäßigen Abständen erhielten die Kunden auch 2014 Informationen und Inspiration rund um Fotografie und anlassbezogene Themen. Abgerundet durch Produktinformationen und Tipps & Tricks in Text, Bild und Video wurde eine wachsende Basis an Empfängern mit interessenbezogenen Inhalten versorgt.

In den ausländischen Märkten wurde die Kommunikation ebenfalls in hochwertigen und zielgruppenrelevanten Umfeldern platziert. Da Vermarktungsaktivitäten in Österreich und der Schweiz insbesondere über die starken Handelspartner stattfinden, wurden die TV-Spots 2014 für das deutschsprachige Ausland entsprechend adaptiert und dort zeitgleich ausgestrahlt. In Märkten wie Frankreich und den Niederlanden wurde das CEWE FOTOBUCH ab August/September reichweitenstark im TV beworben mit dem Bezug zum Kernthema „Fernreisen“.

Der neu entstandene CEWE FOTOBUCH-TV-Spot wurde zu Weihnachten neben Deutschland in 14 weiteren europäischen Märkten in TV- sowie Online-Kanälen wie Youtube reichweitenstark genutzt und durch verschiedene weitere Maßnahmen wie Social Media-Aktivitäten, Paketbeilegern, PoS-Broschüren und Newslettern multipliziert.

In besonders mobile-affinen Märkten wie Holland und UK wurde der Spot um einen Tag-on mit Fokus auf die CEWE FOTOWELT App verlängert.

Außerdem wurden gerade zur Weihnachtssaison hin reichweitenstarke Out of Home-Platzierungen an Flughäfen sowie städtischen Transportmitteln in Märkten wie z. B. Polen und Rumänien genutzt.

Des Weiteren wurden Schwerpunktthemen wie „Reisen“ ebenfalls in den ausländischen Märkten verstärkt mit der Marke CEWE in Verbindung gebracht, indem CEWE auf Reismessen mit einem Stand vertreten war, so wie zum Beispiel in Paris auf dem „Salon de Tourisme“ im März 2014.

Die Teilnahme an Messen spielt in vielen Märkten eine zentrale Rolle, um den direkten Dialog mit den Endkunden zu suchen und die verschiedenen CEWE-Marken entsprechend wertig und in hochrelevanten Umfeldern präsentieren zu können. Inhaltliche Aufhänger waren die Vielfältigkeit sowie der hohe Individualisierungsgrad der CEWE-Produkte, indem auf Shows wie der „Ideal Home Show“ in London oder dem „Salon du Photo“ in Paris den Kunden viele Inspirationsquellen in Bezug auf die Nutzung der CEWE-Produkte gegeben wurden – einerseits durch ausgestellte Beispiele, aber auch durch die persönliche Beratung durch die CEWE Mitarbeiter, sowie durch viele Tipps und Tricks rund um das Thema Foto in jeweils lokalisierten CEWE-Magazinen.

Das Thema „Content“ spielte in 2014 auch in den verschiedenen Märkten eine wichtige Rolle, indem mit Hilfe von Newslettern, CEWE-Magazinen und -Broschüren, PoS-Dekorationen sowie TV-Dokumentationen die verschiedensten Tipps zu Themen rund ums Foto im Allgemeinen sowie zu CEWE-Produkten im Spezifischen gegeben wurden. Auch wurden zum Beispiel in Prag Kunden und TV-Zuschauer eingeladen, live oder später virtuell im Fernsehen an einem Rundgang durch unser Labor in Prag teilzunehmen und selbst vor Ort zu erleben, wie ihre ganz persönlichen Geschenke produziert werden.

**CEWE Fotowettbewerbe als zusätzlicher Kommunikationskanal**  
Jedes CEWE FOTOBUCH ist ein zeitgenössisches Dokument und bildet die Begeisterung der Menschen für das Medium Foto ab. Mit

zahlreichen Fotowettbewerben bietet CEWE dieser Begeisterung in allen europäischen Märkten eine Plattform. Nach dem großen Erfolg im Jahr 2010 fanden 2013 mit dem internationalen Fotowettbewerb „Europe is beautiful“ und 2014 erstmals der Fotowettbewerb „Our world is beautiful“ statt. Bis zum Jahresende, innerhalb von nur knapp vier Monaten, haben knapp 5.000 Teilnehmer aus 19 europäischen Ländern über 35.000 Fotos hochgeladen, bewertet, kommentiert und über Social Media-Kanäle geteilt – eine beeindruckende Resonanz. Eine fachkundige Jury aus Fotospezialisten kürt voraussichtlich im April 2015 die Gewinner. In einer Wanderausstellung quer durch Europa präsentiert CEWE die Siegeraufnahmen, die die Schönheit der Welt abbilden. Die Gewinnerbilder werden bei Handelspartnern, an Flughäfen und anderen thematisch passenden Orten der Öffentlichkeit präsentiert.

Erstmals hat CEWE in Deutschland in 2014 einen CEWE FOTOBUCH-Wettbewerb auf einer eigens geschaffenen Plattform gestartet. Seit dem 30.05.2014 und noch bis zum 31.05.2015 gibt der Wettbewerb interessierten Kunden die Möglichkeit, ihr schönstes CEWE FOTOBUCH zu präsentieren und Preise im Gesamtwert von 10.000 Euro zu gewinnen. Die Resonanz war mit knapp 3.000 Einreichungen zum Jahresende bereits beeindruckend.

#### 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, die Hauptsponsorenschaft der „Fürstentum Naturfototage“ sowie die Partnerschaft mit der „Erlebniswelt Fotografie Zingst“.

Die Zusammenarbeit mit den Deichtorhallen Hamburg/Haus der Photographie in Hamburg, die seit Ende 2013 besteht, ist langfristig angelegt. Mit dem führenden Ausstellungshaus für Fotografie in

Europa führte CEWE in 2014 verschiedene Aktivitäten durch, die Alltagskultur und Kunst miteinander verbinden.

So wurde unter anderem die Ausstellung „Die Kinder von Tacloban – 100 Kameras für 100 Kinder“ als Gemeinschaftsprojekt mit dem NDR Fernsehen verwirklicht. Dabei handelte es sich um die erste Outdoor-Ausstellung auf dem Platz vor dem Haus der Photographie mit 40 Exponaten auf Alu-Dibond im Format 100×150 cm.

Darüber hinaus förderte CEWE engagierte Fotografen durch die Ermöglichung von eigenen Ausstellungen. So konnte z. B. Norbert Rosing im Tierpark Hellabrunn seine faszinierenden Fotografien aus dem Reich der Eisbären in Form großformatiger Exponate einem interessierten Publikum präsentieren. Im Zuge des Events „Fotoinsel Sylt“ ermöglichte CEWE eine Outdoor-Ausstellung mit überdimensionalen Großformaten des Stern-Fotografen Harald Schmitt.

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

Ebenso macht die Zusammenarbeit mit einzelnen NABU-Landesverbänden in Form von gemeinsamen Fotowettbewerben das Engagement von CEWE im Bereich Naturfotografie und Naturschutz deutlich.

Ebenfalls verbindet CEWE eine Partnerschaft mit dem „Mois de la photo à Paris“, wo im November 2014 verschiedenste Fotografen im „Maison Européenne de la photographie“ per CEWE FOTOBUCH ausgestellt wurden.

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

## Resultate Fotofinishing

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

### Saisonverschiebung hält weiter an

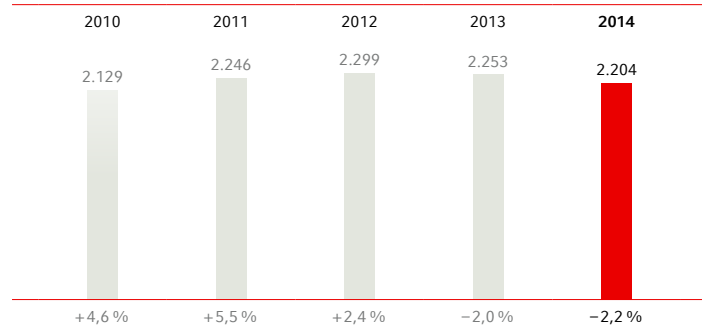
Der Absatz-, stärker noch der Umsatz- und vor allem der Ertrags- schwerpunkt der Digitalprodukte liegen im vierten Quartal. Viele Konsumenten schätzen das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER sowie weitere Foto-Geschenk- artikel als Weihnachtsgeschenke. Daher hat sich das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

### Produktmixwandel führt zu höherem Gewinnanteil des vierten Quartals

Konsumenten werden selektiver und verlangen höherwertige Foto- produkte. Einzelne „einfache“ Fotoabzüge sind rückläufig – selbstver- ständlich auf analoger Basis, aber auch von digitalen Daten. Stärker

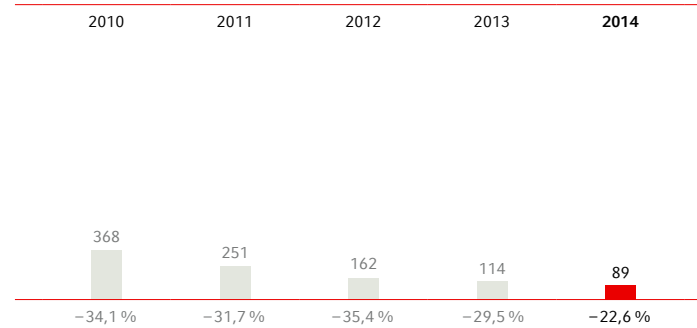
nachgefragte Mehrwertprodukte mit hoher Wertigkeit kompensieren einen Teil dieses Rückgangs. So verändert sich der Produktmix von CEWE zunehmend zugunsten dieser Mehrwertprodukte wie etwa dem CEWE FOTOBUCH oder der Produktgruppe der Foto-Geschenk- artikel. Diese Artikel begründen nicht nur – wie oben 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 Saisonver- schiebung im Umsatz und vor allem im Ertrag noch ausgeprägter als im Volumen und setzt sich potenziell sogar noch weiter fort: Der Trend von „Masse“ (weniger einzelne Fotos) zu „Klasse“ (mehr hoch- wertige Fotoprodukte) hält noch an.

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



Veränderung zum Vorjahr

Fotos vom Film in Mio. Stück



Veränderung zum Vorjahr

## Absatz Fotofinishing

- ▶ *Gesamt-Fotovolumen liegt mit 2,29 Mrd. Fotos am oberen Ende der Erwartungen*
- ▶ *5,9 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHs mit weiter steigender Wertigkeit*
- ▶ *CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER stärken Trend zu höherwertigen Produkten*
- ▶ *Fotos zu über 96 % digital*
- ▶ *63 % aller Fotos werden in Ladengeschäften abgeholt*

### Fotovolumen am oberen Ende der Erwartungen

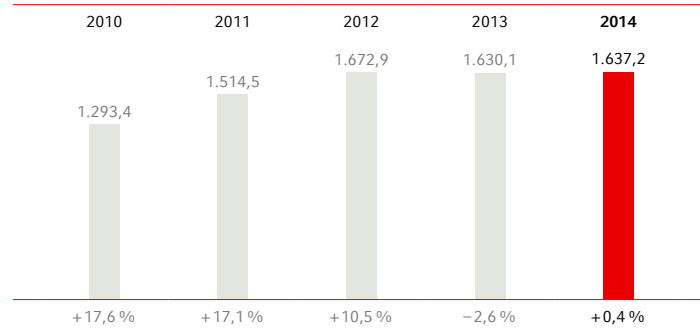
Als Folge des Trends „Von Masse zu Klasse“ hatte CEWE für das Jahr 2014 einen Rückgang des Fotovolumens auf 2,23 Mrd. Fotos bis 2,29 Mrd. Fotos erwartet (–6 % bis –3 % zum Vorjahr 2013); in dieser Fotozählung sind neben den einzelnen Fotoabzügen auch die Bilder in anderen Fotoprodukten – also z. B. dem CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDERN, CEWE CARDS, CEWE WANDBILDERN und anderen Mehrwertprodukten – enthalten. Mit 2,29 Mrd. produzierten Fotos (–3,2 % zum Vorjahr 2013) hat CEWE dieses Ziel am oberen Ende der Erwartungen erreicht.

Dabei hat das vierte Quartal erneut seinen Volumenanteil am Gesamtjahresvolumen erhöht. Nachdem in den ersten drei Quartalen das Fotovolumen gemäß der Saisonverschiebung noch um –3,6 % rückläufig war (1,53 Mrd. Fotos), verlangsamte sich der Volumentrückgang im vierte Quartal mit –2,2 % auf 763 Mio. Fotos zu (Q4 2013: 780 Mio. Fotos). Wie die Grafik auf Seite 73 belegt, setzt sich damit der langfristige Trend der Saisonverschiebung mit einem steigenden Volumenanteil im vierten Quartal auf jetzt 33,3 % fort.

### Das Star-Produkt CEWE FOTOBUCH legt sogar leicht mehr als erwartet zu

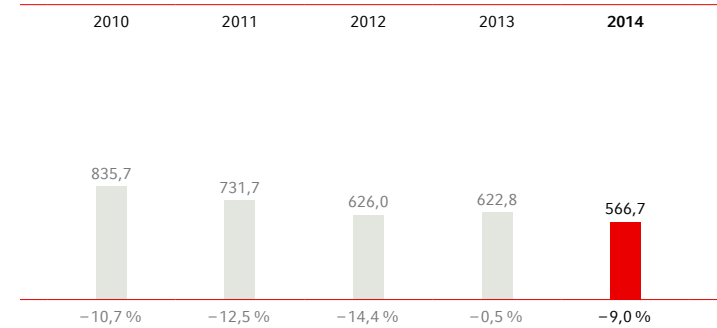
Im Berichtsjahr wuchs der CEWE FOTOBUCH-Absatz erfreulich weiter: Das CEWE FOTOBUCH verkaufte sich insgesamt über 5,9 Mio. Mal (+2,8 % zum Vorjahr 2013) und übertraf damit sogar leicht das geplante Ziel-Wachstum von +1 % bis +2 %. Auf der Umsatzebene fiel das Wachstum des CEWE FOTOBUCHs noch deutlicher aus. Gestützt wurde diese Entwicklung durch den anhaltenden Trend zum seitenstärkeren und großformatigeren CEWE FOTOBUCH sowie durch Upselling-Maßnahmen wie z. B. die glänzende oder matte Oberflächenveredelung oder auch die Möglichkeit, Videos mit einem QR-Code in das CEWE FOTOBUCH einzubinden.

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 2014 über 38 % im vierten Quartal: 2,26 Mio. Bücher (Q4 2013: 2,22 Mio. Bücher). 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 2014 legten die Produktgruppen CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER mit überwiegend zweistelliger Wachstumsrate zu.

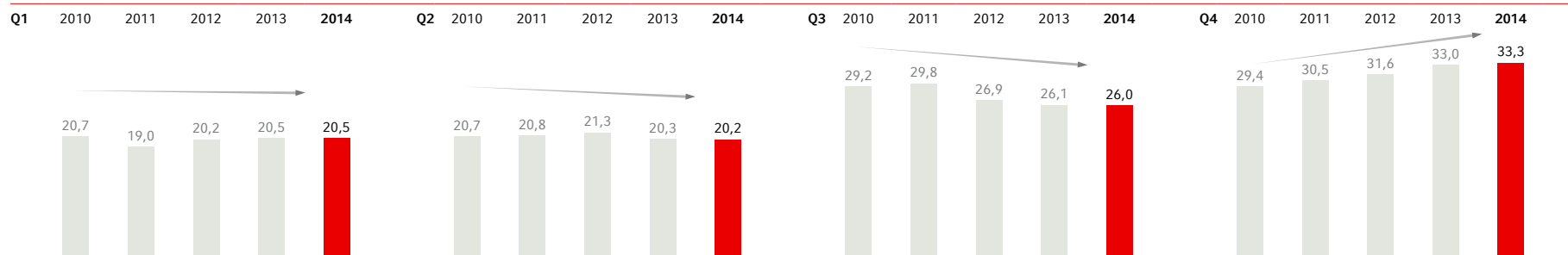
#### Fotos zu 96,1 % digital

Die Zahl der analogen Fotos von Filmen ging im Jahr 2014 mit –22,6 % auf 88,6 Mio. Fotos etwas weniger stark als erwartet zurück (Q4 2014: –19,1 % auf 17,8 Mio. Fotos). Mit dem Erfolg des CEWE FOTOBUCHs und der weiteren CEWE-Marken nähert sich also die Digitalisierung immer mehr der 100 %-Marke. Nach 95,2 % im Jahr 2013 waren im Berichtsjahr bereits 96,1 % aller Fotos digitalen Ursprungs. Im vierten Quartal betrug der Digital-Anteil der Fotos sogar 97,7 % (Q4 2013: 97,2 %).

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

Die Quote der über das Internet bestellten Digitalfotos wuchs von 72,4 % im Vorjahr 2013 auf 74,3 % (1.637 Mio. Fotos) im Berichtsjahr. 48,5 % dieser Konsumenten entschieden sich dafür, ihre fertigen Aufträge im Ladengeschäft der von CEWE belieferten Händler abzuholen. 51,5 % wählten die Zustellung per Post nach Hause. Damit haben die Kunden insgesamt rund 63 % aller Fotos (analoge und digitale, bestellt über das Internet und im Ladengeschäft inklusive der in Ladengeschäften an der CEWE FOTOSTATION ausgedruckten Fotos) in den Ladengeschäften der CEWE-Handelspartner abgeholt. Dies bestätigt die Stärke der CEWE-Positionierung „clicks and bricks“, nämlich die strategische Verbindung zwischen stationären Geschäften und Internet: CEWE ermöglicht einerseits den Einkauf in Ladengeschäften und andererseits die Abholung von Fotos im Laden sowie den Postversand zum Kunden.

Fotos gesamt – Saisonverteilung in %



## Umsatz Fotofinishing

- ▶ *Größerer Anteil der CEWE-Markenprodukte stärkt Fotofinishing-Umsatz*
- ▶ *Umsatz je Foto mit deutlichem Plus: +6,2 % auf 16,84 Eurocent pro Foto*
- ▶ *386,0 Mio. Euro Fotofinishing-Umsatz übertreffen Umsatzzielsetzung für 2014*
- ▶ *Umsatz im vierten Quartal legt stark um 5,1 % auf 156,0 Mio. Euro zu*

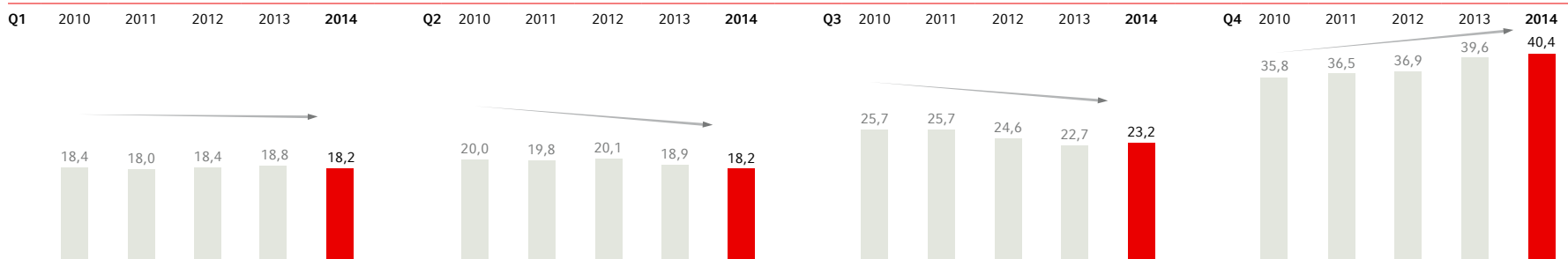
### Mehrwertprodukte stärken Fotofinishing-Umsatz weiter

Auch im Jahr 2014 stieg der Umsatzanteil der CEWE-Marken- bzw. -Mehrwertprodukte am Gesamtumsatz. Damit stärkt der Trend zu höherwertigen Fotoprodukten weiterhin die Umsatzentwicklung. So ist der Umsatz pro Foto 2014 erneut gestiegen: von 15,86 Eurocent pro Foto im Jahr 2013 um 6,2 % auf 16,84 Eurocent pro Foto im Berichtsjahr. Gerade das vierte Quartal 2014 bekräftigte diesen positiven Trend: Auch im wichtigen Weihnachtsquartal stieg der Umsatz pro Foto, und zwar von 19,02 Eurocent im Vorjahresquartal um 7,5 % auf 20,44 Eurocent.

### Ausweisänderung für Werbekostenzuschüsse: Darstellung ab sofort einheitlich als sonstiger betrieblicher Aufwand

Bereits im dritten Quartal 2014 hatte CEWE den Ausweis der an Kunden gewährten Werbekostenzuschüsse konzernweit vereinheitlicht, da diese bisher aufgrund einer Regelungslücke im Rechnungslegungsstandard (IAS 18) teilweise in unterschiedlichen Positionen bilanziert worden waren. Daher werden nun die mit Kunden verbindlich vereinbarten Werbekostenzuschüsse nicht mehr umsatzmindernd, sondern als Vertriebsaufwand innerhalb der Position „Sonstiger betrieblicher Aufwand“ ausgewiesen. Entsprechend ist diese Ausweisänderung ohne jegliche Auswirkung auf der Ertragsebene: Der Umsatz erhöht sich lediglich um den Betrag der sonst dort abgezogenen Werbekostenzuschüsse, die jetzt exakt in gleicher Höhe den sonstigen betrieblichen Aufwand ansteigen lassen.

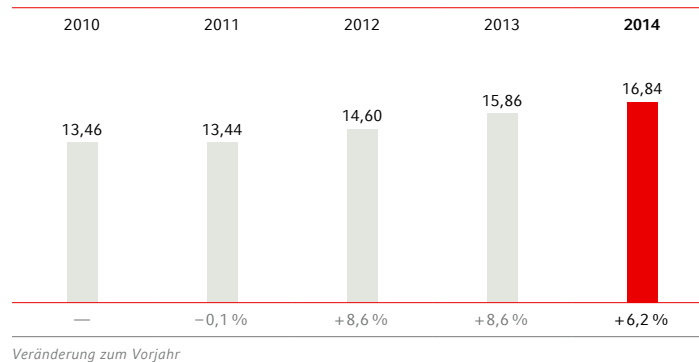
Entwicklung der CEWE-Fotofinishingumsatz-Saisonverteilung in % vom Umsatz



Für das Gesamtjahr 2014 waren so insgesamt 7.322 TEuro Werbekostenzuschüsse umzugliedern. Zur Anpassung des Vorjahreswertes wurde für 2013 ein nahezu gleicher Betrag von insgesamt 7.677 TEuro vom Umsatz in den sonstigen betrieblichen Aufwand umgebucht. Somit ergibt sich ein ausgewiesener Fotofinishing-Umsatz für 2014 in Höhe von 386,0 Mio. Euro (Vorjahr 2013: 375,4 Mio. Euro). Für das vierte Quartal 2014 wurden 2.680 TEuro und für das entsprechende Vorjahresquartal 3.139 TEuro umgegliedert. Damit ergibt sich ein ausgewiesener Fotofinishing-Umsatz für das vierte Quartal 2014 von 156,0 Mio. Euro sowie ein Vorjahresumsatz Q4 2013 in Höhe von 148,5 Mio. Euro.

