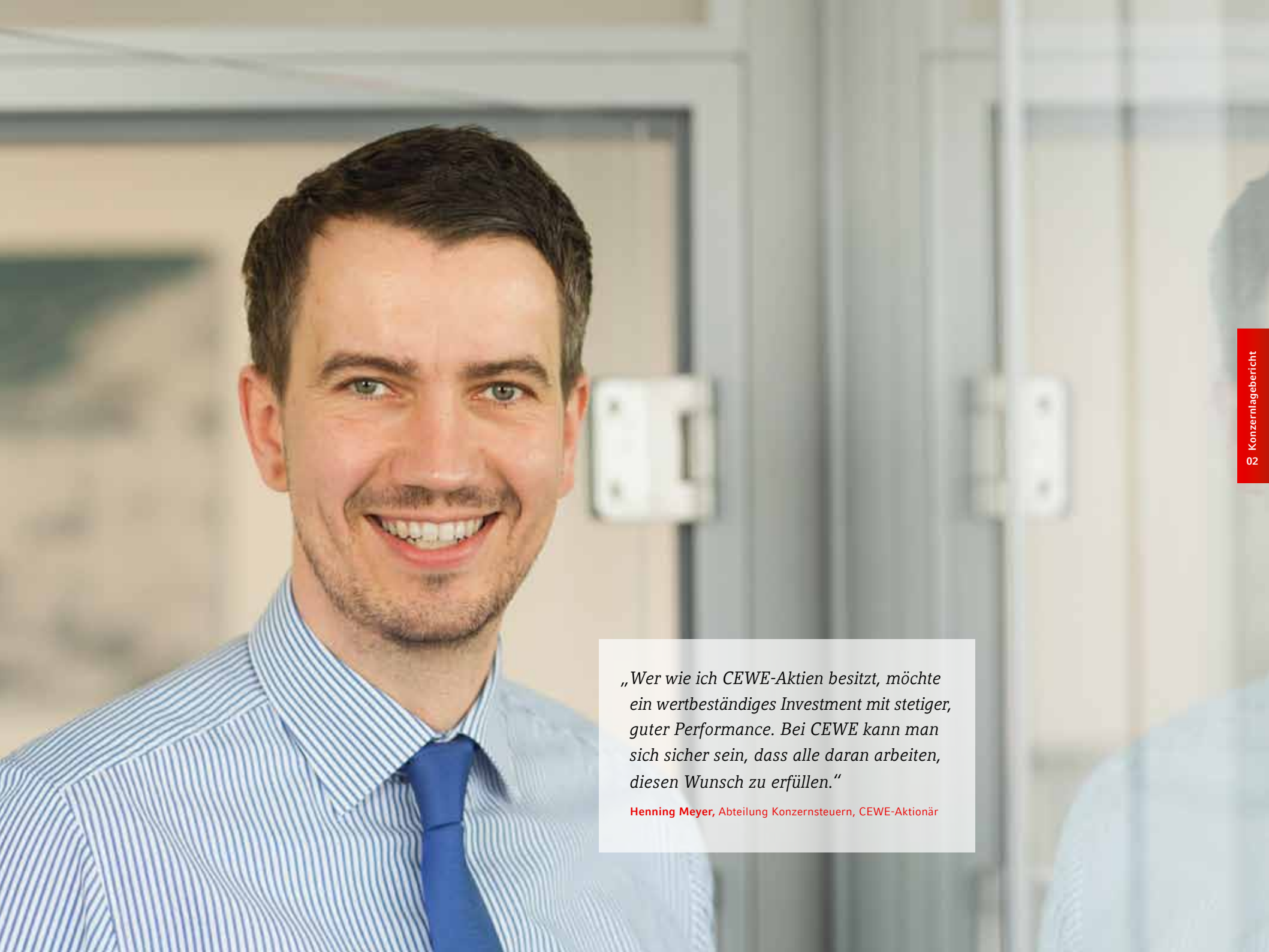


02

KONZERNLAGEBERICHT

GRUNDLAGEN DES KONZERNS	32	INTERNES KONTROLL- UND	
Geschäftsmodell	32	RISIKOMANAGEMENTSYSTEM	122
Organisation und Steuerungssysteme	34	Corporate-Governance-Bericht	122
Ziele und Strategien	38	Compliance	127
Unternehmensfunktionen	41	Risikomanagementsystem	128
WIRTSCHAFTSBERICHT	60	ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN	131
Märkte	60	Angaben nach § 315 Abs. 4 HGB	131
Resultate	67	VERGÜTUNGSBERICHT	134
Nachhaltigkeit	100	ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG	151
NACHTRAGSBERICHT	110	Bericht zur Unternehmensführung	151
Besondere Ereignisse nach Schluss des Geschäftsjahres	110	Angaben über Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen	155
PROGNOSE-, CHANCEN- UND RISIKOBERICHT	110	VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG	156
Risikobericht	110	Glossar	158
Chancenbericht	115		
Prognosebericht	116		



„Wer wie ich CEWE-Aktien besitzt, möchte ein wertbeständiges Investment mit stetiger, guter Performance. Bei CEWE kann man sich sicher sein, dass alle daran arbeiten, diesen Wunsch zu erfüllen.“

Henning Meyer, Abteilung Konzernsteuern, CEWE-Aktionär

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

Geschäftsmodell

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

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 waren 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 Smartphone. Rund 97 % 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 WANDBILDER 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 einigen Situationen auch direkt bei CEWE bezogen werden. Für den weitaus größten Teil der bei CEWE bestellten Fotofinishing-Produkte übernimmt CEWE die Auftragsannahme und die Kundenkommunikation.

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

Eigener Einzelhandel „CEWE RETAIL“ 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 sind z. B. Fotojoker, Fotolab, Japan Photo). Der CEWE RETAIL erfüllt für CEWE wichtige Funktionen: Erstens ist er ein wichtiger Vertriebskanal für CEWE-Laborleistungen direkt an Endkonsumenten. Die entsprechenden Umsätze und Erträge werden im Geschäftsfeld Fotofinishing 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.

Kommerzieller Online-Druck – das Wachstumsfeld

Seit CEWE 2005 das CEWE FOTOBUCH in sein Produktsortiment aufgenommen hat, entwickelte sich das Unternehmen zu einer der modernsten und effizientesten Digitaldruckereien Europas. 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 2010 das Online Druck-Angebot als Website www.viaprinto.de nicht nur über die CEWE FOTOBUCH-Software anzubieten, sondern auch mittels anderer gängiger Software-Formate. 2012 hat CEWE die auf den Online-Offsetdruck spezialisierte Saxoprint-Gruppe akquiriert. Mit dem Offsetdruck bei Saxoprint hat CEWE ein attraktives Angebot für Kunden geschaffen, die Produkte in größeren Auflagen bestellen (cewe-print.de und saxoprint.de). Mit dem Kommerziellen Online-Druck ist CEWE neben dem Hauptmarkt Deutschland aktuell bereits in zehn weiteren europäischen Ländern aktiv.