Die beschriebene Ausweisänderung betrifft ausschließlich das Segment Fotofinishing. Für die Geschäftsfelder Einzelhandel und kommerzieller Online-Druck wurden keine Anpassungen vorgenommen.

#### Fotofinishing-Umsatz pro Foto in Eurocent



Veränderung zum Vorjahr

#### Umsatz im Fotofinishing oberhalb der erwarteten Bandbreite

Zum Vergleich des erreichten Fotofinishing-Umsatzes mit den zu Jahresbeginn 2014 kommunizierten Zielen ist der Fotofinishing-Umsatz vor der oben beschriebenen Umgliederung der fest vereinbarten Werbekostenzuschüsse heranzuziehen, da auch die Zielbandbreite noch inklusive dieser Werbekostenzuschüsse gebildet worden war.

Der Fotofinishing-Umsatz vor Umgliederung der Werbekostenzuschüsse im Jahr 2014 übertraf mit 378,7 Mio. Euro den Vorjahreswert (2013: 367,7 Mio. Euro), da sich der durchschnittliche Umsatz pro Foto aufgrund des Trends zu höherwertigen Produkten erneut gesteigert hat. Als Zielsetzung für 2014 war CEWE von einem Umsatz zwischen 365 Mio. Euro und 375 Mio. Euro ausgegangen. Der realisierte Fotofinishing-Umsatz von 378,7 Mio. Euro liegt damit oberhalb dieser Bandbreite.

Absatzziele in Mrd. Stück	Ziel	Ist	Abweichung*
Digitalfotos	2,15–2,20	2,20	1,3 %
Fotos vom Film	0,075–0,085	0,09	10,8 %
<b>Fotos gesamt</b>	<b>2,23–2,29</b>	<b>2,29</b>	<b>1,4 %</b>
CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stück	5,8–5,9	5,9	1,3 %

\* Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Ergebnis Q4 in Mio. Stück	2014	2013	Veränderung
Fotos gesamt	763,4	780,5	-2,2 %
- davon Digitalfotos	745,6	758,5	-1,7 %
- davon Fotos vom Film	17,8	22,0	-19,1 %
CEWE FOTOBUCH	2,3	2,2	1,4 %



## Ergebnis Fotofinishing

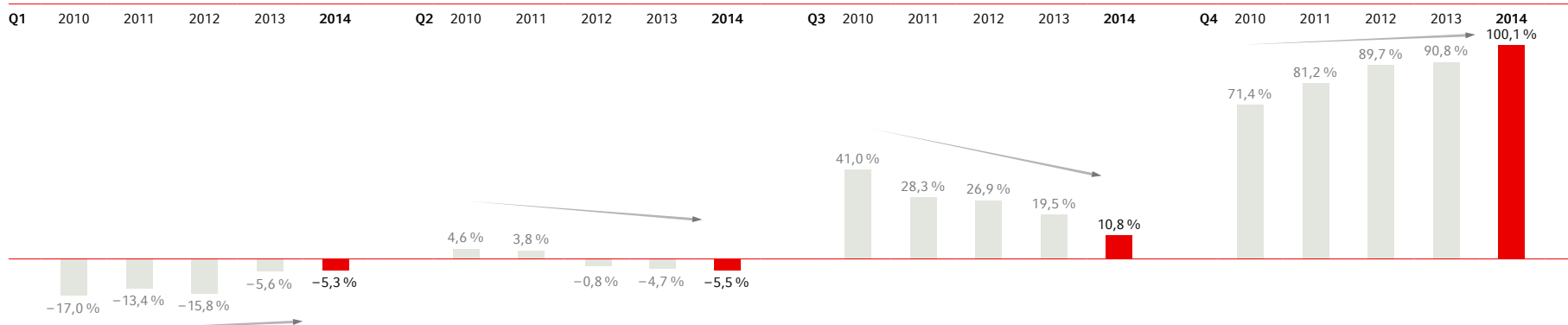
- ▶ *Hervorragendes Weihnachtsgeschäft führt im Gesamtjahr 2014 zu 39,3 Mio. Euro EBIT (vor sonstigen Steuern) im Fotofinishing (2013: 36,6 Mio. Euro)*
- ▶ *Gesamtjahres-EBIT im Fotofinishing übertrifft die Erwartungen*
- ▶ *Viertes Quartal legt um 3,2 Mio. Euro zu und liefert 100,1 % des Gesamtjahres-EBIT im Fotofinishing*
- ▶ *Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2014 nochmals auf jetzt 10,0 % (2013: 9,5 %)*

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

## Hervorragendes Weihnachtsgeschäft steigert EBIT im vierten Quartal erneut

Entsprechend dem zunehmenden Nachfrageschwerpunkt im vierten Quartal hat sich auch der Ertrag des Hauptgeschäftsfelds „Fotofinishing“ im Weihnachtsquartal abermals gesteigert. Das EBIT (vor sonstigen Steuern) im Segment Fotofinishing stieg im vierten Quartal um 8,7 % auf 39,4 Mio. Euro. Damit ist der Ergebnisanteil des vierten Quartals am Fotofinishing-Ergebnis des Gesamtjahres 2014 nach 90,8 % im Vorjahr nun auf 100,1 % angestiegen: Auf der Ergebnisebene zeigt sich – getrieben durch den im Weihnachtsgeschäft zunehmenden Absatz höhermargiger Mehrwertprodukte wie z. B. des CEWE FOTOBUCHs, der CEWE KALENDER, der CEWE CARDS oder der CEWE WANDBILDER – die Saisonverschiebung am kräftigsten.

EBIT vor Restrukturierung und sonstigen Steuern – Fotofinishing-Saisonverteilung in % vom Jahres-EBIT



### Fotofinishing-EBIT (vor sonstigen Steuern) übertrifft die Erwartungen: 39,3 Mio. Euro im Gesamtjahr 2014

Der Geschäftsbereich Fotofinishing konnte mit einem EBIT (vor sonstigen Steuern) von 39,3 Mio. Euro seine Ertragsstärke nach einem Vorjahres-EBIT (vor sonstigen Steuern) i. H. v. 36,6 Mio. Euro erneut weiter ausbauen (+7,5 %). Damit übertraf das Geschäftsfeld Fotofinishing sogar den für 2014 geplanten Zielkorridor von 33,5 Mio. Euro bis 38,0 Mio. Euro um 1,3 Mio. Euro.

### Ausweisänderung bei der Position „sonstige Steuern“: Ab sofort bereits im EBIT berücksichtigt

Bei der Aufstellung der Gewinn- und Verlustrechnung hatte CEWE bisher immer die Position „sonstige Steuern“ gemeinsam mit den „Steuern vom Einkommen und Ertrag“ vom Ergebnis vor Steuern (EBT) abgezogen. Der übliche Ausweis der Aufwandsposition „sonstige Steuern“ sieht dagegen eine Berücksichtigung innerhalb des „sonstigen betrieblichen Aufwands“ vor. Somit sind nach diesem Vorgehen die „sonstigen Steuern“ bereits bei der Ermittlung des EBIT mit eingeschlossen. In Anlehnung an die gängige Praxis der EBIT-Darstellung hat CEWE sich für diese Änderung entschieden. Sonstige Steuern waren 2014 in Höhe von 889 TEuro entstanden, für 2013 waren es 737 TEuro. Somit ergibt sich für 2014 ein Fotofinishing-EBIT von 38,4 Mio. Euro, nach 35,8 Mio. Euro in 2013.

### Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2014 auf 10,0 %

Der im Fotofinishing seit Jahren anhaltende Produktmixwandel – der Austausch von einzelnen Fotos, z. B. im 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 2014 zu einer weiter steigenden EBIT-Marge dieses Geschäftsbereichs: 10,0 % nach 9,5 % im Vorjahr.

Nach der bisher berichteten Logik des EBIT vor sonstigen Steuern betrug die Ergebnismarge 10,2 % für 2014 nach 9,7 % im Vorjahr 2013.

### Operative Fotofinishing-EBIT-Marge legt auch unter Berücksichtigung von Einmaleffekten zu

Im Vorjahr 2013 waren noch Restrukturierungskosten für Standortzusammenlegungen in Dresden und Polen in Höhe von 3,3 Mio. Euro angefallen. Auch im Berichtsjahr 2014 gab es Einmaleffekte, die bei dem Vergleich der Entwicklung der operativen Ertragskraft zu neutralisieren sind, da sie in der Vergleichsperiode nicht angefallen waren: So führte der CEWE-Messeauftritt auf der photokina 2014 zu Mehrkosten von rund 1,3 Mio. Euro, die im Vorjahr nicht relevant waren, da die Kölner Messe nur alle zwei Jahre stattfindet. Ferner stieg der Personalaufwand im Fotofinishing aufgrund eines Aktienoptionsprogramms einmalig in Höhe von rund 0,9 Mio. Euro. Bereinigt um diese Einmaleffekte wächst das Fotofinishing-EBIT (nach neuer Darstellung inkl. der Position „sonstige Steuern“) von 39,1 Mio. Euro in 2013 auf 40,6 Mio. Euro in 2014. Die Ergebnismarge verbessert sich bei dieser Betrachtung von 10,4 % (2013) auf 10,5 % (2014).

1.000 Flyer

ab  
19,90 €\*



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

Ihr Online Druckpartner

 **cewe**  
BEST IN PRINT

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

## Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck

### Entwicklungen Kommerzieller Online-Druck

#### CEWE-PRINT ist die Hauptmarke des Kommerziellen Online-Drucks

Im strategisch wichtigen, neuen Geschäftsfeld „Kommerzieller Online-Druck“ ist es durch die Marke CEWE-PRINT.de gelungen, die akquirierte Marke „Saxoprint“ und die organisch gewachsene Marke „viaprinto“ mit der hohen Markenbekanntheit des sehr positiv besetzten CEWE FOTOBUCHs zu verbinden, so dass Synergien genutzt werden können: Erstens soll die bereits existierende Fotofinishing-Marke CEWE FOTOBUCH das Kommerzielle Online-Druck-Geschäft positiv beeinflussen. Zweitens sollen die zukünftigen Werbeaufwendungen effizient fokussiert werden. Aus diesen Gründen soll die neue Marke im Kommerziellen Online-Druck die Dachmarke „CEWE“ nutzen und zugleich die Printkompetenz deutlich machen: CEWE-PRINT und die Website [www.cewe-print.de](http://www.cewe-print.de) profitieren von der Markenbekanntheit des CEWE FOTOBUCHs und werden ihrerseits auch weiter positiv auf diese Marke abstrahlen.

#### CEWE bereits in zehn Ländern aktiv

Zusammen mit den sechs Saxoprint Onlineshops in Deutschland, England, Frankreich, Spanien, der Schweiz und Österreich bietet CEWE aktuell in zehn verschiedenen Ländern Produkte im Online Druck an. Neben dem starken Wachstum in Deutschland bedient dabei CEWE-PRINT auch Österreich, die Niederlande, Belgien, Italien und Polen.

Darüber hinaus ist 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.

#### Kommerzieller Online-Druck weitet Produktprogramm aus

Als neue Produkt- bzw. Geschäftsfelder wurden 2014 die Werbetechnik und die Overnight-Fertigung in die Onlinedruckportale aufgenommen. Die Fertigung von Flyern, Foldern und Visitenkarten per Overnight erfolgt dabei über die Digitaldruckkapazitäten von Viaprinto. Darüber hinaus wurde das Angebot vorhandener Standardprodukte um weitere Variationen erweitert.

#### Fußball im Marketing-Fokus

Die deutlich gestiegene Markenbekanntheit erreichte CEWE-PRINT insbesondere mit der bereits 2012 gestarteten Werbung im Bundesliga-Fußball: Bandenwerbung in den Stadien der 1. Fußballbundesliga sowie Werbeschaltungen im Umfeld der ARD-Sportschau. Die hohe Reichweite nutzte CEWE auch 2014, 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 Kommerzieller Online-Druck

- ▶ Umsatz wächst 2014 mit +17,8 %: 70,5 Mio. Euro (Vorjahr 59,8 Mio. Euro)
- ▶ Umsatz-Erwartung für 2014 erreicht
- ▶ Geplante Anschub-Marketinginvestitionen belasten weiterhin EBIT
- ▶ EBIT verbessert sich um 4,1 Mio. Euro, operatives EBIT um 1,4 Mio. Euro

### Umsatz wächst 2014 mit zweistelliger Wachstumsrate auf das geplante Niveau

Der Umsatz im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck wuchs im Gesamtjahr 2014 nach 59,8 Mio. Euro im Vorjahr um 17,8 % auf insgesamt 70,5 Mio. Euro. Damit erreichte CEWE das eigene Umsatzziel in diesem Geschäftsfeld von rund 70 Mio. Euro für 2014. Intensive Marketingmaßnahmen, insbesondere die Bandenwerbung in der Fußball-Bundesliga flankiert mit TV-Werbespots im Umfeld von Sportsendungen, waren wiederum der Erfolgsschlüssel zu diesem hohen Umsatzwachstum.

### Viertes Quartal steigert Umsatzbeitrag auf 20,5 Mio. Euro

Ebenso konnte das isoliert betrachtete vierte Quartal 2014 mit einem Zuwachs von 12,3 % ordentlich zulegen: 20,5 Mio. Euro Umsatz nach 18,2 Mio. Euro Umsatz im vierten Quartal des Vorjahres. Auch im Kommerziellen Online-Druck liegt der umsatzstärkste Monat im vierten Quartal: Im November bereiten sich viele Geschäftskunden ihrerseits auf deren Weihnachtsgeschäft vor und ordern verstärkt Werbedrucksachen.

Umsatzentwicklung nach Segmenten in Mio. Euro	2014	2013	Veränderung
Fotofinishing	386,0	375,4	2,8 %
Einzelhandel	67,3	101,0	-33,4 %
Kommerzieller Online-Druck	70,5	59,8	17,8 %
<b>Gesamt</b>	<b>523,8</b>	<b>536,2</b>	<b>-2,3 %</b>

### Wachstumsinvestitionen ins Marketing zahlen sich aus: Online Druck-EBIT verbessert sich um 4,1 Mio. Euro

Die für den eingangs beschriebenen Markenaufbau notwendigen Wachstumsinvestitionen prägen derzeit noch die Gewinn- und Verlustrechnung dieses Geschäftsfeldes. Denn CEWE nutzt aktuell noch die Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing, um das vielversprechende Wachstumsfeld Kommerzieller Online-Druck durch intensives Marketing auszubauen. So generiert CEWE eine wachsende Kundenbasis, von der das Unternehmen künftig profitieren wird.

Trotz umsatzgetrieben gestiegener Personal- und Auslands-Versandkosten sowie einer erhöhten Abschreibungsbasis – Ende 2013 war eine zusätzliche Fertigungsstraße bei Saxoprint in Dresden in Betrieb genommen worden – sowie Marketingaufwendungen, die absolut nur leicht unter dem Vorjahresniveau lagen, verbesserte sich das EBIT des Geschäftsbereichs Kommerzieller Online-Druck 2014 weiter: Nach -7,0 Mio. Euro im Jahr 2013 verbesserte sich das Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck im Berichtsjahr um 4,1 Mio. Euro auf -2,9 Mio. Euro. Relativ zum deutlich gestiegenen Umsatz verbesserte sich die ausgewiesene EBIT-Marge von -11,7 % im Vorjahr auf -4,1 % im Gesamtjahr 2014 sehr deutlich.

### Operatives EBIT verbessert sich um 1,4 Mio. Euro

Das Vorjahres-EBIT 2013 war noch durch einen Einmalaufwand aufgrund einer Goodwill-Abschreibung auf das Viaprinto-Digitaldruck-Geschäft belastet: Zum damaligen Zeitpunkt bildete sich das CEWE-

EBIT nach Segmenten (vor Restrukturierung) (inkl. sonstiger Steuern) in Mio. Euro	2014	2013	Veränderung
Fotofinishing	38,4	35,8	7,2 %
Einzelhandel	-2,9	0,1	—
Kommerzieller Online-Druck	-2,9	-7,0	58,9 %
<b>Gesamt</b>	<b>32,6</b>	<b>28,9</b>	<b>12,8 %</b>

Geschäftsfeld „Kommerzieller Online-Druck“ bereits zum weitaus größeren Teil aus den im Offsetdruck produzierten Aufträgen, die mehrheitlich von CEWE-PRINT und Saxoprint vertrieben wurden. Entsprechend war der zu erwartende Barwert der künftigen Einnahmen aus dem isolierten Viaprinto-Digitaldruck-Geschäft kleiner und dieser spezielle Firmenwert der diron-Akquisition musste entsprechend angepasst werden. Auf Basis des im Rahmen des Jahresabschlusses 2013 durchgeführten Impairment-Tests hatte CEWE den für Viaprinto bilanzierten Goodwill im Vorjahr daher um 2,7 Mio. Euro reduziert. 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.

Um einen validen Vergleich der Entwicklung der operativen Ertragskraft des Geschäftsfelds Kommerzieller Online-Druck durchführen zu können, ist für das Vorjahr 2013 dieser Einmalaufwand durch die Goodwill-Abschreibung auf das Viaprinto-Digitaldruck-Geschäft auszublenken. Somit erreichte das Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck 2014 ein operatives EBIT in Höhe von –2,9 Mio. Euro nach –4,3 Mio. Euro im Jahr 2013 – eine Verbesserung von 1,4 Mio. Euro. Die operative EBIT-Marge verbesserte sich damit von –7,1 % im Vorjahr auf –4,1 % im Gesamtjahr 2014.

#### Auch viertes Quartal legt im Ergebnis zu

Die Wirkung dieser oben beschriebenen Effekte und Maßnahmen gilt gleichgerichtet auch für das vierte Quartal 2014: Mit einem EBIT von –0,3 Mio. Euro erzielte der Geschäftsbereich Kommerzieller Online-Druck ein um 3,5 Mio. Euro verbessertes EBIT im Vergleich zum Vorjahresquartal (Q4 2013: –3,7 Mio. Euro). Bereinigt man den Vergleich um die im Vorjahr im vierten Quartal gebuchte Goodwill-Abschreibung auf Viaprinto in Höhe von 2,7 Mio. Euro, so legt das vierte Quartal 2014 operativ 0,8 Mio. Euro an Ergebnis zu.

## Geschäftsfeld Einzelhandel

### Entwicklungen Einzelhandel

#### Einzelhandel: Im Kerngeschäft gegen den Markttrend gut behauptet, Großhandelsaktivitäten in Polen eingestellt

Der CEWE-Einzelhandel konnte 2014 seine starke Marktstellung in Norwegen, Tschechien und der Slowakei behaupten oder ausbauen, weil er seine Vorteile aus der Kombination von attraktiven Einzelhandelsgeschäften und jahrelang etabliertem Internetgeschäft nutzte. Im Berichtsjahr wurden in Polen umfangreiche Anpassungen des Geschäftsmodells begonnen: So wurden der Großhandel eingestellt und Ladenmodernisierungen durchgeführt. Der CEWE-Einzelhandel bietet seinen Kunden eine attraktive Auswahl an Kameras, Zubehör, Dienstleistungen sowie das gesamte CEWE-Sortiment in attraktiven Innenstadt- und Shoppingcenterlagen sowie im Internet.

## Resultate Einzelhandel

- ▶ *Einzelhandelsumsatz sinkt v. a. durch Verzicht auf Großhandels-geschäft auf 67,3 Mio. Euro (2013: 101,0 Mio. Euro)*
- ▶ *Einzelhandelssituation in Polen führt zu negativem EBIT im Geschäftsfeld Einzelhandel insgesamt*
- ▶ *CEWE-Einzelhandelsergebnis zusätzlich von allgemeinem Marktrückgang beeinflusst*

### Umsatz sinkt 2014 maßgeblich wegen Verzicht auf Großhandels-geschäft auf 67,3 Mio. Euro

Das große und attraktive Sortiment sowie die hohe Kundenorientierung des CEWE-Einzelhandels zeigten sich 2014 als entscheidender Wettbewerbsfaktor. So konnte das CEWE-Geschäftsfeld Einzelhandel in Tschechien und der Slowakei sogar Umsatzzuwächse vermelden. In allen Märkten schwächte sich jedoch das wichtige Geschäft mit Spiegelreflexkameras – eine wesentliche Umsatzkomponente – ab. Der Umsatzzuwachs mit spiegellosen Systemkameras konnte diesen Rückgang der Spiegelreflexkameras nicht kompensieren.

In Polen trennte sich der dortige CEWE-Einzelhandel im Berichtsjahr zudem vom Großhandelsgeschäft, das insbesondere im Jahr 2013 erhebliche Umsätze, aber kaum Ergebnisbeiträge brachte. So war es neben dem marktgetriebenen Umsatzrückgang (nun auch bei den Spiegelreflexkameras) maßgeblich der Verzicht auf diese niedrigmargigen Postengeschäfte, die den Gesamtjahresumsatz 2014 des Geschäftsfelds Einzelhandel insgesamt mit 67,3 Mio. Euro signifikant unter den Gesamtjahresumsatz 2013 fallen ließ (2013: 101,0 Mio. Euro). Dieser Wert versteht sich inklusive negativer Währungseffekte in Höhe von 2,8 Mio. Euro, die den Einzelhandelsumsatz zusätzlich reduzierten.

Vor diesem Hintergrund erzielte das Geschäftsfeld Einzelhandel im isoliert betrachteten vierten Quartal einen Umsatz in Höhe von 18,3 Mio. Euro, ein Rückgang von 6,2 Mio. Euro im Vergleich zum Vorjahresquartal (Q4 2013: 24,5 Mio. Euro).

### Einzelhandelssituation in Polen führt zu negativem EBIT im Geschäftsfeld Einzelhandel

Maßgeblich hat die schwierige Einzelhandelssituation in Polen auch im Geschäftsfeld Einzelhandel insgesamt zu einem negativen EBIT geführt: Mit –2,9 Mio. Euro fiel das operative Ergebnis vor Zinsen und Steuern rund 3,0 Mio. Euro schlechter aus als im Vorjahr. 2013 war das EBIT mit 0,1 Mio. Euro noch leicht positiv. Die Aufgabe des in Polen betriebenen Großhandelsgeschäfts führte neben nur geringen EBIT-Rückgängen zu einem erhöhten Abschreibungsbedarf von Lagerbeständen, der Produkte betraf, die über den Foto-Einzelhandel nur schwer vermarktbar waren.

Zusätzlich wurden in Polen notwendige Anpassungen des Geschäftsmodells begonnen – so z. B. die Neuausrichtung der Preispolitik und Optimierung sowie Modernisierung der Ladengeschäfte. Diese eingeleiteten Maßnahmen haben zu weiteren Ergebnisbelastungen geführt.

Neben diesen negativen Einmaleffekten aus der Aufgabe des Großhandelsgeschäfts führte auch der allgemeine Marktrückgang in den CEWE-Kernmärkten Polen und Norwegen und die damit verbundenen Kostensenkungsprogramme auf der Herstellerseite zu geringeren Marketing-Bonuszahlungen und -Kostenbeteiligungen der Industrie. Der CEWE-Einzelhandel reduzierte in Folge der Großhandelsaufgabe und der schwierigen Marktbedingungen auch das Einkaufsvolumen bei wichtigen Hardware-Herstellern und konnte so u. a. sein Working Capital durch einen deutlichen Abbau des Lagerbestands verbessern. Jedoch blieben infolgedessen auch einige volumenabhängige Lieferantenboni aus, die in den Vorjahren noch positiv auf die Ergebnissituation gewirkt hatten.



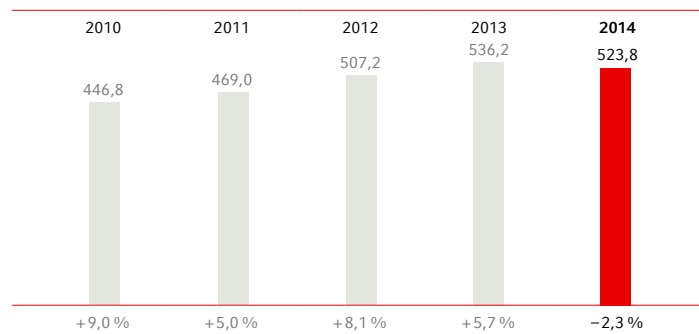
## Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

- ▶ Konzernumsatz erreicht 523,8 Mio. Euro
- ▶ Alle Ergebnis-Ziele für 2014 erreicht: EBIT 32,6 Mio. Euro
- ▶ Viertes Quartal trägt erneut über 100 % des Jahres-EBIT: 37,3 Mio. Euro
- ▶ EBIT-Marge verbessert sich im Konzern von 5,4 % (2013) auf 6,2 % (2014)
- ▶ Normalisierte Konzern-Steuerquote bei 32,1 %
- ▶ Ergebnis je Aktie liegt bei 3,07 Euro

### Konzernumsatz erreicht 523,8 Mio. Euro

Wie in der Diskussion der strategischen Geschäftsfelder beschrieben, ließ v. a. der bewusste Verzicht auf das Großhandelsgeschäft die Umsätze im Geschäftsfeld Einzelhandel signifikant zurückgehen. Dieser Effekt wirkt auch auf die Entwicklung des Konzernumsatzes, der sich maßgeblich dadurch im Vergleich zum Vorjahr um 2,3 % auf 523,8 Mio. Euro leicht reduzierte (2013: 536,2 Mio. Euro). Die Umsatzzuwächse in den Geschäftsfeldern Fotofinishing und Online Druck von zusammen 21,2 Mio. Euro konnten den Umsatzrückgang im Einzelhandel nicht gänzlich kompensieren.

Umsatz in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Gesamtjahr 2014 in Mio. Euro	Ziel	Ist	Abweichung*
EBIT (inkl. sonstiger Steuern)	30–36	32,6	-1,1 %
EBT (inkl. sonstiger Steuern)	28–34	31,5	1,5 %
Nachsteuerergebnis	19–23	21,4	1,7 %
Ergebnis je Aktie Euro/Stück	2,84–3,45	3,07	-2,4 %

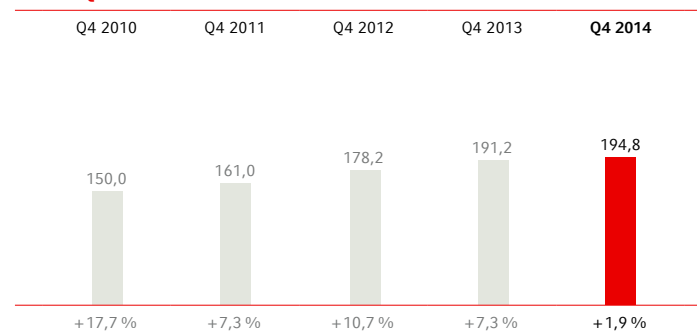
\* Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Die hier dargestellten Umsatzwerte für 2013 und 2014 berücksichtigen bereits die im Kapitel „Geschäftsfeld Fotofinishing“ beschriebene Umgliederung der Werbekostenzuschüsse. Die mit Kunden verbindlich vereinbarten Werbekostenzuschüsse wurden ab dem dritten Quartal 2014 nicht mehr umsatzmindernd, sondern als Vertriebsaufwand innerhalb der Position „Sonstiger betrieblicher Aufwand“ ausgewiesen.

### Alle Ergebnis-Ziele erreicht: Das wichtige vierte Quartal legt erneut zu

Die im Abschnitt zum Geschäftsfeld Fotofinishing dargestellte fortschreitende Saisonverschiebung im Fotofinishing in das vierte Quartal und zudem die Anschub-Marketinginvestitionen für den Online Druck belasteten die ersten drei Quartale deutlich. Nachdem CEWE daher zum Ende des dritten Quartales 2014 wie in den Vorjahren

Umsatz Q4 in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr



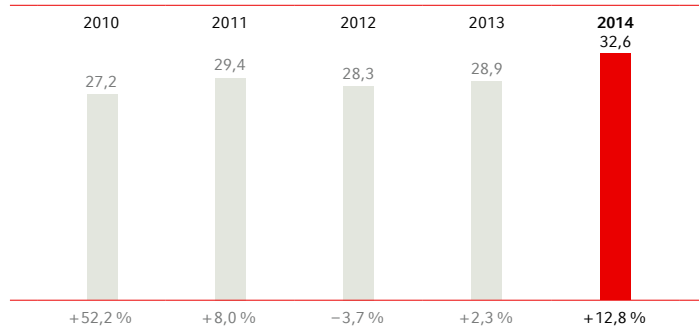
einen Verlust ausgewiesen hatte, ruhten auf dem vierten Quartal nochmals gestiegene Erwartungen. Diese Erwartungen hat das vierte Quartal 2014 erneut voll erfüllt. Durch die Beiträge des vierten Quartales konnten alle Ergebnisziele erreicht werden.

#### 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 11,0 % oder 3,7 Mio. Euro auf 37,3 Mio. Euro. Mit diesem starken Beitrag des vierten Quartals konnten das Minus der ersten drei Quartale ausgeglichen und ein Jahres-EBIT von 32,6 Mio. Euro erzielt werden (2013: 28,9 Mio. Euro).

Die hier dargestellten EBIT-Werte für 2013 und 2014 berücksichtigen bereits die im Kapitel „Geschäftsfeld Fotofinishing“ beschriebene Umgliederung der Position „sonstige Steuern“, die damit nun bereits im EBIT eingeschlossen ist. Bei der Aufstellung der Gewinn- und Verlustrechnung hatte CEWE bisher immer die Position „sonstige Steuern“ gemeinsam mit den „Steuern vom Einkommen und Ertrag“ vom Ergebnis vor Steuern (EBT) abgezogen. Der übliche Ausweis der Aufwandsposition „sonstige Steuern“ sieht dagegen eine Berücksichtigung innerhalb des „sonstigen betrieblichen Aufwands“ vor.

Operatives Ergebnis (EBIT) (inkl. sonstiger Steuern) in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

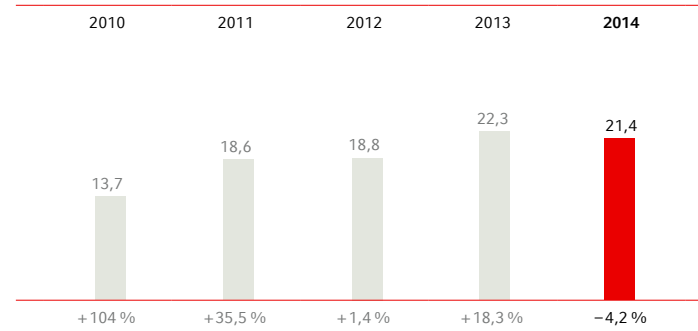
#### EBIT-Zielkorridor für 2014 klar erreicht

Bei der Aufstellung der EBIT-Zielwerte für 2014 hatte CEWE den Zielkorridor noch nach der alten Logik vor sonstigen Steuern gebildet. Zum Vergleich mit diesem Zielkorridor ist also der EBIT-Wert vor sonstigen Steuern für 2014 heranzuziehen. Bereinigt man das ausgewiesene EBIT in Höhe von 32,6 Mio. Euro um die Position „sonstige Steuern“ in Höhe von -0,9 Mio. Euro, so ergibt sich ein zu den Zielwerten vergleichbares EBIT vor sonstigen Steuern in Höhe von sogar 33,5 Mio. Euro. Damit ist der EBIT-Zielkorridor für 2014 von 30 bis 36 Mio. Euro klar erreicht.

#### Konzern-EBIT-Marge von 5,4 % auf 6,2 % verbessert

Trotz des durch die Marketing-Anschubinvestitionen weiterhin negativen EBIT im Geschäftsfeld Kommerzieller 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 von 5,4 % im Jahre 2013 auf 6,2 % im Berichtsjahr steigern.

Ergebnis nach Steuern in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

### Entwicklung der Geschäftsfelder beeinflusst GuV-Struktur

Der Beitrag der verschiedenen Geschäftsfelder zur Gewinn- und Verlustrechnung hat jeweils eine andere Struktur: Im wichtigen Fotofinishing bewirkt der Trend zu Mehrwertprodukten tendenziell eine Reduktion des Materialeinsatzes, während der Personaleinsatz und die sonstigen betrieblichen Aufwendungen zulegen. Wachstumsbedingt steigt der Anteil des Kommerziellen Online-Drucks an der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung. Im Vergleich zum Fotofinishing ist der Kommerzielle Online-Druck durch einen höheren Materialaufwand und etwas geringere Personal- und sonstige betriebliche Aufwendungen gekennzeichnet. Der Einzelhandel hingegen weist im Vergleich zu den beiden anderen Geschäftsfeldern deutlich höhere Materialaufwendungen, aber geringere Personal- und sonstige betriebliche Aufwendungen auf. Bei den Abschreibungen überkompensieren momentan noch die über die letzten Jahre rückläufigen Investitionen des Geschäftsfelds Fotofinishing die im Bereich Kommerzieller Online-Druck steigende Abschreibungsbasis und führen so zu einer auch im Konzern sinkenden Abschreibung. In der folgenden Diskussion der Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung 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.

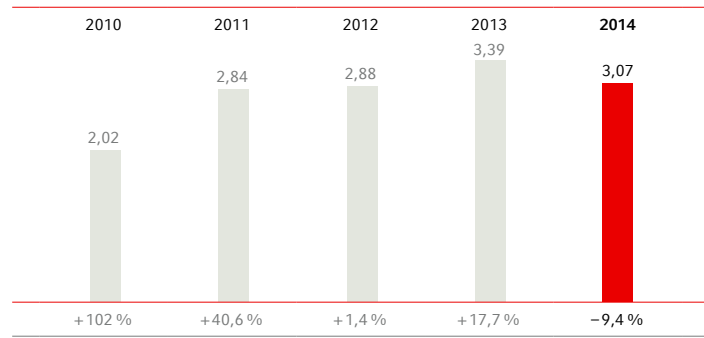
### Aufgabe des Großhandelsgeschäfts beeinflusst Aufwandsquoten vom Umsatz

Der Konzernumsatz ist im Berichtsquartal hauptsächlich durch die im Kapitel „Geschäftsfeld Einzelhandel“ beschriebene Aufgabe des niedrigmargigen Großhandelsgeschäfts zurückgegangen. Dieser deutliche Umsatzrückgang ist bei der Betrachtung der Aufwandsquoten zu berücksichtigen: Die Wareneinsatzquote verbessert sich durch diesen Effekt, da die Großhandelsgeschäfte nur eine sehr niedrige Rohmarge erwirtschafteten. Alle anderen Aufwandsquoten erhöhen sich tendenziell, da die Großhandelsaufgabe keine relevante Aufwandsreduktion in diesen Positionen bewirkt.

### Reduzierte sonstige betriebliche Erträge durch operative Stärke kompensiert

Bei diesen Ergebnisvergleichen ist auch zu beachten, dass im Jahr 2014 weniger unregelmäßige sonstige betriebliche Erträge erwirtschaftet wurden: In 2013 trugen die sonstigen betrieblichen Erträge 24,6 Mio. Euro, in 2014 mit insgesamt 21,5 Mio. Euro rund 3,1 Mio. Euro weniger zum Ergebnis bei als im Vorjahr.

### Ergebnis je Aktie in Euro



Veränderung zum Vorjahr

Ergebnisse des Q4 in Mio. Euro	2014	2013	Veränderung
Ergebnis vor Steuern (EBT) (vor sonstigen Steuern)	37,5	33,8	10,9 %
Ergebnis vor Steuern (EBT) (inkl. sonstiger Steuern)	37,1	32,9	13,0 %
Ergebnis nach Steuern	25,8	27,7	-6,9 %

#### Materialaufwandsquote sinkt auf 31,1 % vom Umsatz

Maßgeblich durch die Aufgabe des niedrigmargigen Großhandelsgeschäfts im Einzelhandel sinkt auch die Konzern-Materialaufwandsquote im Berichtsjahr von 35,4 % (190,0 Mio. Euro) im Vorjahr 2013 signifikant auf 31,1 % (162,7 Mio. Euro). Die Großhandelsaktivitäten des Geschäftsfelds Einzelhandel gingen im Vorjahr mit einer sehr hohen Wareneinsatzquote in den Konzernumsatz ein. Auch im Fotofinishing wird durch die verstärkte Nachfrage nach gedruckten Foto-Produkten und weniger im Silber-Halogenid-Verfahren produzierten Fotos die Wareneinsatzquote tendenziell verringert. Leicht entgegengesetzt wirkt das Wachstum des Online Drucks. Zusätzlich wird, wie in der Online Druck-Branche üblich, der Mailorder-Aufwand für die Zustellung der Druckprodukte zum Kunden als Materialaufwand ausgewiesen. Auch daher liegt der Materialaufwand höher als im Fotofinishing und geht mit steigendem Umsatz etwas stärker in den Konzerndurchschnitt ein.

#### Personalaufwandsquote liegt bei 25,9 % vom Umsatz

Im Personalaufwand wirken zwei Effekte, die zusammen zu einer tendenziell steigenden Personalaufwandsquote vom Umsatz führen: Zum einen sind die Personalkosten im Wachstumssegment Kommerzieller Online-Druck durch die dortigen Neueinstellungen sowie durch den gestiegenen Personalbedarf im Bereich der Zentralfunktionen Marketing sowie Forschung und Entwicklung absolut gestiegen. Zum anderen führt die signifikante Umsatzreduzierung durch den Verzicht auf das Großhandelsgeschäft per se rechnerisch zu einer höheren Quote vom Umsatz bei allen Aufwandspositionen außer dem Materialaufwand. Nach 24,2 % (129,9 Mio. Euro) Personalkosten vom Umsatz im Jahr 2013 stieg die Personalkostenquote infolgedessen leicht auf 25,9 % (135,9 Mio. Euro).

#### Sonstige betriebliche Aufwendungen steigen auf 34,7 % vom Umsatz

Mit 181,7 Mio. Euro lagen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen absolut um 6,2 Mio. Euro höher als im Vorjahr (2013: 175,5 Mio. Euro). Grund waren die bei den Abschnitten zu den Geschäftsfeldern Fotofinishing und Kommerzieller Online-Druck bereits beschriebenen Mehraufwendungen für den Geschäftsaufbau, v. a. für das Marketing oder auch für den Mailorder-Versand. Die Quote vom Umsatz bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen legt zudem auch aufgrund des Einzelhandel-induzierten Umsatzrückgangs von 32,7 % im Vorjahr auf 34,7 % im Berichtsjahr zu.

#### Abschreibungsquote sinkt auf 6,4 % 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 weiter an, so dass auch im Berichtsjahr die Abschreibungen im Stammgeschäft noch rückläufig waren. Im Geschäftsfeld Online Druck wurde zum Jahresende 2013 eine dritte Offset-Großdruckmaschine installiert, die – gegenläufig zum Fotofinishing – zur Erhöhung der Abschreibungsbasis im Geschäftsfeld Online Druck geführt hat. Insgesamt hat sich die Abschreibungsquote im Konzern damit von 7,1 % (37,9 Mio. Euro) im Vorjahr auf 6,4 % (33,5 Mio. Euro) im Berichtsjahr verbessert.

#### Finanzierungsaufwand sinkt weiter

Die Belastungen aus dem Finanzergebnis liegen mit -1,2 Mio. Euro auf einem weiter abnehmenden, niedrigen Niveau (2013: -1,9 Mio. Euro). Führt die Akquisition von Saxoprint im Jahr 2012 durch die in diesem Zusammenhang übernommenen Darlehen kurzfristig zu einem gestiegenen Finanzierungsbedarf, so konnte der Finanzierungsaufwand durch niedrigere Zinssätze und weitergeführte Schuldentilgung in den letzten Jahren stetig gesenkt werden.

### Wieder normalisierte Konzern-Steuerquote bei 32,1 %

Die Konzern-GuV macht für das Jahr 2014 eine Konzern-Steuerquote von 32,1 % sichtbar (2013: 17,7 %).

Im Vorjahr wirkte noch ein einmaliger Sondereffekt in Höhe von rund 3,2 Mio. Euro aus der Wandlung der Gesellschaft in die CEWE Stiftung & Co. KGaA, der sich in 2014 nicht wiederholte. Im Wege dieser Umstrukturierung wurde ein erheblicher Strukturnachteil der vergangenen Jahre beseitigt und im Geschäftsjahr 2013 zugunsten der CEWE-Gruppe realisiert. In der alten Struktur quasi eingefrorene gewerbesteuerliche Verlustvorträge konnten so genutzt werden. Der Effekt von rund 3,2 Mio. Euro teilt sich auf in die effektive Nutzung der Verlustvorträge und die Aktivierung von latenten Steuern auf die noch verbleibenden Verlustvorträge. Die Verschiebung der effektiven Nutzung auf voraussichtlich zwei Jahre ergibt sich aus der im Steuerrecht gegebenen Mindestbesteuerung. Ohne diesen Sondereffekt hätte die Steuerquote des Vorjahres 2013 rund 29,7 % betragen.

Darüber hinaus führte eine Steuerergebnis-Korrektur nach IAS 8 für das Vorjahr 2013 zu einem nachträglichen Ansatz von aktiven latenten Steuern und entlastete damit das Steuerergebnis 2013 nachträglich um rund 0,7 Mio. Euro.

Im Steuerergebnis 2014 lassen daneben periodenfremde Effekte in den Auslandsgesellschaften von rund 0,8 Mio. Euro die Konzern-Steuerquote leicht ansteigen.

### Nachsteuerergebnis von 21,4 Mio. Euro führt zu 3,07 Euro Ertrag je Aktie

Unter Berücksichtigung der im Vergleich zum Vorjahr 2013 wieder normalisierten Konzernsteuerquote schloss das Geschäftsjahr 2014 mit einem Nachsteuerergebnis in Höhe von 21,4 Mio. Euro (2013: 22,3 Mio. Euro). Im Vorjahr wirkte noch der oben erläuterte steuerliche Einmaleffekt aus der Wandlung positiv auf das Nachsteuerergebnis. Entsprechend entwickelte sich das unverwässerte Ergebnis je Aktie auf 3,07 Euro (2013: 3,39 Euro). Auch der oben erwähnte nachträgliche Ansatz von aktiven latenten Steuern gem. IAS 8 für das Vorjahr 2013 führte zu einer leichten Verbesserung des Nachsteuerergebnisses sowie des Ergebnisses je Aktie für 2013.

## Bilanz und Finanzierung

- ▶ **Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf 51,1 % (+8,4 Prozentpunkte)**
- ▶ **Operatives Netto-Working Capital sinkt vor allem durch niedrigere Vorräte auf 37,1 Mio. Euro**
- ▶ **Umwandlung der Netto-Finanzschulden von –16,3 Mio. Euro in eine Netto-Cash-Position von 23,5 Mio. Euro**

Die Kommentierung der Bilanz und der Finanzierung von CEWE bezieht sich im Wesentlichen auf den Vergleich zum 31. Dezember 2013. Soweit es dem tieferen Verständnis dient, wird zusätzlich der Vergleich zum 30. September 2014 kommentiert.

**Bilanzsumme verlängert sich im Jahresvergleich um 5,8 Mio. Euro**  
Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat sich die Bilanzsumme um 5,8 Mio. Euro auf 339,6 Mio. Euro verlängert. Ursache hierfür ist auf der Seite der Mittelverwendung das strukturell steigende Gewicht der langfristigen Abschlusspositionen. So erhöhte sich der Anteil der langfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme durch einen nominalen Anstieg um 5,7 Mio. Euro auf 49,4 % (Vorjahr: 48,5 %),

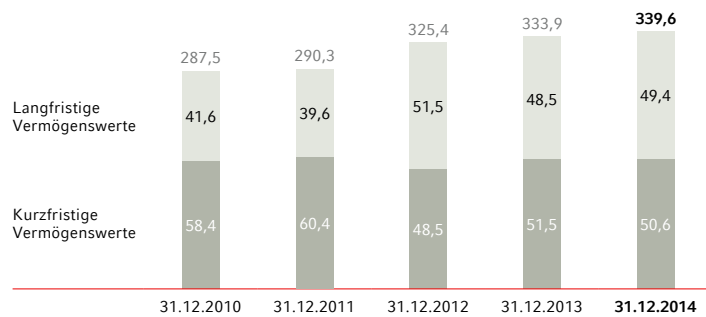
der nominal nahezu unveränderte Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte sinkt auf 50,6 % (Vorjahr: 51,5 %). Auf der Seite der Mittelherkunft sind die Schulden um 25,1 Mio. Euro gesunken und machen einen Anteil von 48,9 % (Vorjahr: 57,2 %) der Bilanzsumme aus. Im Gegenzug steigt das Eigenkapital um 30,8 Mio. Euro, so dass die Eigenkapitalquote auf 51,1 % (Vorjahr 42,8 %) ansteigt. Die Ursachen hierfür werden im Rahmen der folgenden Diskussion der Management-Bilanz erläutert.

### Capital Employed steigt um 5,1 Mio. Euro

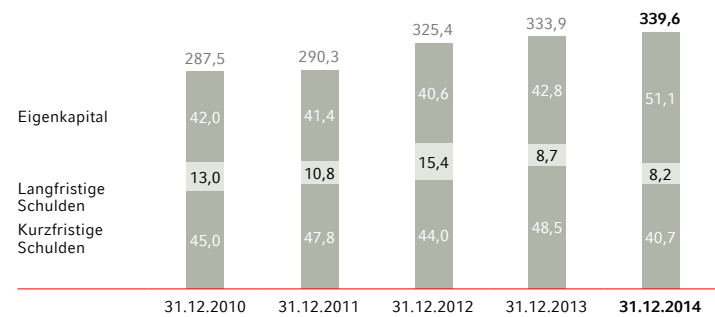
Das Capital Employed lag am 31. Dezember 2014 bei 203,1 Mio. Euro und damit um 5,1 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Wie in den folgenden Absätzen erläutert wird, sind die darin enthaltenen langfristigen Vermögenswerte um 5,7 Mio. Euro auf 167,8 Mio. Euro gestiegen. Gegenläufig wirkt das um 9,8 Mio. Euro auf 37,1 Mio. Euro gesunkene operative Netto-Working Capital und das mit –29,4 Mio. Euro um –4,5 Mio. Euro unter dem Vorjahreswert liegende sonstige Netto-Working Capital. Die liquiden Mittel sind deutlich um 13,6 Mio. Euro auf 27,7 Mio. Euro gestiegen.