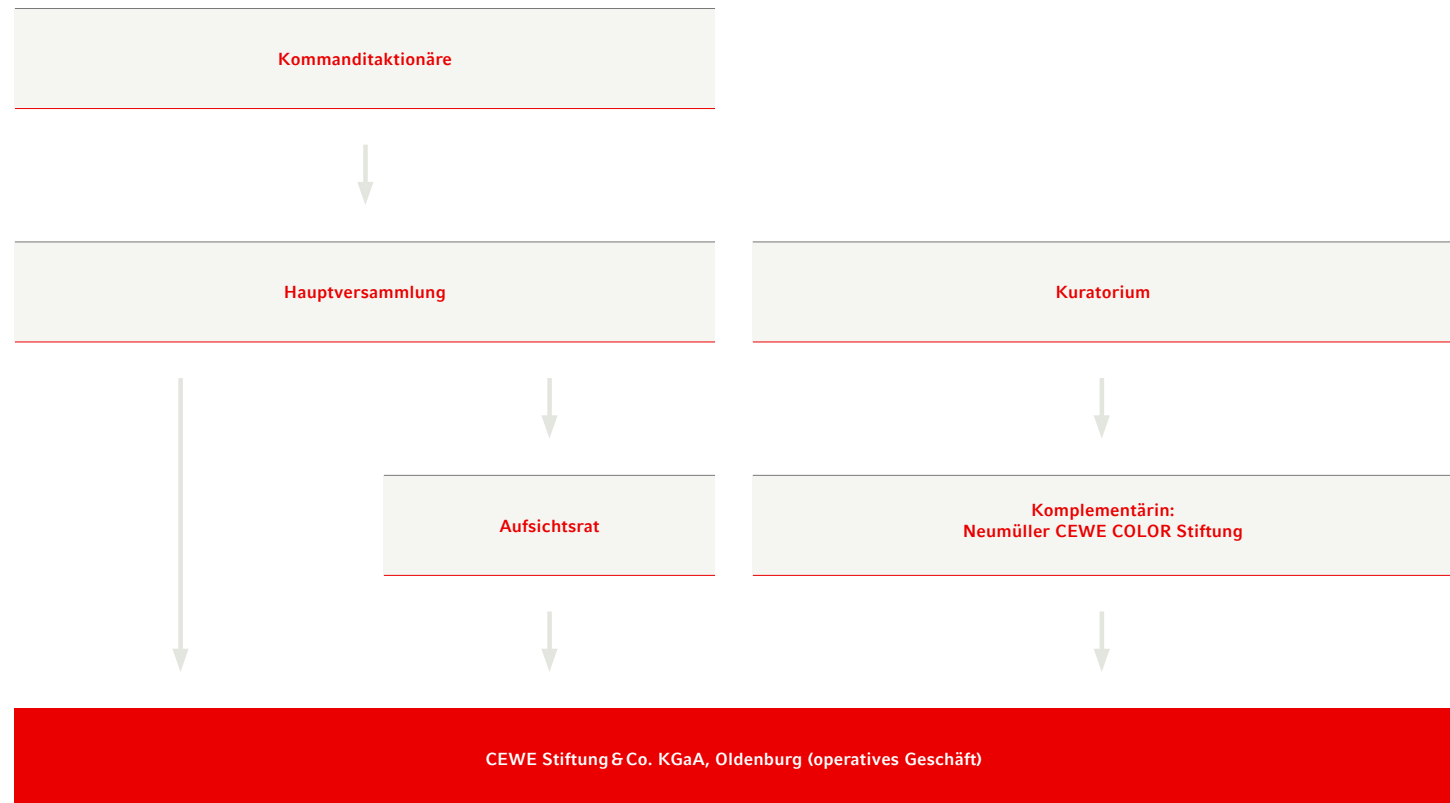
Die Wertschöpfungstiefe im Kommerziellen Online-Druck ist dem Fotofinishing sehr ähnlich. CEWE liefert hier jedoch keine Software zur Erstellung des Druckproduktes (anders als etwa beim CEWE FOTOBUCH). Die Kunden bestellen die Online Druck-Dienstleistungen direkt bei Unternehmen der CEWE-Gruppe.

Organisation und Steuerungssysteme

Organisationsstruktur

Die CEWE-Unternehmensgruppe gliedert sich wie folgt:

Seite 156
Vorstand und Geschäftsführung



Die Neumüller CEWE COLOR Stiftung wurde 2015 durch acht Vorstände und einen Geschäftsführer vertreten. Die verbleibenden 3.411 Mitarbeiter des Konzerns waren in der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in den nachgelagerten Konzerngesellschaften beschäftigt.

Rechtliche Struktur kombiniert Vorteile von Kapitalmarkt und Familie

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

Der Unternehmensgründer Senator h. c. Heinz Neumüller wollte sicherstellen, dass seine unternehmerischen Prinzipien dauerhaft im Unternehmen verankert werden und der Bestand des Unternehmens nachhaltig gewährleistet wird. Hierzu dienen die Neumüller CEWE COLOR Stiftung sowie die große Beteiligung der ACN Vermögensverwaltungsgesellschaft mbH & Co. KG (Erbengemeinschaft nach Senator h. c. Heinz Neumüller, größter Aktionär mit 27,4 %). Erstere gewährleistet, dass die Unternehmensgruppe im Sinne des 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 der Geschäftsleitung und des Aufsichtsrats. Auch hierbei steht die anhaltend solide und auf nachhaltige Wertsteigerung ausgerichtete Entwicklung des Unternehmens und damit des Investments im Fokus.

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

 Seite 29 | Aktionärsstruktur

 Seite 156
Vorstand und Geschäftsführung

 Seite 67 | Resultate

CEWE operiert in insgesamt 33 Tochtergesellschaften

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

Führung der CEWE-Gruppe 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 Zuständigkeiten 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 wichtigsten Kennzahlen erstellt. Aufgrund der im Kapitel „Resultate“ in den Abschnitten „Umsatz“ und „Kosten und Ergebnisse“ dargestellten Saisonverschiebung wurde die Bedeutung des vierten Quartals und insbesondere der letzten beiden Monate eines Jahres immer größer und legt auch noch weiter zu. Dies stellt für Hochrechnungen eine besondere Herausforderung dar.

Investitionen auf Basis von Rentabilitätsrechnungen

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

Enges Monitoring durch monatliche Plan/Ist-Vergleiche

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

Vielfältige und detaillierte Managementinformationssysteme

Neben diesem Kernelement des rechnungswesenorientierten Vergleichs stehen Profitcenter-Leitern, 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-Deckungsbei-

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

Klare Meeting-Struktur

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

Ziele und Strategien

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

Kontinuierliche Unternehmenstransformation: CEWE definiert Initiativen und setzt diese konsequent um

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

Langfristigen Gewinn und Unternehmenswert im Blick

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

Ziel: Profitables und kapitaleffizientes Wachstum soll Unternehmenswert steigern

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

Nicht-finanzielle Kennzahlen: Vor allem Anzahl der Fotos

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

		Internes Reporting	Externes Reporting	Jahres-Prognose
Nicht-finanzielle Kennzahlen	Fotos von Filmen	Woche	Quartal	ja
	Digitalfotos			ja
	CEWE FOTOBÜCHER			ja
Finanzielle Kennzahlen	Umsatz	Tag	Quartal	ja
	EBIT	Monat		ja
	EBT			ja
	Investitionen	Monat/ Quartal	Quartal	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 überwacht

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

Weitere wichtige Kennzahlen: Investitionen und Nachsteuerergebnis

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

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

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

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

Mit jedem Geschäftsbericht analysiert CEWE den ROCE, um nachzuvollziehen, wie sich das im Unternehmen eingesetzte Kapital verzinst hat. Seit Jahren erzielt CEWE Werte oberhalb von 10 %. Da der für CEWE anzusetzende Vorsteuer-Kapitalkostensatz nach den Berechnungen der Analysten in den Research-Berichten seit Jahren klar unter 10 % liegt, operiert CEWE zweifelsfrei wertsteigernd. 2015 lag der ROCE bei 17,4 % und damit höher als im Vorjahr (16,8 %). Langfristiges Ziel ist ein klar über den Kapitalkosten liegender ROCE.

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

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

Stabile Bilanz: Eigenkapitalquote als weiterer Indikator

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

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

Ziel: Möglichst stabile oder sogar steigende Dividende

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

Unternehmensfunktionen

Forschung und Entwicklung

Die Markenfähigkeit der CEWE-Produkte basiert weiter sehr stark auf den Eigenentwicklungen der innovativen Bestellapplikationen von CEWE. Durch solche Eigenentwicklungen gelang CEWE schon erfolgreich der Transfer von der analogen Filmtechnik zur digitalen Drucktechnik und ist das Unternehmen mit eigenen Angeboten oft schneller am Markt gewesen als der Wettbewerb. Zahlreiche Testsiege und Auszeichnungen in vielen Ländern demonstrieren diese Innovationskraft. Auch im Berichtsjahr wurden die CEWE-Bestellapplikationen mehrfach als Testsieger ausgezeichnet. Besonders hervorzuheben sind der Testsieg bei Stiftung Warentest für das CEWE FOTOBUCH, also die CEWE FOTOWELT-Software für Rechner, und der Testsieg bei Connect für die mobile Version der CEWE FOTOWELT.

Aktuell kümmern sich bei CEWE mehr als 140 Mitarbeiter um die Entwicklung und Weiterentwicklung der Bestellmöglichkeiten per Software. Dies gilt für die Bestellsoftware für Rechner zu Hause, für mobile Geräte wie Smartphones und Tablets ebenso wie für Smart-TVs im Wohnzimmer, für die CEWE FOTOSTATIONEN in den Läden der Handelspartner, die Online-Bestellfunktionen und das Webdesign für die Handelspartnerseiten sowie 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. 2015 wurden dabei die Verpackungsprozesse für CEWE WANDBILDER optimiert. Die Produkte können einfacher eingepackt und von den CEWE-Kunden ohne Gefahr der Beschädigung ausgepackt werden.

Viele Patente für Maschinen und Vorrichtungen in der Produktion haben CEWE schon zu Filmzeiten geholfen, Technologie-, Effizienz- und Innovationsführerschaft in Wettbewerbsvorteile umzusetzen. Auch heute entwickelt CEWE eigene Produktionssysteme, um die Produktivität und die Qualität in der Druckweiterverarbeitung und auch im Versand zu erhöhen. Wichtige Errungenschaften sind ebenfalls patentiert worden.

Smartphones bringen Innovationen in die Fotografie und die Nutzung von Bildern

Die vermehrte Nutzung von Smartphones mit ihren immer höherwertigen eingebauten Kameras macht sich auch bei CEWE positiv bemerkbar. Der Rückgang beim Verkauf der sogenannten Kompaktkameras – und damit weniger Bildern aus dieser Kategorie – wird bei CEWE durch eine steigende Zahl an Bildern von Smartphones überkompensiert. Im Dezember stammten in der Spitzenwoche schon über 25 % (+78 %) aller in den CEWE-Betrieben verarbeiteten Bilddaten von mobilen Endgeräten. 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 dritten 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 innovativen Funktionalitäten wie attraktiven Bildfiltern, HDR-Bildern oder Apps zur Bildbearbeitung in Smartphones erhöht. Beim Ausdruck vor Ort mittels CEWE FOTOSTATIONEN stammt schon fast jedes zweite Bild von einem Smartphone.



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. CEWE hat 2015 die CEWE POSTCARD weiterentwickelt. Seitdem versenden immer mehr Kunden ihre Urlaubsgrüße mit dieser sehr intuitiv zu bedienenden App. Solche sogenannten „Single Purpose Apps“, also die Vermarktung nur eines Produkts, sind sehr erfolgreich. Das Bestellen von Bildern und Postern für Windows Phone erfreut sich großer Beliebtheit: Ein Renner zu Weihnachten war die App CEWE KALENDER. Neben der Weiterentwicklung der CEWE FOTOWELT mobile für fast alle Produkte wird CEWE weitere attraktive Apps zum Bestellen von Einzelprodukten 2016 auf den Markt bringen.

Meine CEWE FOTOWELT mobile

Seit der Einführung zur photokina 2012 wird die Software Meine CEWE FOTOWELT mobile konstant weiterentwickelt. Dies betrifft die Verfügbarkeit von Produkten in der App, aber auch insbesondere die Benutzerfreundlichkeit bei der Bedienung. Hierzu analysiert CEWE kontinuierlich das Feedback der Konsumenten, aber auch die Ergebnisse mehrerer Usabilitytests und implementiert die gewonnenen Erkenntnisse mehrfach im Jahr mit neuen Versionen

in den Appstores. Seit der photokina 2014 sind alle CEWE-Bestellapplikationen grafisch und in der Benutzerführung angeglichen. Ein Ergebnis: Der Testsieg für Meine CEWE FOTOWELT mobile im Android Apps Magazin. Aus der Begründung: „Die App des deutschen Foto-Riesen CEWE ist ‚eine für alles‘, was Fotos angeht – sie glänzt aber auch darin, Fotobücher zu erstellen.“

Meine CEWE FOTOWELT

Ein CEWE FOTOBUCH wird in der Regel von Konsumenten mit der Software „Meine CEWE FOTOWELT“ erstellt, die für Windows, Mac und Linux verfügbar ist. Diese Software wird sowohl von Neukunden als auch von Bestandskunden genutzt, die Dutzende Produkte pro Jahr bestellen. Der CEWE FOTOBUCH-Assistent bietet eigenständig zeitsparende Gestaltungs-Vorschläge an, die Konsumenten ggf. Seite für Seite individuell bearbeiten können.

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 Online-Software erstellen.

Ein weiterer Schritt in Richtung noch mehr Nutzerfreundlichkeit ist die Integration der über 1.000 Kundenbeispiele aus der Online-Plattform. Auch über diese Kundenbeispiele tauschen sich CEWE-Kunden

aus und lassen sich inspirieren. Weiterhin wurden mehr Videotipps integriert, um den Nutzer noch besser beim Erstellen des aktuellen Projektes zu unterstützen. Hierzu gehört beispielsweise die Möglichkeit der Integration von Videos mittels QR-Code. Auch bei der Nutzung des CEWE FOTOBUCH-Assistenten können vollautomatisch Videos mit QR-Code beim Layoutvorschlag integriert werden. Dieses Feature erfreut sich immer größerer Beliebtheit, so dass CEWE hier zusätzlich zu 3 und 15 Jahren Speicherung jetzt auch auf vielfachen Kundenwunsch eine Speicherung über 30 Jahre anbietet.

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.

COPS, das CEWE ONLINE PRINTING SYSTEM

Die Umstellung auf responsives, d. h. auf verschiedene Bildschirmgrößen optimiertes Design hat die Nutzung der Online-Plattform weiter vorangebracht. Viele Kunden informieren sich mit ihren tragbaren Geräten über das Produktangebot auf den von CEWE betriebenen Webseiten unserer Handelspartner, bestellen dann direkt oder aber auch erst später über die CEWE FOTOWELT Software. Die CEWE-Websites haben aber auch eine Vielzahl neuer Produkte und Services zum Bestellen zur Verfügung gestellt, zum Beispiel aktuelle Premium Cases für Tablets und Smartphones und eine Vielzahl von neuen Designs für die CEWE CARDS und CEWE KALENDER.

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

Die eigene Plattform für CEWE FOTOBUCH-Wettbewerbe erfreut sich einer großen Beliebtheit – bei der Teilnahme, aber auch beim Kommentieren der eingereichten Bücher. Damit hat CEWE eine weitere Möglichkeit geschaffen, um Freude am Foto zu vermitteln und die Freude mit anderen zu teilen. Diese Plattform wurde 2015 nicht nur in Deutschland, sondern in fast allen durch CEWE belieferten Ländern eingeführt. 2016 wird diese schon sehr erfolgreiche Plattform noch flexibler für Inhalte und Bildschirmauflösungen (Responsivität) neu entwickelt.

CEWE MYPHOTOS

CEWE MYPHOTOS wurde offiziell zur Hauptversammlung im Juni 2015 gestartet. Diese neue Dienstleistung ermöglicht es, digitale Bilder in der Cloud sicher zu speichern, zu teilen, zu organisieren, zu bearbeiten und zu bestellen – und das immer, überall und mit jedem Gerät. CEWE liefert damit ein offenes ECO-System, bei dem Bilder über alle rechner- und mobilbasierten Betriebssysteme 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. Dieser Service ermöglicht es, einfach und sicher die Bilder von allen Geräten in eines der CEWE-Rechenzentren in Deutschland zu laden (das volle Handy z. B. zu entleeren).
- CEWE MYPHOTOS ist der Spezialist für Ordnung, Bearbeitung und Bestellung von Fotos und Fotoprodukten.
- Die bei CEWE MYPHOTOS gesicherten Fotos sind immer und überall auf allen Endgeräten verfügbar (PCs und Notebooks, Smartphones, Tablets, Smart-TVs, CEWE FOTOSTATIONEN).
- CEWE MYPHOTOS unterstützt plattformübergreifend Geräte mit allen gängigen Betriebssystemen (Windows, MacOS, Linux/Android, iOS, Windows Phone). Dazu kann CEWE MYPHOTOS per Desktop-Software, Browser und App genutzt werden.
- CEWE MYPHOTOS ist die Klammer über alle CEWE-Bestellwege hinweg.