**Bilanzdaten** in Mio. Euro (Summe) und in % (Aufteilung)

#### Aktiva



#### Passiva



### Langfristiger Vermögenseinsatz gestiegen

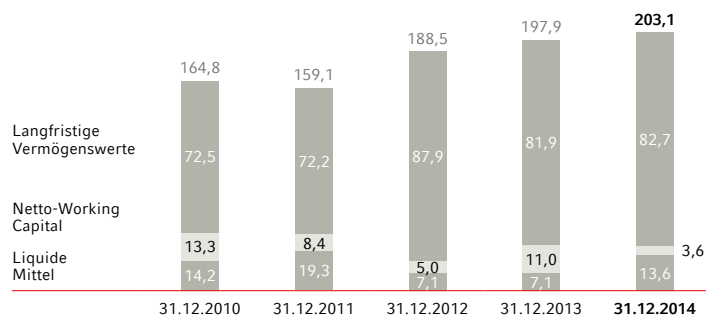
Der Anstieg des langfristigen Vermögens um 5,7 Mio. Euro auf 167,8 Mio. Euro kann hauptsächlich auf einen Anstieg des Anlagevermögens (6,1 Mio. Euro auf 155,4 Mio. Euro) zurückgeführt werden. Hierbei lagen die operativen Investitionen in das betriebliche Anlagevermögen bei 35,4 Mio. Euro und entfielen zu 31,0 Mio. Euro auf Sachanlagen sowie zu 4,4 Mio. Euro auf immaterielle Vermögenswerte. Die Investitionen in Finanzanlagen lagen bei 2,1 Mio. Euro. In die Aquisition von Kundenstämmen wurden 2,5 Mio. Euro investiert. Insgesamt lagen die Investitionen mit 40,1 Mio. Euro um 6,9 Mio. Euro über den planmäßigen Abschreibungen von 33,1 Mio. Euro. Im Rahmen der nach IFRS vorgeschriebenen regelmäßigen Werthaltigkeitstests des Anlagevermögens wurden immaterielle Vermögenswerte um 0,3 Mio. Euro reduziert, wie im Abschnitt „Resultate“ zu den jeweiligen Geschäftsfeldern erläutert. In den Investitionen enthalten sind im Geschäftsfeld Fotofinishing erworbene Kundenstämme und Markenrechte im Wert von 2,5 Mio. Euro sowie in den Finanzanlagen ausgewiesene Seed-Investitionen in angrenzende Geschäfte, z. B. im Rahmen des Engagements im High-Tech Gründerfonds in Höhe von 2,1 Mio. Euro.

### Operatives Netto-Working Capital sinkt vor allem durch niedrigere Vorräte auf 37,1 Mio. Euro

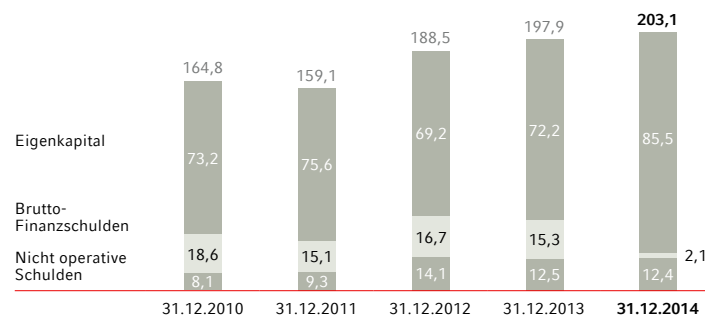
Im Jahresvergleich haben sich die Vorräte um 10,2 Mio. Euro auf 48,9 Mio. Euro und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 4,5 Mio. Euro auf 84,3 Mio. Euro reduziert. Der Vorratsrückgang ergab sich hauptsächlich durch die Aufgabe des kapitalintensiven und niedrigmargigen Großhandelsgeschäfts. Auch der Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wurde wesentlich durch den Forderungsrückgang im Einzelhandel infolge des deutlich verringerten Großhandelsgeschäftes getrieben. Auch im Fotofinishing hat sich die Forderungsreichweite verbessert. Gegenläufig wirkt der Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 5,0 Mio. Euro auf 96,1 Mio. Euro, der ebenfalls das deutlich reduzierte Einkaufsvolumen des Einzelhandels widerspiegelt. Einhergehend mit der Zurückführung des operativen Netto-Working Capital um 9,8 Mio. Euro auf 37,1 Mio. Euro hat sich die Reichweite des operativen Netto-Working Capital im Vergleich zum 31. Dezember 2013 von 22 Tagen auf 17 Tage verringert.

#### Management-Bilanz in Mio. Euro (Summe) und in % (Aufteilung)

##### Capital Employed



##### Capital Invested



**Sonstiges Netto-Working Capital trägt stärker zur Finanzierung bei**

Das Sonstige Netto-Working Capital lag zum 31. Dezember 2014 bei –29,4 Mio. Euro (Vorjahr: –25,0 Mio. Euro) und konnte stärker zur Finanzierung beitragen. Während das sonstige Brutto-Working Capital um 1,2 Mio. Euro vorwiegend durch Abgrenzungsposten und gestiegene Verkehrssteuererstattungsansprüche gestiegen ist, stiegen die kurzfristigen übrigen Schulden um 5,6 Mio. Euro. Die Hauptgründe für diesen Anstieg werden im Abschnitt „Cash Flow“ erläutert.

**Capital Invested: Eigenkapitalanstieg reduziert Konzernverschuldung**

Das Capital Invested lag – definitionsgemäß wertgleich mit dem Capital Employed – zum 31. Dezember 2014 bei 203,1 Mio. Euro und damit 5,1 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Dabei hat sich die Struktur des Capital Invested verändert: Wie in den folgenden Absätzen erläutert wird, ist das darin enthaltene Eigenkapital um 30,8 Mio. Euro auf 173,7 Mio. Euro gestiegen. Die nicht operativen Schulden haben sich leicht um 0,4 Mio. Euro auf 25,2 Mio. Euro erhöht. Im Gegenzug sind die Brutto-Finanzschulden um 26,1 Mio. Euro auf 4,2 Mio. Euro gesunken.

**Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf 51,1 %**

Die Dividendenausschüttung in Höhe von 10,6 Mio. Euro wurde durch das Gesamtergebnis von 17,7 Mio. Euro mehr als ausgeglichen. Hierin sind hauptsächlich das Ergebnis nach Steuern von 21,4 Mio. Euro sowie erfolgsneutrale Aufwendungen und Erträge in Höhe von –3,7 Mio. Euro enthalten. Die eigentümerbezogenen Eigenkapitalveränderungen werden neben der Dividendenzahlung durch den Verkauf eigener Anteile mit 26,8 Mio. Euro und die Ausübung des Aktienoptionsplanes 2010 mit –3,9 Mio. Euro beeinflusst. In Summe lagen die eigentümerbezogenen Eigenkapitalveränderungen bei 13,1 Mio. Euro. Das stärker als

die Bilanzsumme gestiegene Eigenkapital führt zu einem Anstieg der Eigenkapitalquote von 42,8 % zum 31. Dezember 2013 auf 51,1 % zum Geschäftsjahresende.

**Nicht operative Schulden steigen leicht um 0,4 Mio. Euro**

Die nicht operativen Schulden sind im Jahresvergleich um 0,4 Mio. Euro gestiegen und liegen somit nahezu unverändert bei 25,2 Mio. Euro. Neben einem Rückgang der langfristigen finanziellen Verbindlichkeiten aufgrund von Umgliederung in den Kurzfristbereich um 3,0 Mio. Euro ist darin ein Anstieg der Pensionsrückstellungen von 4,0 Mio. Euro enthalten.

**Umwandlung der Netto-Finanzschulden von –16,3 Mio. Euro in eine Netto-Cash-Position von 23,5 Mio. Euro**

Die Konzernverschuldung insgesamt ist im Jahresvergleich um 25,1 Mio. Euro auf 166,0 Mio. Euro gesunken. Hier wirkt sich hauptsächlich die Tilgung der Brutto-Finanzschulden um 26,1 Mio. Euro aus. Diese lagen nunmehr bei 4,2 Mio. Euro (Vorjahr: 30,3 Mio. Euro). Die Netto-Finanzschulden wurden sogar um 39,7 Mio. Euro zurückgeführt. Zum 31. Dezember 2014 bestand infolgedessen eine Netto-Cash-Position von 23,5 Mio. Euro nach Netto-Finanzschulden von –16,3 Mio. Euro im Vorjahr.

### Finanzielle Flexibilität gewährt strategischen Spielraum

Mit Beginn des Jahres 2013 wurden die Neuverhandlungen der Kreditfazilitäten abgeschlossen. CEWE hatte sich damit deutlich vor Ablauf der vorherigen Vereinbarungen einen erweiterten finanziellen Spielraum gesichert. Zum Jahresende lag die gesamte Kreditlinie der CEWE-Gruppe bei 117,7 Mio. Euro (Vorjahr: 116,8 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (4,2 Mio. Euro, Vorjahr: 30,3 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (27,7 Mio. Euro, Vorjahr: 14,0 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 141,2 Mio. Euro (Vorjahr: 100,5 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 (4,2 Mio. Euro, Vorjahr: 25,5 Mio. Euro) bestehen langfristig bis zu sechs Jahren zugesagte, revolvingierende 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: 45,8 %, Vorjahr: 36,1 % und Nettoverschuldungsgrad: -0,35, Vorjahr: 0,24). Die Bedingungen für die Kredite bewegen sich auf marktüblichem Niveau. Das laufende Investitionsbudget der CEWE-Gruppe wird vollständig aus dem operativen Cash Flow finanziert, so dass die Kreditfazilitäten neben dem unterjährigen Liquiditätsausgleich für strategisch größere Schritte zur Verfügung stehen.

### Goldene Bilanzregel eingehalten

Insgesamt wird die Solidität der CEWE-Bilanz erneut an dem Maßstab der klassischen goldenen Bilanzregel deutlich: Auch bei weiterhin hoher Anlagenintensität werden die langfristigen Vermögenswerte (49,4 % der Bilanzsumme, Vorjahr: 48,5 %) vollständig durch das Eigenkapital (51,1 %, Vorjahr: 42,8 %) sowie die langfristigen Schulden (8,2 %, Vorjahr: 8,7 %) gedeckt.



## Cash Flow

- ▶ *Working Capital-Abbau lässt betrieblichen Cash Flow um rund 50 % steigen*
- ▶ *Free-Cash Flow mehr als verdoppelt*
- ▶ *Investitions-Cash Flow steigt wegen Investitionen in Start-up-Unternehmen*

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

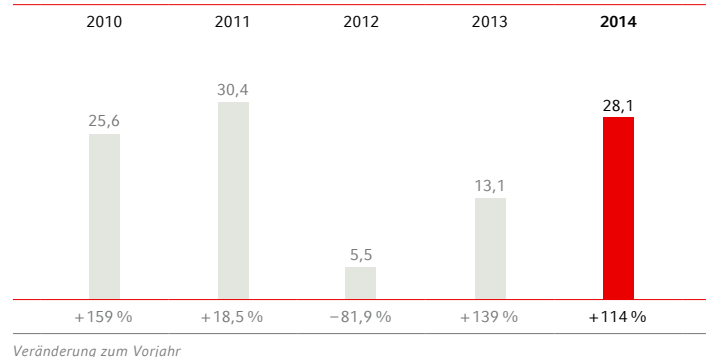
Ausgehend von einem um 3,7 Mio. Euro auf 32,6 Mio. Euro gestiegenen EBIT waren in der Cash Flow-Rechnung von CEWE zahlungsunwirksame Abschreibungen in Höhe von 33,5 Mio. Euro (2013: 37,9 Mio. Euro) zu eliminieren, so dass das EBITDA 66,1 Mio. Euro betrug (2013: 66,9 Mio. Euro). Die sonstigen zahlungsunwirksamen Anpassungen, die keine Auswirkungen auf den operativen Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit haben, wie unrealisierte Fremdwährungseffekte, Veränderungen langfristiger Forderungen und langfristiger Schulden – hauptsächlich im Bereich der Pensionsrückstellungen –, lagen bei –0,8 Mio. Euro (2013: –0,3 Mio. Euro).

## Working Capital-Abbau lässt betrieblichen Cash Flow um rund 50 % steigen

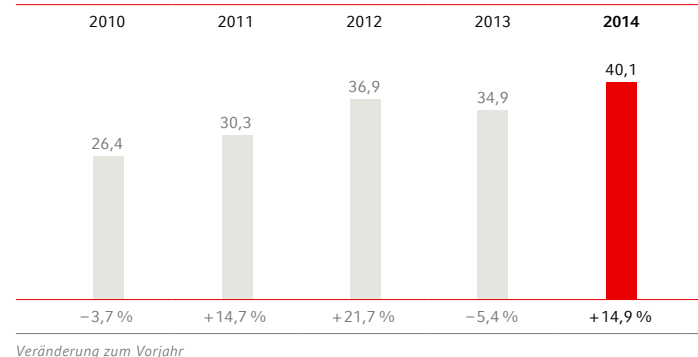
Der Working Capital-induzierte Cash Flow erhöhte sich im Geschäftsjahr 2014 um 26,0 Mio. Euro auf 13,0 Mio. Euro und stärkt somit den Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit deutlich, nachdem er ihn im Vorjahr mit –13,1 Mio. Euro belastet hatte. Vor allen Dingen lässt dies den betrieblichen Cash Flow um 47,5 % oder 22,9 Mio. Euro auf 71,2 Mio. Euro steigen, wie im Folgenden erläutert wird.

Das Geschäftsfeld Fotofinishing trug mit einem Rückgang des operativen Netto-Working Capital den größten Anteil am Working Capital-induzierten Cash Flow und lieferte im Vergleich zum Vorjahr einen Cash Flow-Vorteil. Ursache hierfür ist die Stabilisierung des saisonalen Niveaus der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, die im laufenden Jahr sanken, nachdem sie den Cash Flow des Vorjahres noch belastet hatten. Daraus ergibt sich ein Cash Flow-Vorteil.

Free-Cash Flow in Mio. Euro



Investitionen in Mio. Euro



Das geänderte Geschäftsvolumen des Einzelhandels in Polen führte dazu, dass CEWE im Geschäftsjahr das operative Netto-Working Capital abgebaut hat, so dass sich hieraus ein Cash Flow-Vorteil gegenüber dem Vorjahr ergab. Die Haupttreiber dieses Netto-Working Capital-Effekts im Einzelhandel waren der deutliche Vorratsabbau, der für einen Cash Flow-Vorteil sorgte, sowie der dem geringeren Geschäftsvolumen folgende Rückgang der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, ein Cash Flow-Vorteil im Vergleich zum Vorjahr. Der geringere Vorratsbestand spiegelt sich jedoch auch in den im Geschäftsjahr gesunkenen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wider – eine Folge des geringeren Beschaffungsvolumens – und somit ein Cash Flow-Nachteil.

Im sonstigen Working Capital wirkte vor allem wie im Vorjahr die Dezemberumsatz-bedingte Erhöhung der Netto-Umsatzsteuerzahllast, so dass sich der Cash-Beitrag um 3,0 Mio. Euro auf 4,1 Mio. Euro erhöhte.

Für Steuerzahlungen sind im Berichtsjahr 1,9 Mio. Euro mehr Ertragssteuern abgeflossen, insgesamt 7,3 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 waren im Geschäftsjahr 2013 die Steuervorauszahlungen der CEWE COLOR AG & Co. OHG erstattet und erst nach dem 31. Dezember 2013 von der CEWE Stiftung & Co. KGaA erhoben worden.

In Summe lag der Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit bei 71,2 Mio. Euro und stattliche 22,9 Mio. Euro über dem des Vorjahres.

#### Cash Flow aus Investitionstätigkeit mit 43,1 Mio. Euro wieder auf Normalniveau

Die Abflüsse für Investitionen in das Anlagevermögen lagen bei 35,4 Mio. Euro und damit nahezu unverändert zum Vorjahr (35,3 Mio. Euro).

Von diesen 35,4 Mio. Euro wurden 31,0 Mio. Euro in Sachanlagen sowie 4,4 Mio. Euro in immaterielle Vermögenswerte investiert. Im Bereich der Sachanlagen wurden 9,2 Mio. Euro für die Präsenz am Point of Sale aufgewendet. In den Digitaldruck und dessen Weiterverarbeitung wurden 8,4 Mio. Euro investiert und in den Offsetdruck und dessen Weiterverarbeitung 4,0 Mio. Euro. Für den Ausbau der EDV-Infrastruktur wurden 3,6 Mio. Euro ausgegeben. Der Rest in Höhe von 5,8 Mio. Euro beinhaltet Investitionen in Gebäude, Fuhrpark und sonstige Einrichtungsgegenstände. Zum 31. Dezember 2014 bestand ein Bestellobligo von 8,3 Mio. Euro (Vorjahr: 1,6 Mio. Euro), das sich zu 7,9 Mio. Euro (Vorjahr: 1,5 Mio. Euro) auf Sachanlagen und 0,3 Mio. Euro (Vorjahr: 0,1 Mio. Euro) auf immaterielle Vermögenswerte aufteilte.

Die Abflüsse aus dem Kauf von konsolidierten Anteilen bzw. Akquisitionen lagen im Geschäftsjahr bei 4,9 Mio. Euro (Vorjahr: 0,3 Mio. Euro). Abflüsse von 2,1 Mio. Euro in Finanzanlagen (Vorjahr: 0,8 Mio. Euro) sowie 1,3 Mio. Euro in langfristige Finanzinstrumente (Vorjahr: 1,1 Mio. Euro) betreffen die Anlage von Startkapital in aktuelle und angrenzende Geschäftsfelder, wie im Rahmen des Engagements im High-Tech Gründerfonds.

Positiv auf den Cash Flow aus Investitionstätigkeit wirkten die Zuflüsse aus dem Verkauf von Sachanlagen in Höhe von 0,6 Mio. Euro (2013: 2,4 Mio. Euro). So ergab sich ein Cash Flow aus Investitionstätigkeit von 43,1 Mio. Euro (2013: 35,1 Mio. Euro).

**Free-Cash Flow mehr als verdoppelt**

Der Free-Cash Flow lag bei 28,1 Mio. Euro nach 13,1 Mio. Euro im Vorjahr. Der starke Anstieg ist auf den oben beschriebenen Anstieg des betrieblichen Cash Flow um 22,9 Mio. Euro zurückzuführen, der gegenläufig in deutlich geringerem Umfang durch den Anstieg des Cash Flow aus der Investitionstätigkeit um –8,0 Mio. Euro belastet wird. Im Ergebnis steigt der Free-Cash Flow um starke 14,9 Mio. Euro bzw. 113,7 %.

**Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit bei –14,5 Mio. Euro**

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit lag 2014 bei –14,5 Mio. Euro, 2,2 Mio. Euro weniger Cash-out als im Vorjahr. Einerseits erhöhten sich die Zahlungen an die Aktionäre im Berichtsjahr 2014 um 1,1 Mio. Euro auf 10,6 Mio. Euro und durch die Ausübung des Aktienoptionsplans 2010 wurde der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit mit 3,2 Mio. Euro belastet. Andererseits wurden im April im Rahmen eines beschleunigten Platzierungsverfahrens 500.000 eigene Aktien verkauft. Die Aktien wurden qualifizierten Anlegern in Deutschland und im europäischen Ausland zum Erwerb angeboten und zu einem Preis von 54 Euro platziert. Der Bruttoemissionserlös für CEWE belief sich auf rund 26,8 Mio. Euro. Dieses Geld wurde rechnerisch zur Tilgung der Finanzschulden verwendet. Infolgedessen sanken Zinszahlungen auf 1,4 Mio. Euro, ein Cash Flow-Vorteil von 0,7 Mio. Euro. Der unterjährige Liquiditätsbedarf konnte jederzeit aufgrund der Finanzierungsstruktur bedient werden, wie im Abschnitt „Bilanz und Finanzierung“ (S. 88) erläutert wird.

**Cash Flow des vierten Quartals zeigt Working Capital-Abbau**

Im vierten Quartal 2014 hat sich das EBITDA um 0,8 Mio. Euro auf 46,3 Mio. Euro gesteigert. Der Working Capital-induzierte Cash Flow stieg um 12,8 Mio. Euro auf 7,2 Mio. Euro. Nach Abzug der Steuerzahlungen von –4,2 Mio. Euro stieg der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 7,2 Mio. Euro auf 48,3 Mio. Euro.

Wie im Vorjahr hat CEWE auch im vierten Quartal 2014 in die erforderliche Kapazitätserweiterung investiert (–13,2 Mio. Euro; Vorjahr: –11,1 Mio. Euro). Außerdem fand eine Akquisition im Wert von 1,6 Mio. Euro statt und es wurden 1,8 Mio. Euro in Start-up-Unternehmen investiert, so dass der Cash Flow aus Investitionstätigkeit bei –16,2 Mio. Euro lag (2013: –10,7 Mio. Euro).

Entsprechend erreichte der ausgewiesene Free-Cash Flow des vierten Quartals 32,1 Mio. Euro (2013: 30,4 Mio. Euro).

## Kapitalrentabilität

- ▶ *Durchschnittliches Capital Employed stabil bei 192,9 Mio. Euro*
- ▶ *Ergebnisentwicklung des Geschäftsfelds Fotofinishing lässt ROCE von 15,0 % auf 16,9 % steigen*

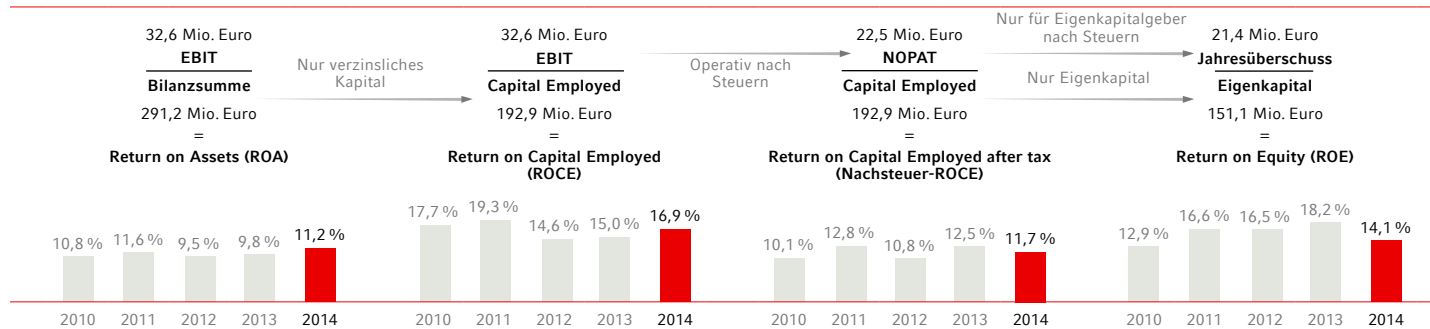
### Durchschnittliches Capital Employed stabil bei 192,9 Mio. Euro

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, lag das Capital Employed zum 31. Dezember 2014 bei 203,1 Mio. Euro und damit um 5,1 Mio. Euro über dem Wert zum Vorjahresstichtag. Das auf Basis der vier Quartalsstichtage eines Jahreszyklus ermittelte durchschnittliche Capital Employed betrug im Jahr 2014 jedoch nur 192,9 Mio. Euro und hat sich im Vergleich zum selben Vorjahreszeitraum damit auch nicht verändert. Da das im Vergleich zum 31. Dezember geringere Working Capital in der Durchschnittsbetrachtung einen geringeren Einfluss auf das durchschnittliche Capital Employed ausübt.