Diese neue Dienstleistung ist bei ersten Handelspartnern in Deutschland erfolgreich ausgerollt. Weitere deutsche Handelspartner werden folgen. Der internationale Rollout steht 2016 ebenfalls an.

Leistungsstarkes Backend weiter optimiert

Auch in diesem Jahr war die Spitze an Aufträgen zu Weihnachten erneut 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 Produktionsbetriebe verteilt. In der Spitzenstunde in diesem Weihnachtsgeschäft hat die Plattform über 550 Aufträge pro Minute angenommen. An diesem Tag hat CEWE einen neuen Bestell-Rekord mit einem Zuwachs von 12 % gegenüber dem Bestwert des Vorjahres erzielt. Um diese Datenmengen schnell in die Betriebe zu leiten, wurden die dazu notwendigen zusätzlichen Server rechtzeitig vor der Saison weiter optimiert (virtualisiert) bzw. neu installiert. Durch die Virtualisierung und neue Server hat CEWE außerdem den Strombedarf massiv gesenkt.

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 Multi-Channel-Konzepte.

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

Vollumfassender Marketing-Ansatz

Bei CEWE bedeutet Marketing im Sinne der klassischen vier P (Product, Price, Promotion, Place) einen vollumfassenden Ansatz. Im Produktmarketing werden in Abstimmung mit allen Bereichen des Unternehmens das Produktsortiment in Breite und Tiefe definiert und die Marken ganzheitlich gesteuert. Alle Marketingmaßnahmen aus Bereichen wie 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 2015 wieder zahlreiche Testsiege von unabhängigen Organisationen erringen konnten. Hervorzuheben ist der Testsieg bei der Stiftung Warentest im November 2015. Hier hat sich das CEWE FOTOBUCH mit seinen Partnern Saturn und Müller klar vor der Konkurrenz platziert. Großen Wert legt CEWE darüber hinaus auf den Bereich Kundenservice – die Express-Lieferung, die 100 %-Zufriedenheitsgarantie, eine Erreichbarkeit des Kundenservices an sieben Tagen die Woche (in der Weihnachtszeit zuletzt auch bis Mitternacht) gehört schon lange zu den Standards bei CEWE.

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

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

- **Innovationen auf Produkt- und Vermarktungsebenen:** Innovationsführer zu sein, liegt in der DNA von CEWE. Dies betrifft das Marketing genauso wie die Produktion oder Forschung & Entwicklung. Alljährlich Produktinnovationen zu identifizieren, sie zur Marktreife zu bringen und schlussendlich an die Konsumenten zu vermarkten ist ein wichtiges Ziel des Marketings bei CEWE. Dabei ist auch in der Vermarktung sich verändernden Gewohnheiten und Nutzungsverhalten von Konsumenten Rechnung zu tragen. Insbesondere die Kanäle Internet und Mobile gewinnen dabei weiter an Bedeutung, während sie sich gleichzeitig massiv wandeln. Konsequenterweise verfolgt CEWE auch hier die Strategie, über innovative Vermarktungsansätze besonders nah an Wünschen und Gewohnheiten der Konsumenten zu sein.
- **Kundenorientierung:** Bei CEWE steht der Kunde im Mittelpunkt – sowohl der Neukunde wie auch der Bestandskunde. Der Erfolg dieser Ausrichtung wird durch eine hohe Kundenzufriedenheit bei den Käufern der CEWE-Produkte deutlich. Daher orientieren sich sowohl Produktinnovationen als auch Vermarktungskampagnen eng an den Bedürfnissen der CEWE-Kunden. Im Jahr 2015 wurde diese Ausrichtung auch zum zentralen Thema der Vermarktung. Kunden berichteten authentisch und überzeugend von ihrer Erfahrung mit dem CEWE FOTOBUCH. Auch die gemeinsame Arbeit mit 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 Bekanntheit der CEWE-Marken steigt und die Wahrnehmung dieser Marken in den Augen der CEWE-Kunden ist sehr positiv. Der Weiterentwicklung dieser beiden Aspekte sehen sich Marketing und Vertrieb bei CEWE verpflichtet. Dabei erfüllt das CEWE-Fotokultur-Marketing eine wichtige Aufgabe, indem es das Medium Fotografie in seinen unterschiedlichen Facetten erlebbar präsentiert. Hierzu zählen das Sponsoring namhafter Fotofestivals wie z. B. „Horizonte Zingst“ genauso wie die Kooperationspartnerschaften mit führenden Häusern der kulturellen Fotoszene wie z. B. dem „Haus der Photographie“ der Deichtorhallen Hamburg. Die Unterstützung von Fotografen-Ausstellungen, Workshops und Fotowettbewerben sind dabei wichtige Instrumente, die dabei helfen, Freude an der Fotografie zu vermitteln und damit auf den Markenkern einzuzahlen.
- **Konsequente internationale Anwendung der in Deutschland erfolgreichen Marken- und Marketingstrategie:** CEWE ist seit vielen Jahren nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen weiteren Märkten Europas klarer Marktführer im Fotofinishing. Diese Position gilt es weiter auszubauen bzw. zu festigen. Hierbei gelten – marktadäquat adaptiert – die gleichen strategischen Schwerpunkte wie im wichtigen deutschen Markt.

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

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 2015 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 der CEWE FOTOSTATIONEN sowie Customer Relationship Management (CRM) zur stetigen Optimierung des zielgruppenspezifischen Marketings und der Servicefreundlichkeit des Kundendienstes.

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

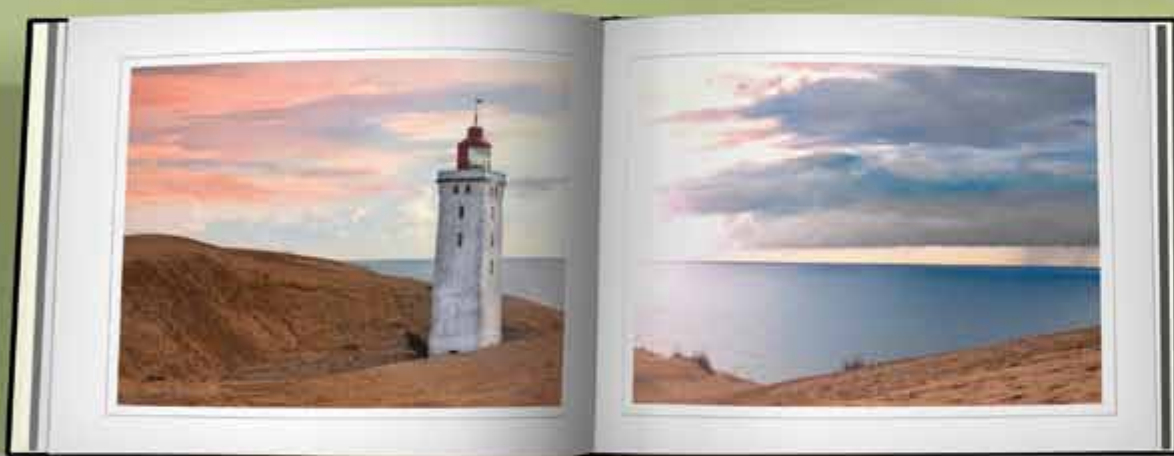
Die Kombination aus im eigenen Hause angepasster und optimierter Standardsoftware sowie speziell für CEWE entwickelter Individualsoftware ermöglicht es, Kundenanforderungen besonders schnell und flexibel zu erfüllen, und bietet CEWE damit einen echten Wettbewerbsvorteil.

Das 2013 für den besonders energieeffizienten und CO₂-reduzierten Betrieb des Oldenburger CEWE-Rechenzentrums erteilte Umweltsiegel Blauer Engel Rechenzentrum wurde 2015 rezertifiziert.

Ein weiteres herausragendes Projekt war der Abschluss der SAP-Einführung für Saxoprint. Seit Juni 2015 nutzt nun auch die Saxoprint GmbH das zentrale SAP ERP-System der CEWE.

Zur Vereinfachung der Informationssammlung und -organisation für die Erstellung des Nachhaltigkeitsberichts hat CEWE ein IT-System von CR 360 beschafft und 2015 eingeführt.

Mein
cewe fotobuch
Mein Leben









Produktion

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

Verbesserung der Produktionseffizienz im Fotofinishing

Im Jahr 2015 standen die effiziente Nutzung der installierten Geräte, die Vermeidung von Ausschuss und die weitere Reduktion der Durchlaufzeit im Vordergrund. Insgesamt wurde der Maschinenpark in allen Betrieben weiter kontinuierlich modernisiert und Prozesse weiter optimiert. Insbesondere wurden moderne Versandanlagen installiert, die Fehlsortierungen weitgehend unmöglich machen, und so die Zustellqualität weiter erhöht. Neben Maßnahmen, die der Qualitätssicherung dienen, wurden in den Betrieben die Grundlagen geschaffen, die Durchlaufzeiten bei Kernprodukten weiter zu reduzieren.

Zusätzlich hat die Produktion die Kapazitäten für das Produkt CEWE FOTOBUCH auf Fotopapier erweitert, um die steigende Nachfrage im In- und Ausland bedienen zu können. Die angebotene Seitenzahl wuchs auf 114 Seiten. Daneben wurde eine Vielzahl neuer Foto-produkte, wie zum Beispiel CEWE WANDBILDER mit Rahmen, in die Produktion integriert.

Alle elf Produktionsstandorte für fotobasierte Produkte sind komplett mit einheitlicher digitaler Produktionsstruktur ausgestattet und arbeiten mit derselben IT-Infrastruktur, deren Leistungsstärke 2015 weiter erhöht wurde. Dies ist die Basis, um Konsumenten und Handel auf einem hohen, identischen Qualitätsniveau und mit kürzesten Lieferzeiten mit digitalen Foto-Dienstleistungen zu versorgen. Fast 70 hochwertige 4-Farb-Digitaldruckmaschinen der drei führenden Hersteller sorgen in Verbindung mit effizienten Prozessen in den Betrieben dafür, dass die CEWE FOTOBÜCHER, CEWE KALENDER, CEWE WANDBILDER und CEWE CARDS in bester Qualität und mit hoher Liefertreue produziert werden können. Mit dieser hohen Anzahl an Maschinen – einmalig in Europa – hat CEWE auch ausreichend Kapazitäten, um die ausgeprägte Saison-Spitze in der Weihnachtszeit flexibel zu bewältigen. Kombiniert mit einer noch effektiveren Einarbeitung der Saisonkräfte in allen Betrieben sowie dem erfolgreichen Einsatz neuer Produktionsmethoden wie dem Lean-Management und 5S haben die CEWE-Betriebe eine hervorragende Lieferleistung für unsere Konsumenten und Handelspartner erzielt.

So verlief trotz der im Vorjahresvergleich noch einmal deutlich höheren Produktionsmengen das Weihnachtsgeschäft 2015 vollkommen planmäßig.

Expansion im Kommerziellen Online-Druck

2015 hat CEWE am Standort Dresden die Kapazitäten in den ca. 17.000 m² großen Hallen weiter auf kürzere Durchlaufzeiten und höhere Produktionseffizienz optimiert. Das nachhaltige Wachstum im Offsetdruck konnte so bewältigt werden und die Kunden sind wie gewohnt pünktlich und in hoher Qualität beliefert worden. Die Optimierung der Wertschöpfungskette in Bezug auf effizientes Drucken von Sammelformen stand im Fokus der Aktivitäten am Offset-Standort Dresden. So werden die Druckmaschinen verstärkt mit UV-Farben betrieben, die über eine LED-Trocknung eine schnelle Weiterverarbeitung zulassen, wodurch die Qualität des Druckproduktes insgesamt verbessert wird. Zum Beispiel hat CEWE 2015 eine Acht-Farben-Druckmaschine mit Wendung im Großformat in Betrieb genommen. Somit verfügt das Unternehmen am Standort Dresden nunmehr über vier Großformat-Druckmaschinen; eine weitere wird im ersten Quartal 2016 in Betrieb gehen. Neben der Erweiterung im Druck lag im Zentrum der Neuerungen die fortschreitende Automatisierung der Weiterverarbeitungsprozesse sowie des Versands.

Auch das Leistungsspektrum im Kommerziellen Online-Druck hat CEWE ausgeweitet. Insbesondere werden mehr Lieferzeitoptionen im internationalen Geschäft angeboten. Daneben wurde das Produktportfolio in bestehenden Produktkategorien weiter ausgebaut. Die Breite des Portfolios wuchs ebenfalls zum Beispiel durch weitere Kalendervarianten, Stempel, Haftnotizen oder weitere Werbetechnik-Produkte. Ebenfalls gehören Spezialitäten wie Sonderfarben oder Gold- und Silberfolie zum Produktspektrum aller Online-Druck-Portale wie Saxoprint, cewe-print.de und viaprinto.de. Über den Einsatz von FSC®-zertifiziertem Papier und die Option, klimaneutral zu drucken, leistet CEWE auch im Offsetdruck einen Beitrag zur Nachhaltigkeit.

Personal

Der Bereich Personalmanagement trägt zum Wachstum und zur Wertschöpfung des Unternehmens bei, indem hier hoch qualifizierte, motivierte und leistungsorientierte Mitarbeiter und Führungskräfte für CEWE gewonnen, entwickelt 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 2015 waren 3.420 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon 127 Auszubildende, bei der CEWE-Gruppe beschäftigt (Vorjahr: 3.219).

Davon arbeiteten 2.298 Mitarbeiter und damit rund 67 % (Vorjahr: 2.145 bzw. 67 %) in den inländischen und 1.122 Mitarbeiter und damit rund 33 % (Vorjahr: 1.074 bzw. 33 %) in den ausländischen Betrieben der CEWE-Gruppe.

Tarifpolitische Veränderungen

Der derzeit gültige Entgelttarifvertrag endet fristgemäß zum 31. Mai 2017. Der aus den letzten Verhandlungen vereinbarte Demografie-tarifvertrag ist abgeschlossen. Außerdem wurde bereits 2014 eine Gesamtbetriebsvereinbarung über die Verwendung des Demografie-betrages abgeschlossen. Als Verwendungszweck wurde 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 2015 3,6 % (2014: 3,6 %), in den ausländischen Werken lag der Wert bei 1,5 % (2014: 3,4 %). Im Jahr 2015 waren 56 meldepflichtige Unfälle und 22 Wegeunfälle zu registrieren.

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

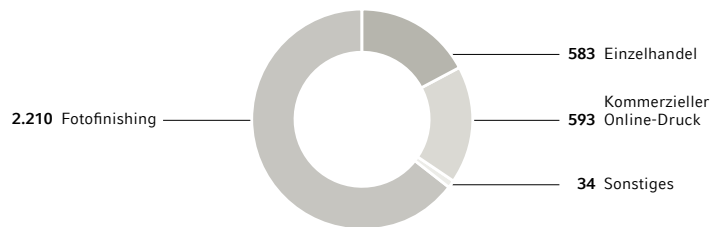
Ausbildungsquote kontinuierlich hoch

2015 bildete CEWE 123 Jugendliche (2014: 125) 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 BC war auch im Geschäftsjahr 2015 vertrauensvoll und konstruktiv. Der Vorstand dankt allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihren engagierten und loyalen Einsatz.

Personalstand CEWE-Gruppe im Jahresdurchschnitt 2015 Anzahl Mitarbeiter



Auszubildende in Deutschland im Jahresdurchschnitt

	2015	2014
Bürokaufmann	1	4
Duales Studium Medieninformatik	1	0
Duales Studium Fachinformatiker	14	14
Elektroniker für Geräte und Systeme	6	4
Fachinformatiker	12	10
Fachkraft für Lagerlogistik	4	6
Fotograf	3	2
Fotomedienfachmann	6	7
Industriekaufmann	17	18
Kaufmann für Dialogmarketing	8	9
Kaufmann für Medienkommunikation	2	0
Mechatroniker	5	6
Mediengestalter Digital & Print	11	10
Medientechnologie Druck	15	17
Medientechnologie Druckverarbeitung	18	18
Auszubildende in Deutschland gesamt	123	125

Logistik

Die Sicherstellung des physischen Transfers aller Bildaufträge von den POS zur Verarbeitung in die Betriebsstätten sowie die Auslieferung der Aufträge an die Kunden innerhalb des kommunizierten Lieferversprechens zählen zu der Hauptaufgabe der Logistik. Dazu gehört nicht nur die Belieferung des POS, sondern in immer stärker zunehmendem Maße auch die Versendung von CEWE-Aufträgen an den Endkunden.