Seite 83 | Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

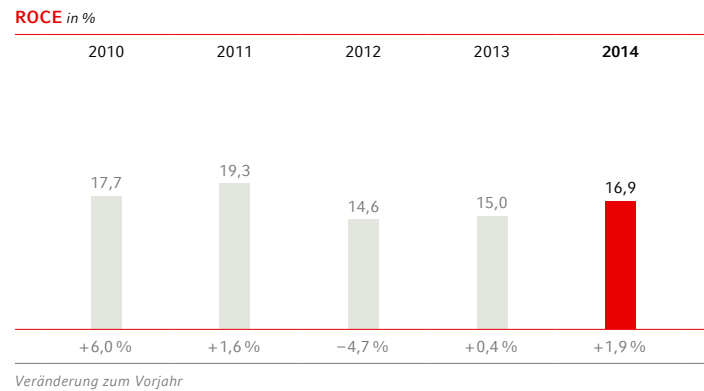
Seite 88 | Bilanz und Finanzierung

Von der Gesamtkapital-Rendite zur Eigenkapitalrendite in % (Beispielrechnung für 2014)



**ROCE steigt von 15,0 % auf 16,9 %**

Das EBIT ist im Jahr 2014 (siehe Abschnitt „Ergebnisse und GuV-Struktur“, S. 83) von 28,9 Mio. Euro auf 32,6 Mio. Euro gestiegen. Bezogen auf das durchschnittliche Capital Employed ergibt sich damit im Jahr 2014 ein Anstieg der Kapitalrentabilität von 15,0 % auf 16,9 %. Im Vorjahr stieg die Kapitalrentabilität lediglich von 14,6 % im Jahr 2012 auf 15,0 %. 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 2014 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 übertroffen. Auch wurden alle Ergebnisziele erreicht – und dies, obwohl das Geschäftsfeld Einzelhandel einen spürbar negativen EBIT-Beitrag (–2,9 Mio. Euro) abgeliefert hat.

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 Labor-Einzelfotos erfolgreich mit Mehrwertprodukten, allen voran dem CEWE FOTOBUCH, ausgeglichen. Bei diesen Mehrwertprodukten, die in einigen Konstellationen von Konsumenten auch direkt bei CEWE bezogen werden, hat CEWE eine größere Wertschöpfung und 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, wie die etwas mehr als 30 Mio. Euro Umsatz zeigen, die mit CEWE-Fotoprodukten im Geschäftsfeld Fotofinishing entwickelt, wesentlich beworben, produziert und auch dort verbucht worden sind, jedoch durch die Webseiten bzw. die Filialen des CEWE-Einzelhandels verkauft worden sind.

Insofern gibt das durch den Einzelhandel allein mit Hardware (Kameras, Objektiven, Stativen ...) erwirtschaftete und 2014 negative Ergebnis nur einen Teil der Betrachtung des Einzelhandels wieder. Trotzdem liegt hier klares Verbesserungspotenzial.

Als drittes Standbein hat CEWE den Kommerziellen 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, Mailorder-Versand sowie alle unterstützenden Systeme wie Online-Payments, Kundendienst auf diversen Kommunikationswegen usw. gehören im Bereich Fotofinishing seit Jahren zu den Kernkompetenzen von CEWE. Durch die Akquisition von Saxoprint im Jahr 2012 hat CEWE den Offsetdruck den CEWE-Kompetenzen hinzugefügt, um auch größere Auflagen effizient produzieren zu können. Damit ist der Online Druck zu einem veritablen neuen Geschäftsfeld mit guter Zukunftsperspektive für CEWE geworden. Die Ergebnisse des Jahres 2014 bestätigen diese Perspektive: Das Ziel von 70 Mio. Euro Umsatz wurde erreicht (70,5 Mio. Euro, +17,8%).

Die CEWE-Geschäftsentwicklung verlief auch zu Beginn des Jahres 2015 entsprechend den Erwartungen des Vorstandes und hat ihn in der Festlegung der im Kapitel „Prognosebericht“ genannten Ziele für das Geschäftsjahr 2015 bestärkt.

Seite 65 | Resultate

Seite 114 | 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](mailto:nachhaltigkeit@cewe.de)

## Nachhaltigkeit

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 seine Nachhaltigkeitsberichterstattung etabliert und dokumentiert inzwischen seit sechs Jahren jährlich die Aktivitäten. Grundlage dafür sind die aktuellen Leitlinien der Global Reporting Initiative. Die neueste Leitlinie (GRI G4), auf die in diesem Jahr umgestellt wird, betont Wesentlichkeit in der Berichterstattung stärker und beinhaltet neue sowie aktualisierte Angabevorschriften in den Bereichen Unternehmensführung, Ethik, Integrität, Lieferkette, Korruptionsbekämpfung sowie Treibhausimmission. Für den diesjährigen Bericht erfolgte erstmalig eine prüferische Durchsicht durch die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg. Für diese Ausrichtung von CEWE ist das Vorstandsmitglied Andreas F. L. Heydemann zuständig. Er leitet auch den Koordinierungskreis Nachhaltigkeit, der sich aus allen Zuständigkeitsbereichen bei CEWE zusammensetzt. Ziel ist es, so Nachhaltigkeitsaspekte in allen Unternehmensebenen zu verankern und als festen Bestandteil jeglichen Handelns zu integrieren. Auch in diesem Jahr wird zur Hauptversammlung der Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2014 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](mailto:nachhaltigkeit@cewe.de). Eine Downloadmöglichkeit der Berichte und des Nachhaltigkeitsfilms von CEWE finden Sie unter <http://company.cewe.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html>.

## Unternehmerische Verantwortung

### Verantwortung nach dem Vorbild des ehrbaren Kaufmanns

CEWE übernimmt Verantwortung mit langer Historie und orientiert sich dabei weitestgehend am Leitbild des ehrbaren Kaufmanns. Der ehrbare Kaufmann und damit das verantwortungsvolle Unternehmen 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 auf hohem Niveau gefahren, um unternehmensweit eine einheitliche Farbqualität sicherzustellen. Dafür werden die Prozesskontrollen durch CEWE stetig weiterentwickelt. Im Ink-Jet-Druck werden Zwölfarbsysteme mit pigmentbasierten Tinten verwendet, die einen maximalen Farbraum, bessere Zwischentöne und höchste Stabilität garantieren.

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

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

#### **Materialien und Produktsicherheit**

Für den Bereich der Materialien sind sowohl Produktsicherheit als auch Umweltfreundlichkeit die entscheidenden Kriterien. So unterliegen alle Materialien in enger Abstimmung mit den Lieferanten der kontinuierlichen Überwachung der Verkehrsfähigkeit. Die aktuelle Gesetzgebung wird aktiv verfolgt und zusätzliche Produkttests werden unternommen, um auch alle aktuellen Empfehlungen des Bundesinstituts für Risikobewertung (BfR) befolgen zu können. Für den wichtigen Bereich des Digitaldruckpapiers sind alle CEWE-Betriebe FSC®-zertifiziert (Forest Stewardship Council für nachhaltige Forstwirtschaft). CEWE setzt schon seit langem für die CEWE FOTOBÜCHER und weitere Digitaldruckprodukte ausschließlich 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](http://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 2014 zum wiederholten Male besser als in den Vorjahren.

Die von CEWE verursachten direkten (scope 1) CO<sub>2</sub>-Emissionen 2014 betragen 3.026 t und die indirekten (scope 2) 10.218 t. Sie sind damit insgesamt wiederum geringer als im Vorjahreszeitraum. Die auf den Umsatz bezogene CO<sub>2</sub>-Emission beträgt erstmals unter 25 t pro 1 Mio. Euro Umsatz. Im Vergleich dazu liegen die CO<sub>2</sub>-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 seien die Beteiligungen am klimaneutralen Postversand der Deutsche Post DHL GoGreen und der Carbon Neutral Versand von UPS genannt, durch die der Mailorder-Versand CO<sub>2</sub>-neutral gestaltet wird. Ein weiteres Beispiel ist die Beteiligung am ERTEMIS-Projekt zur Implementierung einer Green-IT-Strategie in Zusammenarbeit mit den Universitäten von Oldenburg, Osnabrück und Göttingen.

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 CO<sub>2</sub>-Emissionen nach scope 2 um ca. 150 t/a erreicht.

Im Jahr 2014 wurden an den Standorten in Eschbach (Freiburg) und Germering (München) zwei Fotovoltaik-Anlagen mit einer Gesamtleistung von 250 kWpeak installiert und in Betrieb genommen. Auf Jahresbasis rechnet CEWE hier mit einer Einsparung von gut 100 t (scope 2) CO<sub>2</sub>-Emissionen.

### 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 2014 zum einen etwa 2,2l Wasser pro m<sup>2</sup> Fotopapier verbraucht, was gegenüber dem Referenzjahr 2002 einer Reduzierung von 60 % entspricht. Zum anderen stehen die erfolgreichen Bemühungen, das Abwasser möglichst unbelastet einzuleiten. So werden alle relevanten Abwasserwerte aller Laborstandorte ständig vom zentralen Analyselabor im Oldenburger Betrieb überwacht.

### Ressourcen schonen und produktionsintegrierter Umweltschutz

Im Oldenburger Betrieb werden auch die Proben der fotografischen Entwicklungsbäder aus allen CEWE-Betrieben analysiert. Neben dem Abgleich dieser analytischen Prozesskontrolle mit der sensitometrischen Prozesskontrolle 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 2014 hat CEWE etwa 5,6 t Silber aus den chemischen Bädern zurückgewonnen.

### 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 2014 rund 49 % (Vorjahr: 51 %; sämtliche Zahlen beziehen sich in diesem Abschnitt auf die deutschen CEWE-Betriebe), das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei 42,5 Jahren (2013: 42,4). Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt sich in der Fluktuationsquote wider, sie betrug 2014 7,5 % (Vorjahr: 7,9 %). Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag 2014 bei 11,6 Jahren (Vorjahr: 11,4 Jahre). Demzufolge gibt es Jahr für Jahr eine Vielzahl von Jubiläen: 2014 feierten 162 Mitarbeiter ihr Firmenjubiläum, davon sind eine erhebliche Anzahl seit über 25 Jahren bei CEWE.

Auch im vergangenen Jahr war CEWE der größte Arbeitgeber und Ausbilder in der Fotobranche. Die Zahl der Auszubildenden in Deutschland lag im Geschäftsjahr bei 125 Ausbildungsplätzen in 13 unterschiedlichen Berufen (Vorjahr: 124). 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.

### 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 hierarchisch 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. Auch in 2014 fanden wieder an zwei Terminen die Leadership-Trainings unter Beteiligung der CEWE-Führungskräfte statt.

### Ganzheitliche Gesundheitsvorsorge

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

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

### 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 Brand- und Ersthelfern ausgebildet.

### Beruf und Familie

CEWE nimmt seine Verantwortung gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ernst und bietet ihnen Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten. Durch die Vielfalt der Personen, Ideen und Meinungen 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 haben 73 Kinder von CEWE-Mitarbeitern in den zwei Wochen in 2014 teilgenommen. In Kooperation mit der „Spielefeuerwehr“ planten und bauten sie einen Jahrmarkt, besichtigten den Arbeitsplatz ihrer Eltern und bedruckten T-Shirts mit selbst gemalten Bildern.

Des Weiteren hat CEWE zur weiteren Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie am 2. Juli 2014 die eigene Großtagespflege „cewelino“ eröffnet. Insgesamt zehn Plätze stehen mit der neuen betriebseigenen Kinderbetreuung für Kinder unter drei Jahren von

montags bis freitags ganztägig auf dem CEWE-Gelände für CEWE-Mitarbeiter zur Verfügung. Unter der fachlichen Leitung zweier staatlich anerkannter Erzieherinnen fühlen sich die ersten Kinder in ihrer neuen Umgebung schon heimisch. Die Einrichtung bietet alles, was sich kleine Kinder wünschen. Es gibt einen schönen Außenbereich mit Spielgeräten und Bewegungsangeboten sowie ein kindgerechtes Raumangebot im Inneren, das auf alle Bedürfnisse der unter Dreijährigen zugeschnitten ist.

CEWE hat am 10. Oktober 2014 als eines der ersten Unternehmen das Zertifikat „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ mit dem Zusatzmodul „Elternfreundlichkeit“ von den SOS-Kinderdörfer Global Partnern erhalten. Entwickelt wurde das Gütesiegel gemeinsam mit dem TÜV Rheinland, der den neuen Standard zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Rahmen eines Zertifizierungsprozesses geprüft hat. CEWE erhielt das Siegel nach der erfolgreichen Absolvierung dieses Zertifizierungsprozesses. Damit ist Europas führender Fotodienstleister und innovativer Online Druckpartner eines der ersten Unternehmen, das vom TÜV Rheinland und den SOS-Kinderdörfer Global Partnern ausgezeichnet wurde. Geprüft wurden alle Teilbereiche des CEWE-Personalmanagements hinsichtlich der Vereinbarkeit von beruflichen Anforderungen mit einem zeitgemäßen Verständnis von Mutter- und Vaterschaft.

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

## Gesellschaftliche Verantwortung

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

### Soziales Engagement

Bei den Sozialprojekten stehen insbesondere Familien und Kinder in Notsituationen im Mittelpunkt. Zu den Partnern von CEWE gehören neben der Philipp Lahm-Stiftung auch Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen ebenso wie Kinder- und Jugendhospize bis hin zu medizinischen Versorgungsstationen. 2014 hat CEWE seine Kooperation mit den SOS-Kinderdörfern noch weiter ausgebaut. Diese Partnerschaft zeichnet sich dadurch aus, dass in dieses Projekt inzwischen betriebsübergreifend mehrere Standorte eng eingebunden sind. Während die Betriebe in Germering, Eschbach und Mönchengladbach regionale Kinderdörfer unterstützen, hat sich der Oldenburger Betrieb auf Ghana konzentriert und fördert in Kumasi das Kinderdorf und die dazugehörige Schule. Darüber erhielten die SOS-Kinderdörfer bei der Bekämpfung der Folgen des Ebolavirus in Afrika finanzielle Hilfe. Neue Kooperationen sind zudem in Frankreich, Belgien, Österreich, Tschechien, Budapest, Polen und Norwegen in Vorbereitung, so dass das Engagement 2015 auch auf europäische Standorte ausgeweitet wird.

### Kulturförderung

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

CEWE Partner namhafter Fotofestivals sowie Ausrichter und Unterstützer von hochrangigen Fotowettbewerben wie beispielsweise den Internationalen Naturfototagen in Fürstfeldbruck oder dem Umweltfotofestival „horizonte zingst“.

Durch die Premiumpartnerschaft mit den Hamburger Deichtorhallen konnten auch in 2014 deutliche Akzente gesetzt werden. Die Outdoorausstellung „Die Kinder von Tacloban – 100 Kameras für 100 Kinder“ ist nach der Präsentation in Hamburg auch in das ARD-Hauptstadtstudio in Berlin gegangen. Weitere Anschlussstationen sind geplant.

### 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 16 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 Premiummarke CEWE FOTOBUCH.



## NACHTRAGSBERICHT

### Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres

Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres lagen nicht vor.

## PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

### Risikobericht

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

#### Gesamtbeurteilung der Chancen und Risiken durch die Unternehmensleitung

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

Per 31. Dezember 2014 sind danach keine gravierenden Risiken zu vermelden. Einzelne Risiken – oder solche in Wechselwirkung mit anderen – sollten derzeit nicht zu einer existenzgefährdenden Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der CEWE-Gruppe führen.

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

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

#### Strategische Risiken

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. Durch einen weiteren Rückgang des Kameraabsatzes über das erwartete Maß hinaus bestehen mittlere Umsatzrückgangsriskien für den Einzelhandel, insbesondere für Fotojoker, Polen.

### Operative Risiken

Der Markt für Filme und analoge Bilder hat nur noch einen Anteil von unter 3 % 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 dieser Produkte weiter zu erhöhen. Auch das Sofortprintvolumen am PoS legte zu. Im Internet konnte das Volumen von Kalendern und Grußkarten zum Jahresende nochmals gesteigert werden – trotzdem besteht grundsätzlich das Risiko von Umsatzrückgängen.

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

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 wurden für strategische Artikel unter Risikogesichtspunkten Alternativlieferanten aufgebaut.

Die Bedeutung von Großkunden steigt tendenziell weiter durch die zunehmende Konzentration im Einzelhandel. Dass die fünf größten Kunden mit ihren einzelnen Vertriebslinien bei CEWE einen Umsatzanteil von weniger als 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 2014 keine Verstöße gegen Umweltauflagen zu vermelden; dieses Risiko wird als niedrig eingestuft.

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

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

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

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 wird CEWE die Kreditverträge mit den Partnerbanken regelmäßig neu verhandeln und abschließen. Erreicht werden damit die Aufrechterhaltung der umfangreichen 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 zins erhebliche 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 Foto-produkte geht auch das Potenzial der Silberrückgewinnung zurück. Damit verringert sich auch die Ertragsrelevanz der durch Silberverkauf gewonnenen Erlöse. 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 sonstigen Forderungen wird durch enge Beobachtung der einzelnen Adressen gesteuert. Gegebenenfalls auftretende Einzelrisiken wurden durch ausreichende Wertberichtigungen berücksichtigt, wenn und soweit der Eintritt des Ausfalls ausreichend wahrscheinlich ist, und sind somit nicht Gegenstand dieser Betrachtung.

#### Rechtliche Risiken

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

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

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

## Chancenbericht

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

CEWE ist mit seinen drei Segmenten Fotofinishing, Einzelhandel und Kommerzieller 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 2015 berücksichtigt. Der folgende Chancenbericht konzentriert sich deshalb auf Ereignisse, die zu einer potenziellen positiven Abweichung von diesen Planzahlen führen könnten.

### Chancen im Bereich Fotofinishing

Vergleichsweise geringe Chancen (kleiner 500 TEuro) sieht CEWE in Mehrerträgen durch zusätzliche Umsatzsteigerungen durch neue Bestellapplikationen für mobile 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 betreibt CEWE rund 160 eigene Läden. Den Webshop in Norwegen, Schweden und Polen hat CEWE in den beiden letzten Jahren auf IBM WebSphere Commerce ausgestellt. Bei weiterer Optimierung dieser Applikationen sieht CEWE potenzielle Chancen auf weitere Umsatzsteigerungen und Erträge im Onlinebereich.

### Chancen im Bereich Kommerzieller Online-Druck

Mit Saxoprint und CEWE-PRINT expandiert CEWE im Kommerziellen Online-Druck auch in benachbarte europäische Länder. Entsprechende Web-Applikationen werden u. a. nach Belgien 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 39 | Forschung & Entwicklung

### Wachstum im Kommerziellen Online-Druck – Markenstärkung im Fotofinishing

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

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 Kommerzieller 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 bereits 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 sind größtenteils auf der Messe photokina im September 2014 vorgestellt worden – zum Beispiel umfassende Software-Updates, neue Apps, diverse Produktverfeinerungen und die Foto-Management-Lösung CEWE MYPHOTOS. Mit CEWE MYPHOTOS wird CEWE seinen Konsumenten ein System bieten, die eigenen Fotos zu speichern, zu organisieren und zu bearbeiten. Und dies immer, überall und mit jedem Gerät. Über CEWE MYPHOTOS kann sehr einfach auf die persönlichen Fotos zugegriffen und CEWE-Fotoprodukte bestellt werden. Innovationen im Kommerziellen Online-Druck fließen permanent in das Angebot ein.

### IWF erwartet etwas dynamischeres Wachstum

Der seit dem Herbst 2014 stark gesunkene Rohölpreis gibt der globalen Konjunktur 2015 voraussichtlich einen kräftigen Wachstumsimpuls. Der Internationale Währungsfonds IWF ist allerdings der Ansicht, dass negative Faktoren wie die Investitionsschwäche infolge der gesenkten mittelfristigen Konjunkturerwartungen in vielen Industriestaaten und Schwellenländern den Impuls überlagern könnten. Für 2015 prognostiziert er ein weltweites Wachstum von 3,5 % (2014: 3,3 %) und für 2016 von 3,7 %. Im Herbst 2014 hatte der Währungsfonds seine Konjunkturerwartungen daher bereits um 0,3 % gesenkt. Einen stärker als erwarteten Impuls von der Ölpreisentwicklung sieht der IWF als Chance, während eine Verschlechterung der Stimmung, eine höhere Schwankungsintensität an den internationalen Finanzmärkten sowie eine Stagnation und niedrige Inflationsraten vor allem im Euroraum und in Japan negative Risikofaktoren sind. Für die Industrieländer prognostiziert der IWF für 2015 und 2016 ein dynamischeres Wachstum von 2,4 % (2013: 1,8 %) und für die Schwellenländer eine gegenüber dem Vorjahr nahezu konstante Zuwachsrate von 4,3 % (2014: 4,4 %), für 2016 eine leicht höheres Wachstum um 4,7 %.

Die vom niedrigen Ölpreis unterstützte starke Binnennachfrage, moderate fiskalische Konsolidierungsmaßnahmen und die Unterstützung der weiterhin expansiven Geldpolitik der US-Notenbank werden voraussichtlich das Expansionstempo in den USA beschleunigen. Der IWF prognostiziert eine deutlich höhere Wachstumsrate von 3,6 % für 2015 und 3,3 % im folgenden Jahr (2014: +2,4 %).

Die schwache Investitionstätigkeit, niedrige Teuerungsraten und Inflationserwartungen hatten die Konjunkturerwartung im Euroraum 2014 unerwartet stark gebremst. 2015 werden jedoch der niedrige Rohölpreis, weitere expansive geldpolitische Maßnahmen der Europäischen Zentralbank EZB zu besseren Finanzierungsbedingungen und damit einer höheren Investitionstätigkeit sowie Binnennachfrage führen. Der Konjunktur werden voraussichtlich weitere Faktoren zusätzlichen Schwung verleihen: Eine tendenziell weniger restriktive Fiskalpolitik aufgrund der Fortschritte bei den Haushaltskonsolidierungen sowie den Strukturreformen, die globale Erholung und die Abwertung des Euro. Negativ wirken in manchen Euro-Mitgliedsstaaten die weiterhin hohe Arbeitslosigkeit, deutliche Überkapazitäten sowie noch zu leistende Bilanzanpassungen im öffentlichen und privaten Sektor. Der IWF erwartet deshalb ein nur leicht höheres Wirtschaftswachstum von 1,2 % für 2015 und von 1,4 % für 2016 (2014: 0,8 %).