Belieferung des Endkunden wächst stetig weiter

Die Direktbelieferung an den Endkunden (Mailorder-Sendungen) ist im Jahr 2015 in ganz Europa durch Postdienstleister weiter gestiegen. Die Sendungsmengen im Brief- und Paketbereich zeigen ebenfalls einen Anstieg an. In allen Betriebsstätten ist der Bereich Logistik sehr gut aufgestellt. Somit können die zunehmenden Versandmengen sehr gut aufgefangen werden.

Der Ausbau einer nachhaltigen Belieferung seitens CEWE wird mit der GoGreen-Initiative der Deutschen Post DHL vorangetrieben. Durch die Einführung der Programme „DPD Total Zero“ von DPD und des „Carbon Neutral Programm“ von UPS wurde eine nachhaltige Belieferung weiter ausgebaut. 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 CO₂-Emissionen durch Klimaschutzprojekte auf der ganzen Welt ausgeglichen werden.

POS-Belieferung bleibt ein Erfolgsfaktor

Ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal von CEWE ist nach wie vor die europaweite Belieferung der 25.000 POS unserer Handelspartner.

Durch den POS hat der Kunde die Option, seine Fotoarbeiten an eine alternative Zustelladresse geliefert zu bekommen. Diese Möglichkeit findet bei unseren Kunden weiterhin einen sehr großen Zuspruch, und somit liefern wir einen großen Teil der von CEWE produzierten Waren an die unterschiedlichen POS unserer Handelspartner.

Der Rückgang der Taschenaufträge ist weiterhin zu beobachten. Produkte wie das CEWE FOTOBUCH, CEWE CARDS oder CEWE KALENDER werden immer öfter 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. Die Aufgaben beschränken sich nicht allein auf klassische Themen wie Planung, Disposition, Sourcing und Lagerhaltung/Produktionsversorgung für Produktionsmaterial, sondern umfassen auch die Bereiche „Nichtproduktionsmaterial/Sonstige Kosten“ aller Fachbereiche, die organisatorisch und inhaltlich unterstützt werden. Die Lagerwirtschaft trägt mit kontinuierlicher Verbesserung zur Leistungsfähigkeit der Produktionsbetriebe bei.

Zentraleinkauf sichert Ausbau der Kosten-/Qualitätsführerschaft

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

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

Systematische Bearbeitung von Einkaufspotenzialen und -risiken

Durch eine noch einheitlichere IT-Basis in allen Geschäftsteilen ist CEWE in der Lage, allumfassend – pro Einzelkategorie – Potenziale wie auch etwaige Risiken im Portfolio zu erkennen. Durch spezifische Projektierungen konnten 2015 erneut Einkaufspotenziale realisiert und -risiken minimiert werden.

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

Zentraleinkauf verstärkt Innovationskraft von CEWE

Der Zentraleinkauf von CEWE ist integraler Bestandteil des Innovationsprozesses.

2015 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 2015 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.



Prozessoptimierung und Transparenz

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

Nachhaltigkeit im Einkauf

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

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

Auch 2015 wurden erneut eigene Lieferantenaudits mit den Themenbereichen Qualität, Produktsicherheit und Social Compliance (Verbot der Kinderarbeit, hohe Arbeitssicherheit/aktiver Gesundheitsschutz) bei Lieferanten in Fernost für importierte Materialgruppen durchgeführt. CEWE konnte sich auch in diesen Audits davon überzeugen, dass über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg die Nachhaltigkeitsanforderungen eingehalten werden.

Für die Nachhaltigkeit im Einkauf ist auch der möglichst regionale Bezug von Material von besonderer Bedeutung. 2015 konnten Anteile der Materialgruppen für die Kiosksysteme auf europäische Bezugsquellen umgestellt werden.

Verbesserung der Materialversorgung durch moderne Logistikprozesse

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

Finanzen

Finanzfunktionen liefern wichtige Beiträge zur Unternehmenssteuerung und operativen Wertschöpfung

Die 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.

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.

Bereich Finanzen gestaltet neue Geschäftsmodelle mit

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

WIRTSCHAFTSBERICHT

Märkte

Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen

Weltwirtschaft: Gedämpftes Wachstum in Schwellenländern, leichte Erholung in entwickelten Ländern

Das Wachstumstempo der Weltwirtschaft hat sich im Geschäftsjahr 2015 weiter verlangsamt. Während sich das Wachstum in den Entwicklungs- und Schwellenländern nach Angaben des Internationalen Währungsfonds (IWF) deutlich von 4,6 % im Jahr 2014 auf 4,0 % im Jahr 2015 – vor allem durch den Rückgang der Exporte – abschwächte, blieb das Wachstum der entwickelten Länder in etwa auf Vorjahresniveau. Sie expandierten im Jahr 2015 um 1,9 %, nach 1,8 % im Vorjahr. Insgesamt rechnet der IWF mit einem Wachstum von 3,1 % (2014: 3,4 %) für die Weltwirtschaft.

Neben dem starken Preisverfall des Rohöls, der einerseits negative Auswirkungen auf die Wirtschaft der Erdöl exportierenden Länder hatte, andererseits Erdöl importierende Länder begünstigte, dürfte auch die Zinspolitik der US-amerikanischen Zentralbank FED Einfluss auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung entfaltet haben, die wie erwartet Ende 2015 den Leitzins erstmals seit Beginn der Finanzkrise wieder um 0,25 Prozentpunkte angehoben hatte.

Die deutsche Wirtschaft wuchs im Geschäftsjahr 2015 sehr stabil, wenn auch weiterhin schwächer als die Weltwirtschaft. Grund für die positive Entwicklung waren vor allem eine gesteigerte Binnennachfrage, finanzielle Reserven durch stark gesunkene Rohstoffpreise (allen voran Rohöl) sowie der gestiegene Konsum. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes legten die privaten Konsumausgaben im Jahr 2015 preisbereinigt um 1,9 %, die Konsumausgaben des Staates sogar um 2,8 % zu. Treiber dürften hier vor allem die Konsumausgaben im Zusammenhang mit dem Flüchtlingszustrom gewesen sein.

Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) lag nach Angaben des Statistischen Bundesamtes im Jahresdurchschnitt 2015 um 1,7 % höher als im Vorjahr. Der IWF geht für Deutschland von einem Wirtschaftswachstum von 1,5 % aus – damit lag Deutschland im europäischen Schnitt. Der Euroraum zeigte laut IWF im Geschäftsjahr 2015 wieder ein deutlich dynamischeres Wachstum, nach einer Expansion von nur 0,9 % im Jahr 2014.

Inflation: Ölpreisverfall senkt Teuerungsrate im Euroraum auf unter 1 %

Der massive Ölpreisverfall setzte sich im Jahresverlauf 2015 fort. Der Preis für ein Barrel Rohöl der Sorte Brent sank von 57,56 US-Dollar zum Jahresende 2014 um weitere 35,2 % auf nur noch 37,28 US-Dollar zum Jahresende 2015. In den entwickelten Ländern senkte das die Inflationsrate auf 0,3 %, nach 1,4 % im Vorjahr. Im Dezember 2015 betrug nach Angaben der EZB die Inflation im Euroraum 0,2 % (Dezember 2014: -0,2 %). Ursächlich dürfte neben dem Ölpreis nach Einschätzung der Zentralbank auch das milde Klima gewesen sein, das die Inflation bei unverarbeiteten Lebensmitteln dämpfte. Auch in Deutschland lag die Teuerungsrate im Jahresschnitt 2015 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes bei nur 0,3 % (2014: 0,9 %) und damit weit unter der EZB-Zielmarke von 2 %.

Wechselkurs: Euro verliert weiter an Wert

Die geldpolitischen Maßnahmen der EZB zur Ankurbelung der Konjunktur, darunter der Ankauf von Staatsanleihen in großem Maßstab, ein Leitzinssatz von unverändert 0,05 % sowie Negativzinsen auf Einlagen der europäischen Banken bei der EZB sorgten für eine weitere Abschwächung des Euro gegenüber den führenden Handelswährungen.

Der nominale effektive Wechselkurs des Euro gegenüber den Währungen von 38 der wichtigsten Handelspartner des Euro-Währungsgebiets sank im Betrachtungszeitraum Dezember 2014 bis Dezember 2015 um 5,1 %. Zum US-Dollar verlor die Gemeinschaftswährung im Jahresverlauf 2015 rund 7 % an Wert.

Gegenüber den für CEWE wichtigsten Währungen außerhalb des Euroraumes legte die Norwegischen Krone um 6 % zu, der polnischen Zloty jedoch nur geringfügig um 0,3 %. CEWE verzeichnet in diesen Ländern Umsätze in der jeweiligen Landeswährung, deshalb belastete der gestiegene Wechselkurs des Euro die Ertragslage.

Leicht gegenläufig entwickelte sich die tschechische Krone, ebenfalls eine der drei Top-Währungen. Sie verlor im Jahresverlauf 3 %. Aber auch gegenüber dem Schweizer Franken (-1 %) und dem britischen Pfund (-1,6 %) büßte der Euro an Wert ein, auch wenn der Wertverlust jeweils deutlich geringer ausfiel als im Vorjahr (2014: CHF -2,1 %, GBP -6,6 %).

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. 2015 gab es der Marktforschungsgesellschaft comScore zufolge mehr als 46 Millionen Smartphone-Nutzer – ein Anstieg von 22 Mio. (+91 %) gegenüber dem Vorjahr. Hinzu kommen 31 Millionen Tabletbenutzer in Deutschland (Quelle: eMarketer, 2015). 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 positive Marktentwicklung – allerdings bei wesentlich niedrigerem Volumen als im Einstiegssegment.

Beide Trends scheinen auf den ersten Blick gegensätzlich zu sein, doch tatsächlich basieren sie auf der gleichen Entwicklung: Die zunehmende Verbreitung von mobilen Endgeräten führt zu einem veränderten Fotografierverhalten. Die Zahl der Aufnahmen steigt durch mobile Endgeräte und auch das Interesse und die Begeisterung für Fotos wachsen. 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 vergangenen 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 Adventskalender, und die Möglichkeit, diesen Produkten durch ein persönliches Foto einen Mehrwert zu verleihen, verhelfen auch diesem Geschäftsfeld zu einer positiven Entwicklung.

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

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

Online Druck-Markt

Wandel zum Online-Druck hält an

Der Bundesverband Druck und Medien (BVDM) hat in seinem Bericht zur Situation der deutschen Druckindustrie für das erste Halbjahr 2015 einen Rückgang der Branchen-Konjunktur festgestellt. Demnach ging der Umsatz von klassischen Druckbetrieben mit 50 und mehr Beschäftigten um 2,2 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum zurück. Der Umsatz sank in allen Sparten, wobei der Zeitungsdruck wiederholt die stärksten Einbußen verzeichnete. Der Markt für ausschließlich über das Internet agierende Online-Druckereien hat sich auch 2015 weiter vergrößert. Im ersten Halbjahr 2015 hatte sich das Finanzierungsklima in der Branche insgesamt verbessert. Dies dürfte auch im Jahr 2016 weiter für eine zunehmende Investitionstätigkeit der Druckunternehmen sorgen, die seit langem ausgeblieben war. Auch der sogenannte drupa-Effekt – der Abschluss von Kaufvereinbarungen auf der Internationalen Fachmesse für premedia/print – dürfte sich dabei 2016 günstig auswirken. (Quelle: Branchenbericht Druckindustrie, BVDM, November 2015)

Der Index der Geschäftserwartungen für die nächsten sechs Monate bleibt auch im Dezember 2015 über dem Niveau des Basisjahres 2010. Mit einem Anstieg um 5,5 % gegenüber dem Vorjahreswert erlangte er überdies ein seit 3,5 Jahren nicht erreichtes Hoch. Gestützt von einer erwarteten Zunahme der Beschäftigung scheinen sich die Zukunftsperspektiven der Drucker seit langem wieder aufzuhellen. (Quelle: BVDM-Konjunkturtelegramm Dezember 2015).

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.

Im Laufe des Geschäftsjahres 2015 kam es zu keinen erkennbaren Engpässen an den relevanten Rohstoffmärkten. Insbesondere war die Verfügbarkeit von Druckpapieren und Druckplatten zu keiner Zeit gefährdet. Die Preise des Waren- und Leistungsbezuges blieben stabil.

Online Druck-Markt: hohe Markteintrittsbarrieren

Im abgelaufenen Geschäftsjahr 2015 war vereinzelt 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. CEWE konnte mit ihren Marken „CEWE-PRINT.de“, „Saxoprint“ und „Viaprinto“ ihren Marktanteil im relevanten Online Druck-Markt weiter ausbauen.

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

Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden vereinzelt von relevanten Marktteilnehmern Preisanpassungen vorgenommen. Trotz der weiterhin hohen Markt- bzw. Wachstumspotenziale für alle relevanten Marktteilnehmer ist für die Zukunft dennoch weiterhin davon auszugehen, dass Preisbewegungen im Markt zu verzeichnen sein werden. Dies gilt insbesondere in den Auslandsmärkten aufgrund des dortigen, teilweise höheren Preisniveaus.

Einzelhandelsmarkt

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

Norwegen

Norwegen, das zu den größten Öl- und Gasexporteuren gehört, leidet unter dem niedrigen Ölpreis. Ein Fünftel seiner Wirtschaftsleistung schöpft das Land aus der Ölförderung vor der Küste. Die Aussichten der norwegischen Wirtschaft haben sich daher seit Ende 2014 eingetrübt. Das allgemeine Wirtschaftswachstum hat sich 2015 auf dem Festland (ohne Offshore-Industrie) abgeschwächt und lag bei 1,3 % nach 2,3 % in den beiden Vorjahren (Quelle: dnb.no). Die Arbeitslosigkeit hat mit 4,6 % den höchsten Stand der vergangenen 10 Jahre erreicht, ist aber über das Land sehr ungleich verteilt. Insbesondere die Gebiete der Ölindustrie sind betroffen (z. B. Rogaland). Die norwegische Krone hat aufgrund der sinkenden Ölpreise gegenüber dem Euro verloren (2015 zu 2014 durchschnittlich 7,3 %). Die Inflation beträgt 2,3 % (Quelle: ssb.no).

Das real verfügbare Einkommen pro Kopf ist 2015 um 2,8 % gegenüber Vorjahr gewachsen und liegt mit ca. 30 TEuro deutlich über dem europäischen Durchschnitt. Der private Konsum ist um 2,2 % gewachsen, das Konsumentenvertrauen lag aber insbesondere in den für den Einzelhandel wichtigen Monaten November und Dezember auf einem niedrigen Niveau (Quelle: dnb.no), was die Konsumausgaben schwächt.

Schweden

Die schwedische Volkswirtschaft ist stark exportorientiert und geprägt durch einige große, global ausgerichtete Unternehmen. Der aktuelle Aufschwung in der schwedischen Wirtschaft hat zu einem Rückgang der Arbeitslosigkeit geführt. Der private Konsum und Investitionen in den Wohnungsbau sind wichtige Triebkräfte, offensichtlich durch die expansive Geldpolitik unterstützt. Mit dieser expansiven Geldpolitik und dem sehr niedrigen Zinsumfeld sind allerdings auch Risiken verbunden. Schon jetzt ist die Haushaltsverschuldung angestiegen und auch die Preise von Immobilien zogen stark an. Die privaten Konsumausgaben stiegen um 2,2 %. Die Arbeitslosigkeit lag unter Vorjahr bei 7,2 % (Dez. 2015, Quelle Eurostat) und das Bruttoinlandsprodukt wuchs um 3,3 % (höchstes Wachstum seit 2010). Die Inflation lag bei 0,9 %. Das verfügbare Einkommen lag bei ca. 22 TEuro. Die schwedische Krone hat im Jahresmittel 2015 im Vergleich zu 2014 um 1,4 % gegenüber dem Euro zugelegt. (Quelle: dnb.no, konj.se, scb.se).