Mit einer stärkeren Erholung im Euroraum und einem kräftigeren Welthandel sollte sich nach Ansicht der Deutschen Bundesbank die Konjunktur in Deutschland schwungvoll entwickeln. Die deutschen Unternehmen würden von der steigenden Nachfrage profitieren und durch die guten Finanzierungsbedingungen sollte auch wieder vermehrt investiert werden. Die Binnenkonjunktur sei angesichts der niedrigen Arbeitslosigkeit, einer geringen Verschuldung der privaten Haushalte, steigender Reallöhne und einer guten Lage der öffentlichen Haushalte nach wie vor in guter Verfassung. Die deutsche Notenbank prognostiziert deshalb eine Zunahme des Bruttoinlandsprodukts BIP für 2015 um 1,0 % und für 2016 von 1,6 %.



Der Inflationsdruck weltweit wird voraussichtlich wegen der erwarteten Ölpreisentwicklung und der leichten Wachstumssteigerung moderat bleiben. Für die Industriestaaten prognostiziert der Internationale Währungsfonds für 2015 einen Anstieg der Teuerungsrate um 1,0 % und für 2016 um 1,5 % nach 1,4 % in 2014. In den Schwellenländern steigen die Preise 2015 voraussichtlich deutlich stärker um 5,7 % (2014: 5,4 %) und dürften auch 2016 mit plus 5,4 % kräftig zulegen. Aufgrund der im Jahresvergleich erheblich niedrigeren Ölpreise geht die europäische Notenbank EZB davon aus, dass die Inflationsraten im Frühjahr 2015 im Eurogebiet ihren Abwärtstrend fortsetzen. Sie weist indes auch darauf hin, dass sie die möglichen Auswirkungen der gedämpften Wachstumsdynamik, der geopolitischen Lage (insbesondere Ukraine, Russland und Naher Osten), der Wechselkurs- und Energiepreisentwicklung und der Wirkungen ihrer geldpolitischen Maßnahmen weiterhin besonders wachsam beobachten wird.

#### Einschätzung des Managements von CEWE zu den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Das gesamtwirtschaftliche Umfeld innerhalb Europas hat sich gebessert, wenngleich sich für 2015 und 2016 noch kein hohes Expansionstempo abzeichnet. In den für CEWE wesentlichen Märkten Zentraleuropas setzt sich voraussichtlich der 2013 begonnene Trend moderat steigender privater Konsumausgaben fort, da das real verfügbare Einkommen wegen der steigenden Reallöhne und der niedrigen Inflation weiterhin zulegen und sich die Lage an den Arbeitsmärkten leicht aufhellen dürfte. In Deutschland ist zwar der private Konsum bereits 2014 der wichtigste Wachstumsmotor für die Konjunktur gewesen (+1,1 %), die Korrelation zur Nachfrage nach CEWE-Produkten bleibt jedoch nach unserer Überzeugung gering.

Die Europäische Zentralbank EZB dürfte angesichts der moderaten Wachstumsdynamik und des insbesondere energiepreisbedingt geringen Preisdrucks weiterhin die Wirtschaft durch ihre expansiven geldpolitischen Maßnahmen unterstützen. Somit dürften sich die Fremdfinanzierungsbedingungen für Unternehmen nicht verschlechtern. Aufgrund der überaus soliden Finanzierung mit einer Eigenkapitalquote von über 50 % ist CEWE jedoch in der Lage, sowohl organisches als auch anorganisches Wachstum aus eigener Kraft zu finanzieren. Die hohe Ertragskraft, das dynamische Wachstum des Zukunftsgeschäftsfelds Kommerzieller Online-Druck, die Dividendenrendite und die Dividendenkontinuität des Unternehmens sind jedoch insbesondere in Phasen niedriger Zinsniveaus grundsätzlich Argumente, die für die CEWE-Aktie sprechen.

Mit Blick auf die ausstehenden Forderungen erwartet das Management derzeit keine nennenswerten Belastungen, da Forderungen gegenüber Fachhandelspartnern weitestgehend über Kreditversicherungen abgesichert sind.

### CEWE-Absatz entwickelt sich weitgehend unabhängig vom konjunkturellen Umfeld

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

### Fotofinishing zukünftig 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 ist damit auch der Rückgang der Einzel-Fotos von digitalen Daten gemeint. Mit dem europäischen Marktführer CEWE FOTOBUCH sowie den weiteren Mehrwertprodukten und den starken Internet-Kompe-

tenzen ist CEWE hervorragend positioniert, um diesen Wandel aktiv zu fördern und möglicherweise sogar davon zu profitieren. Im Ergebnis dürfte der Trend zu Mehrwertprodukten das Fotofinishing auch 2015 stärken und bietet die Chance für eine stabile Marge.

### Saisonverschiebung in das vierte Quartal hält voraussichtlich weiter an

Innerhalb eines Jahres nimmt die Bedeutung des zweiten und des dritten Quartals – des ehemaligen Saisonschwerpunkts – weiter ab. Ausgeglichen wird dies durch die wachsende Bedeutung des vierten Quartals für das Jahresgeschäft, auf das sich der Absatz der 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 Kommerzielle Online-Druck wird dieser Entwicklung nur mäßig gegensteuern: Wenn auch weniger ausgeprägt, so bildet sich doch auch beim Kommerziellen Online-Druck ein Schwerpunkt im vierten Quartal heraus, der auf die Werbematerialien für das Weihnachtsgeschäft der Druckkunden ihrerseits zurückzuführen ist, die vor allem zu Beginn des vierten Quartals bestellt werden.

 Seite 191 | Ergebnis je Aktie

### Einzelhandel fokussiert auf Ertragssteigerung

Auch wenn der Einzelhandel für das Geschäftsfeld Fotofinishing durch den Absatz von CEWE-Fotoprodukten einen Umsatzbeitrag von etwas mehr als 30 Mio. Euro erwirtschaftet hat, so sieht das Management doch klar die Notwendigkeit, das nun negative Ergebnis des Geschäftsfeldes Einzelhandel mit Foto-Hardware von –2,9 Mio. Euro (2013: 0,1 Mio. Euro) zu verbessern.

Diese Ergebnisreduktion ist minimal nur auf die Aufgabe des niedrigstmargigen Großhandelsgeschäftes zurückzuführen. Vielmehr ist der Grund in der schwachen Marktentwicklung (v. a. in Polen, z. B. durch den Rückgang des Spiegelreflexkamera-Marktes) und in den sich daraus ergebenden Folgeeffekten, teils einmaliger Art (z. B. Abschreibungen auf Vorräte), zu suchen. Daher wird im Geschäftsfeld Einzelhandel an beiden Flanken gearbeitet werden: Die Kosten werden der Umsatzentwicklung angepasst werden. Der Umsatz wird durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden. Grundsätzlich geht das Management für 2015 davon aus, mit einem breiten Aktionsprogramm die Ertragskraft auch eines im Umsatz reduzierten Einzelhandels wieder steigern zu können, um diesen Absatzkanal für CEWE-Fotoprodukte zu erhalten.

### Wachstum im Kommerziellen Online-Druck unabhängig von Wirtschaftslage

Der Kommerzielle Online-Druck bei CEWE bietet eine Reihe von Vorteilen für den Besteller: Qualitätsgewinn durch hochmoderne Druck-Großanlagen, die mit ihrer konstanten Qualität niedergelassenen Druckereien typischerweise überlegen sind, zusätzlich einen Zeitgewinn durch bedienerfreundliche Internet-Bestellung, schnelle Produktion und zügige Lieferung. Darüber hinaus haben Kunden auch die Möglichkeit, preisgünstige und bedarfsorientierte Kleinstauflagen zu nutzen, die mit den Digitaldruckkapazitäten von CEWE gefertigt werden. Die Besteller wollen sich diese Vorteile erschließen – mindestens unabhängig von der gesamtwirtschaftlichen Lage, vielleicht sogar gerade in wirtschaftlich schwierigen Situationen. Daher erwartet das Management auch für 2015 im Bereich Kommerzieller Online-Druck weiter eine deutlich positive Umsatzentwicklung, nahezu unabhängig von der wirtschaftlichen Lage.

### Weitere Marketinginvestitionen in den Kommerziellen Online-Druck

Die für den Aufbau des Kommerziellen Online-Drucks notwendigen Marketingaufwendungen werden voraussichtlich auch 2015 die Gewinn- und Verlustrechnung des Geschäftsfeldes Kommerzieller Online-Druck beeinflussen und zu einem negativen, wenn auch gegenüber 2014 nochmals weiter verbesserten operativen Ergebnis führen. Auch für 2015 wird mit sehr großer Sicherheit gelten, dass – vor Marketingaufwendungen – das Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck ein positives EBIT ausweisen würde. Die hohe Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing soll derzeit noch weiter genutzt werden, um das potenzialstarke Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck schnell und entschlossen auszubauen.

### Ergebniszielkorridor 2015: +2 Mio. Euro

Der Umsatz soll von 523,8 Mio. Euro auf 515 Mio. Euro bis 535 Mio. Euro im Mittel leicht steigen. Ziel ist es, bei einem etwa stabilen Umsatz im Fotofinishing einen nochmal potenziell rückläufigen Umsatz im Einzelhandel durch die angepeilte Umsatzsteigerung im Kommerziellen Online-Druck möglichst mehr als auszugleichen.

Nach 70 Mio. Euro im Jahr 2014 (+17,2 %) hält das Management ca. 80 Mio. Euro Umsatz im Kommerziellen Online-Druck 2015 für erzielbar. Es gilt weiterhin das Ziel, 2016 einen möglichst positiven Ergebnisbeitrag zu erwirtschaften.

Das EBIT soll 2015 im Korridor von 32 Mio. Euro bis 38 Mio. Euro liegen, das EBT zwischen 30 Mio. Euro und 36 Mio. Euro und das Nachsteuerergebnis zwischen 20 Mio. Euro und 24 Mio. Euro.

Dies entspricht einer Anhebung des operativen Ergebniskanals um rund 2 Mio. Euro gegenüber der Zielsetzung für 2014.

### Mindestens Dividenden-Kontinuität angestrebt

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

Zielsetzung für 2015 CEWE Konzern			Veränderung zum Vorjahr
Digitalfotos	2,10 bis 2,15	Mrd. Stck.	-5 % bis -2 %
Fotos von Filmen	0,065 bis 0,070	Mrd. Stck.	-27 % bis -21 %
Fotos gesamt	2,17 bis 2,22	Mrd. Stck.	-6 % bis -3 %
CEWE FOTOBÜCHER	6,0 bis 6,1	Mio. Stck.	+1 % bis +3 %
Investitionen*	46	Mio. Euro	—
Umsatz	515 bis 535	Mio. Euro	-2 % bis +2 %
EBIT	32 bis 38	Mio. Euro	-2 % bis +16 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	30 bis 36	Mio. Euro	-5 % bis +14 %
Nachsteuerergebnis	20 bis 24	Mio. Euro	-6 % bis +12 %
Ergebnis je Aktie	2,87 bis 3,45	Euro/Stck.	-6 % bis +12 %

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

## INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

### Corporate-Governance-Bericht

#### CEWE hält hohe deutsche Standards weitgehend ein

Über die Corporate Governance bei CEWE berichten die Neumüller CEWE COLOR Stiftung (insoweit ihr Vorstand, nachfolgend die „Geschäftsleitung“) 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 Geschäftsleitung 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 2014

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

Der Vorstand der persönlich haftenden Gesellschafterin der CEWE Stiftung & Co. KGaA, die Neumüller CEWE COLOR Stiftung sowie der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA erklären, dass den vom Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz im amtlichen Teil des Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 13. Mai 2013 sowie in der Fassung vom 24. Juni 2014 ab deren Bekanntmachung mit den nachfolgenden Ausnahmen seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Februar 2014 entsprochen wurde und zukünftig entsprochen wird:

#### Individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütung (Abweichung von Ziffer 4.2.5 Absatz 3 und 4)

Die Vergütung der Mitglieder des Vorstands der persönlich haftenden Gesellschafterin wird jährlich im Geschäftsbericht, dort im Vergütungsbericht, individualisiert dargestellt. Dabei wird ausführlich für jedes Vorstandsmitglied gesondert der Zufluss an fixen und variablen Vergütungsbestandteilen sowie die Zuführung von Mitteln in die Altersversorgung dargestellt. Da wir in einer auf Mustertabellen zurückgreifenden Berichterstattung keinen zusätzlichen informativen Nutzen erkennen können, verbleibt es bei der bisherigen Form der Darstellung.

### Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Zusammenwirken

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

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

In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sind weiterhin die Aufgaben des Aufsichtsrates festgelegt. Eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrates besteht in der Erörterung der Quartalsberichte, in der Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in der Vorbereitung des Beschlusses der Hauptversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses. Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA wird nach den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes besetzt. Die 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 gerichtliche Bestellung endet, sobald die Wahlen der Arbeitnehmer zum Aufsichtsrat abgeschlossen und die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gewählt sind.

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 24. Juni 2014 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 unter <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 Stiftung & Co. KGaA fand am 4. Juni 2014 statt.

### Vergütungsbericht

Zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Geschäftsjahr 2014 verweisen wir auf unseren ausführlichen Vergütungsbericht, der als Bestandteil des Konzernlageberichts auf den Seiten 132 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 den Aktienoptionsplan 2010 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 konnte nach Ablauf der Wartezeit von vier Jahren erstmals ab dem 31. Mai 2014 ausgeübt werden, da 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. Am 1. September 2014 wurde durch Vorstand und am 10. September 2014 durch den Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie am 11. September 2014 durch das Kuratorium der geschäftsführenden Neumüller CEWE COLOR Stiftung auf Basis des Hauptversammlungsbeschlusses vom 4. Juni 2014 der Aktienoptionsplan 2014 aufgelegt. Die Optionen wurden der obersten Führungsebene im In- und Ausland zu einer Optionsprämie von jeweils Euro 0,50 je Option angeboten. Nach Ablauf der Wartezeit dürfen die Optionen nur dann ausgeübt werden, wenn die Schlussauktionspreise der CEWE-Aktie im Xetra-Handel der Deutschen Börse AG an zehn aufeinanderfolgenden Börsenhandelstagen mindestens 120 % des Basispreises betragen haben. Der Aktienoptionsplan 2014 hat eine Laufzeit von fünf Jahren und begann am 1. Januar 2015; damit endet er spätestens mit Ablauf des 31. Dezember 2019. Die vierjährige Wartezeit endet mit Ablauf des 31. Dezember 2018. Der Basispreis wurde mit Euro 53,00 bestimmt; damit liegt der Ausübungspreis als Erfolgsziel bei Euro 63,30 (120 % über dem Basispreis).

 [www.cewe.de](http://www.cewe.de)

 [www.cewe.de](http://www.cewe.de) > Investor Relations

 Seite 132 | Vergütungsbericht



 [www.cewe.de](http://www.cewe.de) > Investor Relations > News & Publikationen

### 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](http://www.cewe.de) publiziert. Alle Interessierten können ferner einen Newsletter abonnieren, der über Neuigkeiten aus dem Konzern informiert.

### Anteilsbesitz von Vorstand und Aufsichtsrat

Der Anteilsbesitz aller Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder an Aktien der CEWE Stiftung & Co. KGaA betrug zum 31. Dezember 2014 insgesamt 62.032 der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. 61.750 Aktien werden von Vorstands- und 282 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 2014 und darüber hinaus bis heute getätigten, meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte sind auf der Homepage [www.cewe.de](http://www.cewe.de) einsehbar.

### Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Zum Abschlussprüfer sowie zum Prüfer für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts 2014 der CEWE Stiftung & Co. KGaA für das Geschäftsjahr wurde die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg, bestellt. Diese wird den Aufsichtsratsvorsitzenden über etwaige Ausschluss- oder Befangenheitsgründe, die während der Prüfung auftreten, unverzüglich unterrichten. Der Abschlussprüfer wird zudem über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrates wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse, die sich bei der Abschlussprüfung ergeben, unverzüglich berichten. Außerdem wird der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat informieren, wenn er im Zuge der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die mit der von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG abgegebenen Entsprechenserklärung nicht vereinbar sind.

## Compliance

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

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

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

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

## Risikomanagementsystem

### Ziele und Strategie des Risikomanagementsystems

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

### Organisatorischer und struktureller Aufbau des Risikomanagementsystems

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

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

### Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems

Das interne Kontrollsystem (IKS) ist integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse der CEWE-Gruppe, umfasst eine Vielzahl von Überwachungs- und Steuerungsmechanismen und beruht im Wesentlichen auf 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.

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.

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 Abs. 4 Nr. 1 und 2 HGB).

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

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

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

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

Nach den veröffentlichten Mitteilungen und den 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 Abs. 4 Nr. 4 HGB)**  
Aktien mit Sonderrechten bestehen nicht.

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

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

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

Bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA, Oldenburg, liegen die Geschäftsführungs- und Vertretungsbefugnis in der Kompetenz der persönlich haftenden Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung, Oldenburg (§ 8 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA). Die Rechtsbeziehungen zwischen der Gesellschaft und der persönlich haftenden Gesellschafterin werden, soweit sie sich nicht zwingend aus der Satzung oder dem Gesetz zwingend ergeben, durch gesonderte Vereinbarung geregelt; dabei wird die Gesellschaft durch den Aufsichtsrat vertreten. Das Ausscheiden der persönlich haftenden Gesellschafterin wird durch § 9 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA geregelt. Danach hat die Neumüller CEWE COLOR Stiftung diese Stellung unabhängig von einer Vermögenseinlage, dass aber andererseits die zwingenden gesetzlichen Ausscheidungsgründe für die persönlich haftende Gesellschafterin unberührt bleiben (§ 9 Abs. 1 der Satzung). Im Falle des Ausscheidens hat sie keinen Anspruch auf ein Auseinandersetzungsguthaben (§ 9 Abs. 2 der Satzung). Für den Fall, dass die Neumüller CEWE COLOR Stiftung als persönlich haftende Gesellschafterin aus der Gesellschaft ausscheidet oder dass ihr Ausscheiden absehbar ist, enthält § 9 Abs. 3 zur Vermeidung einer Auflösung der CEWE Stiftung & Co. KGaA die folgende Regelung: Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ist berechtigt

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

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

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

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

Gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 4. Juni 2014 ist die Gesellschaft bis zum 3. Juni 2017 ermächtigt, bis zu insgesamt 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals zu erwerben. Die Ermächtigung ist erteilt worden, um die Aktien

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

- Der Aufsichtsrat ist gemäß dem Beschluss der Hauptversammlung vom 4. Juni 2014 ermächtigt, die aufgrund dieser oder einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien den Mitgliedern des Vorstandes und der Geschäftsführung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als aktienbasierte Vergütung zum Erwerb anzubieten oder mit einer Sperrfrist von nicht weniger als einem 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 Abs. 4 Nr. 8 HGB)

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

### Entschädigungsvereinbarungen (§ 315 Abs. 4 Nr. 9 HGB)

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



## VERGÜTUNGSBERICHT

Der Vergütungsbericht erläutert entsprechend den gesetzlichen Vorgaben (§§ 285 Satz 1 Nummer 9, 289 Absatz 2 Nummer 5, 314 Absatz 1 Nummer 6 und 315 Absatz 2 Nummer 4 des Handelsgesetzbuches) und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 24. Juni 2014 die Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als Komplementärin der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie deren Aufsichtsrat. Darüber hinaus werden die einzelnen Vergütungen der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder dargestellt und erläutert.

Während des Geschäftsjahres 2013 als Vorjahr des Berichtsjahres 2014 bestand der Kreis der Berichtspflichtigen bis zum 30. September 2013 aus den Mitgliedern des Vorstands 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 alleinigen 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 gehörten vollständig weiterhin zum Kreis der Stiftungsvorstände. Aus Gründen der einheitlichen Berichterstattung wird nachfolgend auch für das gesamte Geschäftsjahr 2013 vollumfänglich über alle Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als Komplementärin der CEWE Stiftung & Co. KGaA einschließlich der entsprechenden Vorjahresinformationen berichtet.

### Vergütungsbericht Vorstand

#### Vergütungssystem

Die Vergütungen für die Vorstandsmitglieder werden durch das Kuratorium der Neumüller CEWE COLOR Stiftung festgelegt. Sie setzen sich unverändert aus festen und erfolgsabhängig variablen Bezügen zusammen. Kriterien für die Bemessung der Gesamtvergütung sind neben den Vorstandsaufgaben und der persönlichen Leistung die Leistungen des Gesamtvorstandes sowie der wirtschaftliche Erfolg und das Vergleichsumfeld der CEWE-Gruppe. Die Vergütungsstruktur soll eine nachhaltig positive Unternehmensentwicklung fördern. Die Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) mit den Wirkungen auf das Aktiengesetz (AktG) und das Handelsgesetzbuch (HGB) werden dabei berücksichtigt.

#### Bestandteile des Vergütungssystems für den Vorstand

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

Die variablen, erfolgsabhängigen Vergütungsteile sind aufgeteilt in drei Komponenten und bestehen aus einem jährlich auszuzahlenden

Tantiemeanteil (Tantieme I), einem mehrjährigen Tantiemeanteil (Tantieme II) sowie einem langfristigen, aktienbasierten Vergütungsbestandteil. Der Struktur nach werden die Vergütungsteile für alle Vorstandsmitglieder in gleicher Weise geregelt und haben folgenden wesentlichen Inhalt.

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

Zur Einrichtung einer weiteren langfristigen, erfolgsabhängigen Vergütungskomponente wurde im Jahr 2010 der Aktienoptionsplan 2010 aufgelegt (siehe hierzu im Einzelnen Seite 203). Er hat eine Laufzeit von fünf Jahren. Die Teilnahme selbst und der Umfang des Optionserwerbs waren den Mitgliedern des Vorstandes bis zu einer maximalen Gesamtzahl 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. Die in den Bedingungen des Aktienoptionsplans 2010 festgelegte vierjährige Sperrfrist lief mit dem 31. Mai 2014 aus. Mit dem 1. Juni 2014 haben die Optionsinhaber für ein Jahr in definierten Zeitfenstern die Möglichkeit, ihre Optionsrechte auszuüben. Sie besteht noch bis zum Ende der Laufzeit des Aktienoptionsplans 2010 am 31. Mai 2015. Die Mitglieder des Vorstands haben im Geschäftsjahr 2010 durch den Kauf von insgesamt 54.000 Aktienoptionen teilgenommen; davon wurden bis zum 31. Dezember 2014 46.000 Rechte ausgeübt. Im Übrigen wird auf die Erläuterungen zum Eigenkapital im Konzernanhang auf Seite 203 f. verwiesen. Die oben genannten Angaben beinhalten vollständig jene Optionsrechte, die die Vorstandsmitglieder bereits sowohl als Vorstände der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG hielten, als auch die Optionsrechte, die auf die ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder entfielen.

Für alle Vorstände, Geschäftsführer und leitende Angestellte der CEWE-Gruppe im In- und Ausland unterhält die Gesellschaft eine Vermögensschadenhaftpflicht-Gruppenversicherung. Sie wird jährlich abgeschlossen bzw. verlängert. Die Versicherung deckt das persönliche Haftungsrisiko für den Fall ab, dass der Personenkreis bei Ausübung seiner Tätigkeit für Vermögensschäden in Anspruch genommen wird (D & O-Versicherung). Der Deckungsschutz für die Vorstandsmitglieder und die Aufsichtsratsmitglieder der CEWE Stiftung & Co. KGaA wurde so gestaltet, dass er den Anforderungen des Gesetzes zur Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG) entspricht. So verbleiben 10 % eines möglichen Schadens bis zur Höhe des Eineinhalbfachen

der festen jährlichen Vergütung bei dem Versicherten. Dem einzelnen Vorstandsmitglied bleibt es überlassen, privat auf eigene Rechnung für ergänzenden Deckungsschutz zu sorgen. Versicherungsschutz besteht außerdem im Rahmen einer Spezialstrafrechtschutzversicherung für sämtliche Betriebsangehörige (Jahresgesamtaufwand 52 TEuro, Vorjahr: 52 TEuro) sowie einer Unfallversicherung (Jahresgesamtaufwand 3 TEuro, Vorjahr: 3 TEuro), wie sie auch für alle leitende Angestellte eingerichtet wurde. 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.

#### Individuelle Vergütung für den Vorstand für das Jahr 2014

Der nachfolgende Ausweis der Vergütungen des Geschäftsjahres 2014 berücksichtigt zusätzlich zu den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen auch die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). So werden zur Darstellung der gewährten und der zugeflossenen Zuwendungen die vom Kodex empfohlenen

Mustertabellen verwendet. Dabei werden auch die Werte, die im Maximum erreicht werden können, angegeben; Ansprüche auf Minimalwerte bestehen außer den Festvergütungen nicht. In den beiden als Muster empfohlenen Tabellen wird unterschieden werden zwischen den möglichen und in Aussicht gestellten Bezügen (gewährte Vergütungen) und den tatsächlich realisierten Bezügen für das Geschäftsjahr (zugeflossene Vergütungen). Die dargestellten Zeitwerte der gewährten aktienbasierten Vergütung wurden nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen ermittelt.

Die gewährten Gesamtvergütungen aller aktiven und ausgeschiedenen Mitglieder des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Mutterunternehmen und in den Tochterunternehmen als feste und variable Vergütungen im Geschäftsjahr 2014 belaufen sich auf insgesamt 4.054 TEuro (Vorjahr: 3.051 TEuro). Für die einzelnen aktiven Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F&E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2014			
		2013	2014	Min. 2014	Max. 2014	2013	2014	Min. 2014	Max. 2014	2013	2014	Min. 2014	Max. 2014
<b>Feste Vergütung</b>													
Festvergütung		480.000	480.000	480.000	480.000	202.380	240.000	240.000	240.000	80.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen		18.697	21.892	21.892	21.892	11.291	11.235	11.235	11.235	8.607	10.733	10.733	10.733
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>498.697</b>	<b>501.892</b>	<b>501.892</b>	<b>501.892</b>	<b>213.671</b>	<b>251.235</b>	<b>251.235</b>	<b>251.235</b>	<b>88.607</b>	<b>250.733</b>	<b>250.733</b>	<b>250.733</b>
<b>Variable Vergütung</b>													
Einjährige variable Vergütung		213.267	219.765	0	384.000	63.606	65.544	0	192.000	21.202	65.544	0	192.000
Mehrfjährige variable Vergütung													
Bonusbank		53.317	54.941	0	96.000	15.901	16.386	0	48.000	5.300	16.386	0	48.000
Aktionsplan 2010–2015		13.579	4.526	0	0	9.585	3.195	0	0	0	0	0	0
<b>Variable Vergütung gesamt</b>		<b>280.162</b>	<b>279.232</b>	<b>0</b>	<b>480.000</b>	<b>89.092</b>	<b>85.125</b>	<b>0</b>	<b>240.000</b>	<b>26.502</b>	<b>81.930</b>	<b>0</b>	<b>240.000</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>201.000</b>	<b>197.000</b>	<b>197.000</b>	<b>197.000</b>	<b>23.000</b>	<b>132.000</b>	<b>132.000</b>	<b>132.000</b>	<b>0</b>	<b>188.000</b>	<b>188.000</b>	<b>188.000</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>979.859</b>	<b>978.124</b>	<b>698.892</b>	<b>1.178.892</b>	<b>325.764</b>	<b>468.359</b>	<b>383.235</b>	<b>623.235</b>	<b>115.109</b>	<b>520.662</b>	<b>438.733</b>	<b>678.733</b>

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Andreas F. L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Thomas Mehls Vorstand Marketing und Akquisition in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2014			
		2013	2014	Min. 2014	Max. 2014	2013	2014	Min. 2014	Max. 2014	2013	2014	Min. 2014	Max. 2014
<b>Feste Vergütung</b>													
Festvergütung		187.900	201.667	201.667	201.667	192.900	240.000	240.000	240.000	148.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen		16.334	18.231	18.231	18.231	11.133	11.289	11.289	11.289	10.716	12.981	12.981	12.981
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>204.234</b>	<b>219.898</b>	<b>219.898</b>	<b>219.898</b>	<b>204.033</b>	<b>251.289</b>	<b>251.289</b>	<b>251.289</b>	<b>158.716</b>	<b>252.981</b>	<b>252.981</b>	<b>252.981</b>
<b>Variable Vergütung</b>													
Einjährige variable Vergütung		63.606	65.544	0	176.000	63.606	65.544	0	192.000	42.404	65.544	0	192.000
Mehrjährige variable Vergütung													
Bonusbank		15.901	16.386	0	44.000	15.901	16.386	0	48.000	10.601	16.386	0	48.000
Aktienoptionsplan 2010–2015		13.579	4.526	0	0	13.579	4.526	0	0	0	0	0	0
Variable Vergütung gesamt		93.086	86.456	0	220.000	93.086	86.456	0	240.000	53.005	81.930	0	240.000
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>29.500</b>	<b>162.000</b>	<b>162.000</b>	<b>162.000</b>	<b>22.200</b>	<b>151.500</b>	<b>151.500</b>	<b>151.500</b>	<b>0</b>	<b>196.000</b>	<b>196.000</b>	<b>196.000</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>326.820</b>	<b>468.354</b>	<b>381.898</b>	<b>601.898</b>	<b>319.319</b>	<b>489.245</b>	<b>402.789</b>	<b>642.789</b>	<b>211.721</b>	<b>530.911</b>	<b>448.981</b>	<b>688.981</b>

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Harald H. Pirwitz Vorstand Vertrieb in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Frank Zweigle Vorstand Verwaltung der Stiftung in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				Gesamt Gewährte Vergütungen Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2013	2014	Min. 2014	Max. 2014	2013	2014	Min. 2014	Max. 2014	2013	2014	Min. 2014	Max. 2014
<b>Feste Vergütung</b>													
Festvergütung		225.000	225.000	225.000	225.000	47.250	48.000	48.000	48.000	1.563.430	1.914.667	1.914.667	1.914.667
Nebenleistungen		11.291	13.813	13.813	13.813	2.121	2.079	2.079	2.079	90.191	102.253	102.253	102.253
<b>Feste Vergütung gesamt</b>		<b>236.291</b>	<b>238.813</b>	<b>238.813</b>	<b>238.813</b>	<b>49.371</b>	<b>50.079</b>	<b>50.079</b>	<b>50.079</b>	<b>1.653.621</b>	<b>2.016.919</b>	<b>2.016.919</b>	<b>2.016.919</b>
<b>Variable Vergütung</b>													
Einjährige variable Vergütung		63.606	65.544	0	180.000	0	0	0	0	531.296	613.028	0	1.508.000
Mehrjährige variable Vergütung													
Bonusbank		15.901	16.386	0	45.000	0	0	0	0	132.824	153.257	0	377.000
Aktienoptionsplan 2010–2015		13.579	4.526	0	0	4.793	1.598	0	0	68.693	22.898	0	0
Variable Vergütung gesamt		93.086	86.456	0	225.000	4.793	1.598	0	0	732.812	789.182	0	1.885.000
<b>Versorgungsaufwand</b>		<b>155.000</b>	<b>166.000</b>	<b>166.000</b>	<b>166.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>430.700</b>	<b>1.192.500</b>	<b>1.192.500</b>	<b>1.192.500</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>		<b>484.377</b>	<b>491.269</b>	<b>404.813</b>	<b>629.813</b>	<b>54.163</b>	<b>51.677</b>	<b>50.079</b>	<b>50.079</b>	<b>2.817.133</b>	<b>3.998.602</b>	<b>3.209.419</b>	<b>5.094.419</b>

Die Festvergütungen der zum 31.12.2014 amtierenden Vorstandsmitglieder bleiben für die jeweiligen Vertragszeiträume unverändert. Im Jahr 2013 wurden die Festbezüge von Dr. Reiner Fageth, Dr. Olaf Holzkämper, Andreas F. L. Heydemann und Frank Zweigle bis zum Rechtsformwechsel im Oktober 2013 jährlich in dem gleichen Maße angepasst, wie auch die Festvergütungen 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 und Pirwitz entsprechen, mithin bleiben ihre Festvergütungen über die Dauer der Vertragslaufzeit unverändert. Herr Zweigle bezieht ausschließlich Festvergütungen; 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 Nebenleistungen enthalten die Kosten beziehungsweise den geldwerten Vorteil für die Bereitstellung von Dienstwagen, den Abschluss von Versicherungen sowie übergangsweise Wohnungs- und Umzugskosten.

Die variablen, erfolgsabhängigen gewährten Vergütungen für die aktiven Vorstandsmitglieder lagen im Berichtsjahr bei insgesamt 789 TEuro und damit 7,7 % über denen des Vorjahres (733 TEuro). Sie enthalten die für das Berichtsjahr gewährten Anteile der Tantiemen (Tantieme I). Bei den einjährigen variablen Vergütungen betreffen die gewährten Werte das Geschäftsjahr, in dem die Voraussetzungen für die tatsächlichen Ansprüche auf die Bezüge (hier das Vorsteuerergebnis und die Beträge der Abschreibungen) eingetreten sind. Die auf dieser Basis festgestellten Beträge fließen erst im Folgejahr zu. Als mehrjährige variable Vergütung betreffen sie den Anteil der Bonusbankbeiträge (Tantieme II) sowie den in den Geschäftsjahren 2014 und 2013 gemäß IFRS 2.10 ff. erfassten zeitanteiligen Aufwand aus der Zugangsbewertung der aktienbasierten Vergütung (Aktionsplan 2010); maßgeblich ist hier der beizulegende Zeitwert am Zusagezeitpunkt. Von einem Dritten werden im Hinblick auf die Tätigkeit als Vorstandsmitglied keinem der Herren Leistungen gewährt. Die Vergütungen der Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für das Geschäftsjahr 2014 mit Auszahlung im Jahr 2015 (Tantieme I) werden i. H. v. 613 TEuro 14,0 % unter denen des Jahres 2014 (713 TEuro) liegen. In dieser Höhe werden diese Verpflichtungen als Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten ausgewiesen.

In die Bonusbankkonten, also die Konten der Vergütungen der Tantieme II, wurden insgesamt 153 TEuro eingestellt (Vorjahr: 178 TEuro). Die Bonusbankkonten der aktiven Vorstandsmitglieder wiesen zum 31. Dezember 2014 im Einzelnen folgenden Stand aus:

<b>Bonusbank (ohne Zinsen) in Euro</b>	Anfangsbestand 01.01.2013	Auszahlung 2013	Zuführung 2013	Endbestand 31.12.2013	Auszahlung 2014	Zuführung 2014	Endbestand 31.12.2014
Dr. Rolf Hollander	155.474	0	53.317	208.790	0	54.941	263.732
Dr. Reiner Fageth	46.369	0	15.901	62.271	-62.271	16.386	16.386
Carsten Heitkamp	0	0	5.300	5.300	0	16.386	21.686
Andreas F. L. Heydemann	46.369	0	15.901	62.271	-62.271	16.386	16.386
Dr. Olaf Holzkämper	46.369	0	15.901	62.271	-62.271	16.386	16.386
Thomas Mehls	0	0	10.601	10.601	0	16.386	26.987
Harald H. Pirwitz	47.253	-47.253	15.901	15.901	0	16.386	32.287
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamt aktive Vorstandsmitglieder</b>	<b>341.835</b>	<b>-47.253</b>	<b>132.824</b>	<b>427.406</b>	<b>-186.813</b>	<b>153.257</b>	<b>393.850*</b>

\*Ausweis als Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten

Die genannten Auszahlungsbeträge für Bonusbankguthaben verstehen sich ohne Zinsen. Einschließlich der vertraglichen Zinsen wurden an die Herren Dr. Reiner Fageth, Andreas F. L. Heydemann und Dr. Olaf Holzkämper jeweils 70.021 EUR ausgezahlt; im Vorjahr betraf dies eine Auszahlung an Harald Pirwitz in Höhe von 50.846 EUR.

Für Herrn Dr. Rolf Hollander wird in 2015 das Guthaben der Bonusbank fällig und dann zuzüglich der vertraglichen Zinsen ausgezahlt.

Die nachfolgende Tabelle weist den Zufluss im beziehungsweise für das Geschäftsjahr 2014 aus Festvergütung, Nebenleistungen, einjähriger variabler Vergütung sowie mehrjähriger variabler Vergütung

sowie den Versorgungsaufwand aus. Abweichend von der weiter oben dargestellten, für das Geschäftsjahr gewährten Vergütung beinhaltet diese Tabelle den tatsächlichen Wert aus in den Vorjahren gewährten und im Geschäftsjahr 2014 zugeflossenen Vergütungen.

Im Geschäftsjahr 2014 sind den aktiven Mitgliedern des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung Gesamtvergütungen als feste und variable Bestandteile von insgesamt 4.893 TEuro (Vorjahr: 2.582 TEuro) zugeflossen. Bei den gesamten festen Vergütungen entsprechen die zugeflossenen Beträge denen der gewährten Werte (siehe oben). Für die einzelnen aktiven Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstands der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Dr. Reiner Fageth Vorstand Technik und F&E in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Carsten Heitkamp Vorstand deutsche Betriebe in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2014		Andreas F. L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
<b>Zugeflossene Vergütungen</b>	<i>Angaben in Euro</i>							
<b>Feste Vergütung</b>								
Festvergütung	480.000	480.000	202.380	240.000	80.000	240.000	187.900	201.667
Nebenleistungen	18.697	21.892	11.291	11.235	8.607	10.733	16.334	18.231
<b>Feste Vergütung gesamt</b>	<b>498.697</b>	<b>501.892</b>	<b>213.671</b>	<b>251.235</b>	<b>88.607</b>	<b>250.733</b>	<b>204.234</b>	<b>219.898</b>
<b>Variable Vergütung</b>								
Einjährige variable Vergütung	206.237	213.267	61.510	63.606	0	18.202	61.510	63.606
Mehrfjährige variable Vergütung								
Bonusbank 2010 – 2012	0	0	0	0	0	0	0	0
Bonusbank 2010 – 2013	0	0	0	70.021	0	0	0	70.021
Aktienoptionsplan 2010 – 2015	0	136.936	0	137.741	0	0	0	235.195
Sonstiges	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Variable Vergütung gesamt</b>	<b>206.237</b>	<b>350.203</b>	<b>61.510</b>	<b>271.368</b>	<b>0</b>	<b>18.202</b>	<b>61.510</b>	<b>368.822</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>	<b>201.000</b>	<b>197.000</b>	<b>23.000</b>	<b>132.000</b>	<b>0</b>	<b>188.000</b>	<b>29.500</b>	<b>162.000</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>	<b>905.934</b>	<b>1.049.095</b>	<b>298.181</b>	<b>654.603</b>	<b>88.607</b>	<b>456.935</b>	<b>295.244</b>	<b>750.720</b>

Dr. Olaf Holzkämper Vorstand Finanzen und Controlling in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Thomas Mehls Vorstand Marketing und Akquisition in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung seit 1. Januar 2014		Harald H. Pirwitz Vorstand Vertrieb in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Frank Zweigle Vorstand Verwaltung der Stiftung in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung		Gesamt Zugeflossene Vergütungen Vorstand Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
192.900	240.000	148.000	240.000	225.000	225.000	47.250	48.000	1.563.430	1.914.667
11.133	11.289	10.716	12.981	11.291	13.813	2.121	2.079	90.191	102.253
204.033	251.289	158.716	252.981	236.291	238.813	49.371	50.079	1.653.621	2.016.919
61.510	63.606	0	42.404	61.258	63.606	0	0	452.025	528.296
0	0	0	0	50.846	0	0	0	50.846	0
0	70.021	0	0	0	0	0	0	0	210.064
0	159.945	0	0	0	207.525	0	82.357	0	959.699
5.224	0	0	0	0	0	0	0	5.224	0
66.734	293.572	0	42.404	112.104	271.131	0	82.357	508.095	1.698.060
22.200	151.500	0	196.000	155.000	166.000	0	0	430.700	1.192.500
292.967	696.361	158.716	491.385	503.395	675.943	49.371	132.436	2.592.415	4.907.479



Die zugeflossenen Vergütungen aus dem Aktienoptionsplan 2010 stammen aus der Ausübung von Optionsrechten. Nach Ablauf der Wartezeit konnten ab dem 1. Juni 2014 die Optionsrechte ausgeübt werden. Entsprechend den Optionsbedingungen und der Beschlüsse von Vorstand und Aufsichtsrat konnte dies in Form des privilegierten Aktienkaufs sowie der Barabwicklung geschehen. Soweit die Barabwicklung gewählt wurde, hat die CEWE Stiftung & Co. KGaA die Zahlungsansprüche gegenüber den Optionsinhabern direkt erfüllt.

Es handelt sich um die Werte, die zugeflossen sind; sie wurden ordnungsgemäß versteuert. Soweit der privilegierte Aktienkauf gewählt wurde, handelt es sich bei den Werten um die nach deutschem Steuerrecht ermittelten geldwerten Vorteile. Sie wurden ebenfalls ordnungsgemäß versteuert; die fälligen Kaufpreise wurden zeitnah und vollständig beglichen. Im Einzelnen wurden die Optionsrechte wie folgt ausgeübt:

<b>Optionsausübung Aktienoptionsplan 2010 Aktive Vorstandsmitglieder</b>	Anzahl Opt 31.12.13 in Stück	Ausübung 2014 Aktienkauf in Stück	Ausübung 2014 Barausgleich in Stück	Ausübung 2014 Gesamt in Stück	Anzahl Opt 31.12.14 in Stück	Ausübung 2014 Aktienkauf in Euro	Ausübung 2014 Barausgleich in Euro	Ausübung 2014 Gesamt in Euro
Dr. Rolf Hollander	8.500	-1.625	-3.375	-5.000	3.500	43.550	93.386	136.936
Dr. Reiner Fageth	6.000	-700	-4.300	-5.000	1.000	18.760	118.981	137.741
Carsten Heitkamp	0	0	0	0	0	0	0	0
Andreas F. L. Heydemann	8.500	0	-8.500	-8.500	0	0	235.195	235.195
Dr. Olaf Holzkämper	8.500	-2.000	-4.000	-6.000	2.500	49.265	110.680	159.945
Thomas Mehls	0	0	0	0	0	0	0	0
Harald H. Pirwitz	8.500	0	-7.500	-7.500	1.000	0	207.525	207.525
Frank Zweigle	3.000	-750	-2.250	-3.000	0	20.100	62.257	82.357
<b>Gesamt aktive Vorstandsmitglieder</b>	<b>43.000</b>	<b>-5.075</b>	<b>-29.925</b>	<b>-35.000</b>	<b>8.000</b>	<b>131.675</b>	<b>828.024</b>	<b>959.699</b>

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

Im Laufe des Jahres 2014 wurde auf der Basis der Beschlüsse vom Vorstand, Aufsichtsrat und Kuratorium ein neues Aktienoptionsprogramm aufgelegt (Aktienoptionsprogramm 2014). Zur Teilnahme berechtigt sind neben leitenden Mitarbeitern im In- und Ausland auch die Mitglieder des Vorstandes. Mitglieder des Aufsichtsrates, soweit sie nicht Arbeitnehmer einer CEWE-Gesellschaft sind, können nicht teilnehmen. Die Laufzeit des Programms beginnt mit dem 1. Januar 2015. Die Struktur entspricht der des Aktienoptionsprogramms 2010.

Allen Vorstandsmitgliedern wurde freigestellt, sich mit einer Gesamtzahl von bis zu 1.200 Optionsrechten pro Person zu beteiligen, wobei alle ohne Ausnahme mit der maximal möglichen Zahl ihre Teilnahme erklärt haben; für den Vorstand insgesamt sind dies 10.800 Optionsrechte. Der beizulegende Zeitwert gemäß IFRS 2.10ff beträgt für Vorstandsmitglieder 7,10 Euro je Optionsrecht. Der zeitanteilige Zeitwert wird für die Jahre 2015 bis 2018 als gewährte Vergütungen ausgewiesen.

### Zusagen an den Vorstand für den Fall einer Beendigung der Tätigkeit

Die mit dem Rechtsformwechsel verbundene Vermögensübernahme und Übernahme des operativen Geschäftes durch die CEWE Stiftung & Co. KGaA im Oktober 2013 bewirkte auch die Übernahme aller Rechte und Pflichten aus Dienstverträgen sowie aller bisher bestehenden Anwartschaften auf Leistungen der betrieblichen Altersversorgung. Dies gilt unabhängig davon, ob die Unverfallbarkeitsvoraussetzungen zu diesem Zeitpunkt erfüllt waren.

Für die Mitglieder des Vorstandes bestehen Pensionszusagen. Die Höhe der Pensionsansprüche ermittelt sich aus zwei Fünfundvierzigstel der zuletzt bezogenen Festbezüge für je ein Jahr Tätigkeit als Vorstand in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, höchstens jedoch aus zwei Drittel der Festbezüge. Bis zur Umstellung der Dienstverträge der Herren Dr. Fageth, Dr. Holzkämper und Heydemann im Oktober 2013 galt, dass die Bezugsgröße für die Herren 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 01.01.2014 ein jährlicher Versorgungszuwachs von zwei Fünfundvierzigstel der zuletzt bezogenen Festbezüge gewährt. Insgesamt ist der Versorgungsanspruch auf zwei Drittel der zuletzt bezogenen Festbezüge begrenzt. Die nunmehr geltende Struktur der Altersversorgung gilt auch für die neuen Vorstandsmitglieder Carsten Heitkamp und Thomas Mehls.

Eine Hinterbliebenenversorgung ist grundsätzlich nicht Teil der gegebenen Zusagen. Für die Herren Dr. Rolf Hollander, Dr. Reiner Fageth und Dr. Olaf 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 2014 stellt sich

unter einem Rechnungszins von 2,1 % (Vorjahr: 3,10 %) gemäß der Anwendung des Projected-Unit-Credit-Verfahrens nach IFRS wie unten gezeigt dar. Der deutlich gesunkene Rechnungszins bewirkte nicht nur einen starken versicherungsmathematischen Verlust (siehe Erläuterungen zu den Pensionsrückstellungen im Anhang, Seite 55 ff.), sondern auch eine Erhöhung der jeweiligen Dienstzeitaufwände.

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

Schließlich wurde für die Herren Dr. Rolf Hollander, Dr. Reiner Fageth, Andreas F. L. Heydemann, Dr. Olaf Holzkämper und Harald H. Pirwitz 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). Die beiden vorgenommenen Elemente der Altersversorgung stammen aus der Zeit vor der Vorstandszugehörigkeit. Kredite und Vorschüsse sind nicht gewährt worden. Des Weiteren wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten der Mitglieder des Vorstandes eingegangen.

	2014				2013			
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2014	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2013	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung
<b>Vorstandspensionen der Neumüller Stiftung in TEuro</b>								
<b>Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung</b>								
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	45	312	195	4.928	0	267	199	5.483
Dr. Reiner Fageth	10	25	130	220	3	15	21	165 <sup>1</sup>
Carsten Heitkamp (seit 01.01.2014)	11	11	188	101	—	—	—	—
Andreas F. L. Heydemann	10	78	160	1.099	34	68	28	1.162
Dr. Olaf Holzkämper	7	15	148	154	2	8	20	84 <sup>1</sup>
Thomas Mehls (seit 01.01.2014)	11	11	196	93	—	—	—	—
Harald H. Pirwitz	9	90	161	1.464	9	81	152	1.463
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamt aktive Vorstände</b>	<b>103</b>	<b>542</b>	<b>1.178</b>	<b>8.059</b>	<b>48</b>	<b>439</b>	<b>420</b>	<b>8.357</b>
<b>Gesamt ausgeschiedene Vorstände</b>	<b>0</b>	<b>103</b>	<b>0</b>	<b>1.137</b>	<b>11</b>	<b>103</b>	<b>203</b>	<b>1.495</b>
<b>Gesamt CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>	<b>103</b>	<b>645</b>	<b>1.178</b>	<b>9.196</b>	<b>59</b>	<b>542</b>	<b>623</b>	<b>9.852</b>

<sup>1</sup> 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 Verpflichtungsumfanges.

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 Jahresfestgehaltes 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 131).

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

	2014			2013		
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2014	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2013	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung
<b>Betriebliche Altersversorgung in TEuro</b>						
<b>Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung</b>						
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Dr. Reiner Fageth	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Carsten Heitkamp (seit 01.01.2014)		0,0	0,0			
Andreas F. L. Heydemann	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	1,5
Dr. Olaf Holzkämper	0,0	3,0	3,5	0,0	3,0	2,2
Thomas Mehls (seit 01.01.2014)		0,0	0,0			
Harald H. Pirwitz	0,0	3,0	5,0	0,0	3,0	3,0
Frank Zweigle	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Gesamt aktive Vorstände</b>	<b>0,0</b>	<b>15,0</b>	<b>14,5</b>	<b>0,0</b>	<b>15,0</b>	<b>10,7</b>
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	0,0	1,1	0,0	0,0	1,1	1,6
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	0,0	1,6	0,0	0,0	1,6	1,8
<b>Gesamt ausgeschiedene Vorstände</b>	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>
<b>Gesamt CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>	<b>0,0</b>	<b>17,7</b>	<b>14,5</b>	<b>0,0</b>	<b>17,7</b>	<b>14,1</b>

## Vergütung des Aufsichtsrats

Im Geschäftsjahr 2013 hat der Formwechsel der CEWE COLOR Holding AG in die Rechtsform der KGaA die Organstellung der Mitglieder des Aufsichtsrats unberührt gelassen, über den damaligen Vermögensübergang und die Übernahme des operativen Geschäftes durch die CEWE Stiftung & Co. KGaA unterliegt aber die Gesellschaft seit dem den Vorschriften des Mitbestimmungsgesetzes. Damit besteht der Aufsichtsrat seit dem vierten Quartal 2013 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. Aufsichts-

ratsmitglieder, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehört haben, erhalten eine zeitanteilige Vergütung.

Folgende Vergütungen sind an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlt worden:

	2014							2013						
	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
<b>Aufsichtsrat der CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>														
Hubert Rothärmel (Vorsitzender bis 06.06.12)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0*	0*	0,0	0,0	10,8	10,0	20,8	0*	0*
Otto Korte (Vorsitzender ab 06.06.12)	12,0	5,0	30,0	25,0	72,0	0	0	12,0	5,0	20,6	19,0	56,6	0	0
Prof. Dr. Hans-Jürgen Appelrath (stellv. Vorsitzender bis 06.11.2013)	6,0	4,5	21,3	17,7	49,5	0	0	9,0	5,0	16,8	15,5	46,3	0	0
Hartmut Fromm (stellv. Vorsitzender bis 06.06.2012)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0,0	0,0	8,1	7,5	15,6	0	0
Prof. Dr. Christiane Hipp (ab 06.06.2012)	6,0	5,0	15,0	12,5	38,5	0	0	6,0	4,0	7,6	7,0	24,6	0	0
Dr. Joh. Christian Jacobs (bis 28.02.2013)	0,0	0,0	2,5	2,1	4,6	0	0	1,0	1,0	13,0	12,0	27,0	0	0
Corinna Linner (ab 06.06.2012)	6,0	5,0	15,0	12,5	38,5	0	0	6,0	5,0	7,6	7,0	25,6	0	0
Prof. Dr. Michael Paetsch	6,0	4,0	15,0	12,5	37,5	0	0	6,0	4,0	13,0	12,0	35,0	0	0
Dr. Hans-Henning Wiegmann (ab 01.04.2013)	6,0	5,0	11,3	9,4	31,6	0	0	4,5	3,0	0,0	0,0	7,5	0	0
<b>Zwischensumme</b>	<b>42,0</b>	<b>28,5</b>	<b>110,0</b>	<b>91,7</b>	<b>272,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>44,5</b>	<b>27,0</b>	<b>97,5</b>	<b>90,0</b>	<b>259,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Arbeitnehmersvertreter als Aufsichtsräte, durch Beschluss des Amtsgerichts Oldenburg vom 29. Oktober 2013 gem. § 104 AktG bestellt</b>														
Vera Ackermann (stellv. Vorsitzende ab 06.11.2013)	9,0	5,0	3,8	3,1	20,9	0	0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0	0
Michael Bühl	6,0	5,0	2,5	2,1	15,6	210	0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	201	2.000**
Angelika Eßer	6,0	5,0	2,5	2,1	15,6	26	0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	34	0
Udo Preuss	6,0	5,0	2,5	2,1	15,6	20	0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	10	0
Stefan Soltmann	6,0	4,0	2,5	2,1	14,6	0	0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	0	0
Thorsten Sommer	6,0	5,0	2,5	2,1	15,6	26	0	1,0	1,0	0,0	0,0	2,0	34	0
<b>Zwischensumme</b>	<b>39,0</b>	<b>29,0</b>	<b>16,3</b>	<b>13,5</b>	<b>97,8</b>	<b>282</b>	<b>0</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>12,0</b>	<b>279</b>	<b>2.000</b>
<b>Aufsichtsrat CEWE Stiftung &amp; Co. KGaA</b>	<b>81,0</b>	<b>57,5</b>	<b>126,3</b>	<b>105,2</b>	<b>370,0</b>	<b>282</b>	<b>0</b>	<b>50,5</b>	<b>33,0</b>	<b>97,5</b>	<b>90,0</b>	<b>271,0</b>	<b>279</b>	<b>2.000</b>

\* Wegen fehlender Organstellung nicht mehr abgefragt

\*\* Optionsrechte aus dem Aktienoptionsplan 2010

Die CEWE Stiftung & Co. KGaA erstattet den Aufsichtsratsmitgliedern etwaige auf ihre Vergütung entfallende Umsatzsteuer. Die vorgenannten Beträge verstehen sich ohne Umsatzsteuer.

Mitglieder des Aufsichtsrates, soweit sie nicht leitende Mitarbeiter einer CEWE-Gesellschaft sind, können an dem Aktienoptionsprogrammen 2010 und 2014 nicht teilnehmen. An dem neu aufgelegten Aktienoptionsprogramm 2014 haben sich Aufsichtsratsmitglieder mit insgesamt 1.050 Optionsrechten ab dem 1. Januar 2015 beteiligt.

Von einem Dritten sind im Hinblick auf die Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied keinem der Mitglieder des Aufsichtsrates Leistungen gewährt worden oder zugeflossen. Schließlich sind an keines der Mitglieder des Aufsichtsrats Vergütungen oder Vorteile für persönlich erbrachte Leistungen, insbesondere Beratungs- und Vermittlungsleistungen, gewährt oder gezahlt worden.

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

## Vergütung früherer Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats

### Vergütung ausgeschiedener Mitglieder des Vorstands

Herr Dr. Michael Fries hat im Berichtsjahr seit seinem Ausscheiden zum 31. Dezember 2013 bis einschließlich Juni 2014 eine vertragliche Karenzentschädigung von monatlich knapp 11 TEuro. Den beiden ausscheidenden Vorstandsmitgliedern Dr. Fries und Thalmann wurden in 2014 variable Bezüge für das Geschäftsjahr 2013 einschließlich der fällig werdenden Bonusbankguthaben ausgeschüttet, letztere zuzüglich der vertraglichen Zinsen. Die Entwicklung der Bonusbankkonten der ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder weisen im Einzelnen folgende Entwicklung aus:

<b>Bonusbank (ohne Zinsen) – ausgeschiedene Vorstände</b>	<i>In Euro</i>	Anfangsbestand 01.01.2013	Auszahlung 2013	Zuführung 2013	Endbestand 31.12.2013	<b>Auszahlung 2014</b>	<b>Zuführung 2014</b>	<b>Endbestand 31.12.2014</b>
Dr. Michael Fries		46.369	0	15.901	62.271	-62.271	0	0
Felix Thalmann		79.280	0	29.542	108.822	-108.822	0	0
<b>Gesamt ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>		<b>125.650</b>	<b>0</b>	<b>45.443</b>	<b>171.093</b>	<b>-171.093</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Beträge ohne Zinsen; die Auszahlungsbeträge in 2014 inkl. der Zinsen in der nachfolgenden Tabelle „Zugeflossene Vergütungen“*

Schließlich wurden die von ihnen ausgeübten Aktienoptionen abgerechnet. Im Einzelnen stellen sich die Vergütungen für die beiden ehemaligen Vorstandsmitglieder insgesamt wie folgt dar:

	Angaben in Euro	Dr. Michael Fries ehemaliges Mitglied des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2013				Felix Thalmann ehemaliges Mitglied des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2013				Gesamt gewährte Vergütungen Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2013	2014	Min. 2014	Max 2014	2013	2014	Min. 2014	Max 2014	2013	2014	Min. 2014	Max 2014
<b>Gewährte Vergütungen</b>													
<b>Feste Vergütung</b>													
Festvergütung	168.000	64.331	64.331	64.331	204.000	0	0	0	372.000	64.331	64.331	64.331	
Nebenleistungen	12.438	0	0	0	20.559	0	0	0	32.997	0	0	0	
<b>Feste Vergütung gesamt</b>	<b>180.438</b>	<b>64.331</b>	<b>64.331</b>	<b>64.331</b>	<b>224.559</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>404.997</b>	<b>64.331</b>	<b>64.331</b>	<b>64.331</b>	
<b>Variable Vergütung</b>													
Einjährige variable Vergütung	63.606	0	0	0	118.168	0	0	0	181.774	0	0	0	
Mehrjährige variable Vergütung													
Bonusbank	15.901	0	0	0	29.542	0	0	0	45.443	0	0	0	
Aktionsplan 2010 – 2015	13.579	4.526	0	0	3.994	1.331	0	0	17.573	5.858	0	0	
Variable Vergütung gesamt	93.086	4.526	0	0	151.704	1.331	0	0	244.790	5.858	0	0	
<b>Versorgungsaufwand</b>	<b>81.100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>124.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>205.700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>	<b>354.624</b>	<b>68.858</b>	<b>64.331</b>	<b>64.331</b>	<b>500.863</b>	<b>1.331</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>855.487</b>	<b>70.189</b>	<b>64.331</b>	<b>64.331</b>	

	Dr. Michael Fries ehemaliges Mitglied des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2013		Felix Thalmann ehemaliges Mitglied des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2013		Gesamt zugeflossene Vergütungen Ausgeschiedene Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
<b>Zugeflossene Vergütungen</b>	<i>Angaben in Euro</i>					
<b>Feste Vergütung</b>						
Festvergütung	168.000	64.331	204.000	0	372.000	64.331
Nebenleistungen	12.438	0	20.559	0	32.987	0
<b>Feste Vergütung gesamt</b>	<b>180.438</b>	<b>64.331</b>	<b>224.559</b>	<b>0</b>	<b>404.987</b>	<b>64.331</b>
<b>Variable Vergütung</b>						
Einjährige variable Vergütung	61.510	63.606	146.000	118.168	207.510	181.774
Mehrfjährige variable Vergütung						
Bonusbank 2010 – 2013	0	70.068	0	123.644	0	193.712
Aktienoptionsplan 2010 – 2015	0	235.195	0	69.175	0	304.370
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
<b>Variable Vergütung gesamt</b>	<b>61.510</b>	<b>368.869</b>	<b>146.000</b>	<b>310.987</b>	<b>207.510</b>	<b>679.856</b>
<b>Versorgungsaufwand</b>	<b>81.100</b>	<b>0</b>	<b>124.600</b>	<b>0</b>	<b>205.700</b>	<b>0</b>
<b>Gesamtvergütung (DCGK)</b>	<b>323.048</b>	<b>433.201</b>	<b>495.159</b>	<b>310.987</b>	<b>818.207</b>	<b>744.188</b>

Die genannten Auszahlungsbeträge für Bonusbankguthaben verstehen sich einschließlich der vertraglichen Zinsen. Der Zufluss aus der Abrechnung des Aktienoptionsprogramms 2010 stammt sowohl bei Felix Thalmann als auch bei Dr. Michael Fries aus der Barabwicklung der Optionsrechte. Im Einzelnen haben die Herren ihre Optionsrechte wie folgt ausgeübt:



<b>Aktioptionsplan 2010 – Ausgeschiedene Vorstände</b>	<b>Anzahl Optionen In Stück</b>	<b>Ausübung 2014 Aktienkauf In Stück</b>	<b>Ausübung 2014 Barausgleich In Stück</b>	<b>Ausübung 2014 Gesamt In Stück</b>	<b>Anzahl Optionen 31.12.14 In Stück</b>	<b>Ausübung 2014 Barausgleich In Euro</b>
Dr. Michael Fries	8.500	0	–8.500	–8.500	0	235.195
Felix Thalmann	2.500	0	–2.500	–2.500	0	69.175
<b>Gesamt ausgeschiedene Vorstandsmitglieder</b>	<b>11.000</b>	<b>0</b>	<b>–11.000</b>	<b>–11.000</b>	<b>0</b>	<b>304.370</b>

#### Versorgungszusagen und Ruhegehälter ehemaliger Mitglieder des Vorstands

Für ehemalige Mitglieder des Vorstandes der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG sowie der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bestanden zum Stichtag 31. Dezember 2014 Pensionsrückstellungen i. H. v. 7.414 TEuro (Vorjahr: 5.138 TEuro). Die Pensionsbezüge für das Geschäftsjahr 2014 beliefen sich auf 491 TEuro (Vorjahr: 479 TEuro). Der deutlich gesunkene Rechnungszins bewirkte nicht nur einen starken versicherungsmathematischen Verlust, sondern auch einen ergebnisrelevanten Effekt. Mit Wirkung zum 1. April 2007 wurden die Pensionsverpflichtungen der zu diesem Zeitpunkt bereits in Ruhestand befindlichen ehemaligen Vorstände auf die CEWE COLOR Versorgungskasse e. V. übertragen. Die Versorgungskasse wird in den Konzernabschluss einbezogen. Für die übrigen ehemaligen Vorstände wurden die Versorgungszusagen in Form einer Direktzusage beibehalten. Kredite, Vorschüsse und Haftungsverpflichtungen wurden zugunsten ehemaliger 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.

Für ehemalige Mitglieder des Aufsichtsrates sind keine Bezüge gewährt worden.

#### Aufwandsersatz und Haftungsvergütung der Komplementärin

Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung hat als Komplementärin gegenüber der CEWE Stiftung & Co. KGaA Anspruch auf Ersatz beziehungsweise Übernahme aller ihr im Zusammenhang mit der Geschäftsführungstätigkeit ergebenden Aufwendungen, einschließlich der Vergütung und Pensionszahlungen ihrer Organe. Bei den Gehaltszahlungen wird dies im Wege des verkürzten Verfahrens abgewickelt; das heißt die CEWE Stiftung & Co. KGaA rechnet die Gehälter gegenüber den einzelnen Vorstandsmitgliedern direkt ab. Darüber hinaus erhält die Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Übernahme der Geschäftsführung und der persönlichen Haftung eine gewinn- und verlustunabhängige jährliche Vergütung in Höhe von 50.000 Euro zuzüglich etwaig anfallender Umsatzsteuer; für das Vorjahr 2013 belief sich der Anspruch zeitanteilig für die Periode als Komplementärin seit dem 1. Oktober 2013 auf insgesamt 12.500 Euro.

## 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, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden, 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).

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.

#### Zur Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz

Den vollständigen Text der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 120 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 Unterneh-

menskultur verdeutlicht, die durch Integrität, Vertrauenswürdigkeit und Verantwortung geprägt wird. Die Grundwerte und Grundsätze dieses Leitbildes können im Internet unter <http://company.cewe.de/de/unternehmen/compliance/leitbild.html> abgerufen werden.

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

#### Integrität und rechtmäßiges Verhalten bestimmen 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](http://www.bme.de/Compliance).

 Seite 120 ff. | Entsprechenserklärung

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

 [www.bme.de/Compliance](http://www.bme.de/Compliance)

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

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

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

### Geschäftsleitung

Am Grundkapital der CEWE Stiftung & Co. KGaA hält die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung 20.000 auf den Inhaber lautende Stückaktien und damit rund 0,27 %, die Kommanditaktionäre halten den Rest. Die persönlich haftende Gesellschafterin Neumüller CEWE COLOR Stiftung (Geschäftsleitung) führt die Geschäfte durch ihren Vorstand sowie ihre als besondere Vertreter nach § 30 BGB bestellten Geschäftsführer nach Maßgabe der Gesetze, der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie gemäß ihrer eigenen Satzung. 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 unternehmensintern geltenden Regelungen und wirkt auf deren Beachtung durch alle Gesellschaften der CEWE-Gruppe hin. Die

Geschäftsleitung unterrichtet den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, des Risikomanagements und der Compliance und kommt somit seiner Berichtspflicht umfassend nach. Darüber hinaus berichtet die Geschäftsleitung regelmäßig schriftlich sowie mündlich umfassend und zeitnah über alle Vorgänge, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung sind. Weitere Einzelheiten regeln die Geschäftsordnungen des Stiftungsvorstands und des Aufsichtsrates sowie die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung.

### Aufsichtsrat

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

- Corporate Governance
- Compliance
- Risikosituation des Unternehmens

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

Seite 15 | Bericht des Aufsichtsrates

Seite 120 | Corporate Governance

Bei der CEWE Stiftung & Co. KGaA nahm im Berichtszeitraum ein Prüfungsausschuss (Audit Committee) die Aufgaben wahr, die ihm durch seine jeweils vom Aufsichtsrat in seiner Gesamtheit erlassenen Geschäftsordnungen übertragen wurde. Der Aufsichtsrat und seine Ausschüsse unterziehen sich regelmäßig einer eigenen Effizienzprüfung und lassen die Ergebnisse in die zukünftige Arbeit einfließen.

Weitergehende Informationen können dem Bericht des Aufsichtsrates (im Geschäftsbericht auf den Seiten 15 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 120 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 Stiftung & Co. KGaA wurde am 4. Juni 2014 in Oldenburg durchgeführt. Hier verzeichnete man mit einer Anwesenheit von 62,1 % des Grundkapitals wiederum eine stabile Kapitalpräsenz. Die ordentliche Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Mitglieder des Aufsichtsrats sowie die Wahl des Abschlussprüfers. Gleichzeitig steht der Hauptversammlung Beschlusskraft für Satzungsänderungen zu. Die Kommanditaktionäre der CEWE Stiftung & Co. KGaA nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr. Sie können ihr Stimmrecht persönlich, durch einen Bevollmächtigten oder einen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft ausüben. Sämtliche Dokumente und Informationen zu anstehenden Hauptversammlungen (inklusive einer zusammenfassenden Darstellung der Rechte der Aktionäre) werden unter anderem auf unserer Website zugänglich gemacht.

#### Zum Corporate-Governance-Bericht

Auch im Geschäftsjahr 2014 beschäftigten sich Geschäftsleitung und Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA intensiv mit der Thematik Corporate Governance, insbesondere dem Deutschen Corporate Governance Kodex. Corporate Governance steht für eine verantwortungsbewusste und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Führung und Kontrolle von Unternehmen. Deshalb 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 Vorstandes der persönlich haftenden Gesellschafterin zum Bericht über Beziehungen zu verbundenen Unternehmen

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

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

### Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

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

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

Oldenburg, 3. März 2015

**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

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

Seite 230 | 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 On-Site Finishing



**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 Berkhower**

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



## GLOSSAR

### **i** Hinweis:

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

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

### Anlagevermögen

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

### Brutto-Cash Flow

Ergebnis nach Steuern zuzüglich Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

### Brutto-Finanzschulden

Summe aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten; siehe auch Finanzverbindlichkeiten

### Brutto-Working Capital

Kurzfristige Vermögenswerte ohne liquide Mittel

### Capital Employed (CE)

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

### Capital Invested (CI)

Eigenkapital zuzüglich der nicht operativen Schulden und der Brutto-Finanzschulden

### Days Working Capital

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

### EBIT

Ergebnis vor Steuern und Finanzergebnis

### EBITDA

Ergebnis vor Steuern, Finanzergebnis und Abschreibungen

### EBT

Ergebnis vor Steuern

### Eigenkapital

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

### Eigenkapitalquote

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

### Finanzverbindlichkeiten

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

### Free-Cash Flow

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

### Freefloat

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

### Fremdkapital

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

**GuV**

Gewinn- und Verlustrechnung

**Kapitalrentabilität**

Siehe Return on Capital Employed

**Kurzfristige übrige Schulden**

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

**Liquiditätsquote**

Rechnerisch die liquiden Mittel im Verhältnis zur Bilanzsumme

**Netto-Finanzschulden**

Langfristige Finanzverbindlichkeiten zuzüglich kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten abzüglich liquider Mittel

**Netto-Working Capital**

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

**Netto-Cash Flow**

Brutto-Cash Flow abzüglich der Investitionen

**Nicht operative Schulden**

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

**NOPAT**

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

**Operatives Netto-Working Capital**

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

**Return on Capital Employed (ROCE)**

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

**Sonstige betriebliche Cash Flows**

Veränderungen aus den gezahlten Steuern sowie Einzahlungen aus erhaltenen Zinsen

**Sonstiges Brutto-Working Capital**

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

**Sonstiges Netto-Working Capital**

Sonstiges Brutto-Working Capital abzüglich der kurzfristigen übrigen Schulden

**Working Capital-induzierter Cash Flow**

Veränderungen aus dem Netto-Working Capital