Polen

Die starke Binnennachfrage bleibt der Wachstumsmotor für die Volkswirtschaft, die im europäischen Größenvergleich Platz sechs einnimmt. Die Gesamtkonsumausgaben lagen 2015 3,2 %, die der privaten Haushalte 3,1 % über dem Vorjahr. Die Arbeitslosenquote liegt bei 7,1 % und damit deutlich unter Vorjahr (Dez. 2015, Quelle Eurostat). Die Umsätze im polnischen Einzelhandelssektor wuchsen 2015 um 0,9 %. Nach langen Diskussionen mit polnischen und europäischen Handelsverbänden hat die polnische Regierung ein Gesetz für eine Sondersteuer auf Einzelhandelsumsätze verabschiedet, das 2016 in Kraft treten soll.

Der polnische Zloty hat gegenüber dem Euro im Jahresverlauf 2015 durchschnittlich um 3 % verloren. Die durchschnittliche Inflationsrate lag 2015 bei –0,9 %. Diese Deflation ist zwar für die Haushalte von Vorteil gewesen, hat es aber schwieriger für den Einzelhandel gemacht, Umsatzwachstum zu generieren, da in vielen Fällen noch hohe Lagerbestände zu höheren Preisen existierten.

Die Kaufkraft pro Einwohner liegt bei knapp 5,8 TEuro und damit 55 % unter dem europäischen Durchschnitt. Der gesetzliche Mindestlohn beträgt seit 2015 1.750 Zloty (ca. 418 Euro). (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. Im Jahr 2015 wurde so viel neue Verkaufsfläche fertiggestellt wie seit 2009 nicht mehr. (Quelle: JLL)

Tschechien

Tschechien gehört wieder zu den dynamischsten Volkswirtschaften in Europa. Triebkräfte des Aufschwungs sind der Binnenkonsum und die steigenden Investitionen. Das verarbeitende Gewerbe freut sich über gute Ordervolumen. Auch die Bauindustrie kann zulegen. Da zudem die Regierung mehr Geld für Infrastrukturprojekte ausgibt, bleiben die Aussichten positiv. Das BIP wuchs gegenüber dem Vorjahr um 4,6 %, gestützt durch die Schöpfung von Finanzmitteln aus den EU-Fonds. Die Inflation lag im Schnitt bei 0,3 % (Tiefstwert seit 2003).

Die Krone hat 2015 im Durchschnitt 3 % gegenüber dem Euro zugelegt, nachdem im November 2013 eine starke Schwächung durch Devisenintervention der tschechischen Nationalbank eingetreten war. Die Arbeitslosenquote liegt bei 4,5 % (Dez. 2015, Quelle: Eurostat). Die Einzelhandelsumsätze (exkl. Automotive) sind 2015 um ca. 7 % gestiegen. 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 slowakische Konjunktur bekommt derzeit gleich mehrfach Rückenwind. Unternehmen und Staat zeigen eine starke Investitionsneigung, die Privathaushalte konsumieren mehr, und die Bauwirtschaft trägt erstmals seit fünf Jahren wieder zum Wachstum bei. Das Bruttoinlandsprodukt wuchs 2015 um über 3 %, womit die Slowakei zu den dynamischsten Euroländern gehört. In den Folgejahren soll der Zuwachs noch größer ausfallen. Der Durchschnittsmonatsbruttolohn im Einzelhandel liegt bei ca. 600 Euro, insgesamt bei ca. 860 Euro. Die Arbeitslosenquote sank auf 10,6 % (Dez. 2015, Quelle Eurostat). Die Einkommen in der Slowakei verteilen sich sehr ungleichmäßig – in der Hauptstadt Bratislava liegen sie ungefähr auf EU-Durchschnitt, insgesamt aber nur bei ca. 60 %.

Resultate

Geschäftsfeld Fotofinishing

Entwicklungen Fotofinishing

Die CEWE FOTOBUCH-Erfolgsgeschichte geht weiter: Der Bestseller von CEWE zeigt ein stetiges Wachstum; so wurden allein im Jahr 2015 6,0 Millionen Exemplare verkauft. Weiterhin konnte Ende 2015 bereits das 40-millionste CEWE FOTOBUCH gefeiert werden. Die gestützte Markenbekanntheit betrug im Januar 2015 in Deutschland 60 % (2014: 59 %) und hat sich damit im Vergleich zum Vorjahr weiter erhöht (GfK).

Auch die neuen Marken CEWE CARDS, CEWE WANDBILDER und CEWE KALENDER entwickelten sich 2015 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, Passepartouts etc.) anzubieten. Innovation im Allgemeinen und Produktinnovationen im Speziellen spielten 2015 eine sehr große Rolle. So konnte 2015 unter anderem eine riesige Auswahl an Smartphone-Cases-Modellen/-Materialien, Schoko-Adventskalendern mit Premium-Schokolade von Ferrero sowie der Gold-/Silberdruck und Effektlack bei CEWE CARDS erfolgreich eingeführt werden.

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 eine rechtzeitige Auslieferung auch bei zeitkritischen Bestellungen sicherzustellen, kann der Kunde den Express-Service für das CEWE FOTOBUCH nutzen.

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

Werden wiederkehrende Themen identifiziert, werden diese direkt an die Bereiche Forschung und Entwicklung sowie Marketing weitergeleitet. So werden Anregungen und Probleme direkt bei der Weiterentwicklung von Produkten und Prozessen berücksichtigt. Dieser Rückkopplungsprozess findet laufend statt. Facebook ist ebenfalls ein 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 2015 durch Testsiege von renommierten Fachzeitschriften honoriert. Herausragend für das Jahr 2015 war der Testsieg bei der Stiftung Warentest für das CEWE FOTOBUCH bei Saturn und Müller (Ausgabe 11/2015). Die CEWE WANDBILDER sowie die CEWE KALENDER erhielten die Note „sehr gut“ in der DigitalPHOTO (Ausgaben 11/2015 bzw. 12/2015), 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 jetzt neu mit bis zu 178 Seiten erhältlich und lässt sich vielfältig zusammenstellen. Verschiedene Papierqualitäten, Einbände und Formate bieten für jeden Geschmack und jedes Projekt die richtige Basis. Das CEWE FOTOBUCH zeichnet sich durch seine bedienungsfreundliche, für die Betriebssysteme Windows, Mac und Linux verfügbare Bestellsoftware aus. Mehr als 5.000 Designs und Cliparts sowie eine Vielzahl an Passepartouts, Hintergründen und Layouts unterstützen bei der Gestaltung und steigern die Wertigkeit nachhaltig.

Auch 2015 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 Compact Panorama und Quadratisch erweitert. Neu

ist die Möglichkeit, das CEWE FOTOBUCH Digitaldruck mit bis zu 178 Seiten (vormals 154 Seiten) zu bestellen. Auch die maximale Seitenzahl der CEWE FOTOBUCH-Variante auf Fotopapier wurde von 98 Seiten auf 114 Seiten erhöht.

Gute Entwicklung: die neuen Marken

Die bereits 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 die sich sehr gut entwickelnden Premium Poster um die Papiervarianten Fine Art Matt und Seidenraster ergänzt. Auch wurde das Foto auf Holz eingeführt. Dieses Produkt aus nachhaltig angebautem Echtholz begeistert vor allem Naturliebhaber.

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 1.800 Designs zu verschiedensten Anlässen wie Weihnachten, Hochzeit, Baby, Geburtstag etc. lassen beim Konsumenten bei der Gestaltung keine Wünsche offen. Im Jahr 2015 wurden neben Hunderten neuen Designs auf Basis der aktuellsten Trends auch erstmals Designs mit Gold-/Silberveredlung sowie Effektlack eingeführt. Diese verleihen den wunderschönen CEWE CARDS einen sichtbaren und fühlbaren

3D-Effekt. Als Portfolioergänzung wurde die Karte Klassik eingeführt. Besonders für Einladungen und Save-the-Date-Karten bietet sich diese moderne Variante an.

Der CEWE KALENDER bietet den passenden Rahmen dafür, ganz persönliche Momente festzuhalten, Monat für Monat wieder zu erleben oder an die Liebsten zu verschenken. Das breiteste Produktportfolio, die Wertigkeit und höchste Liefertreue auch in der Hochsaison vor Weihnachten führten zu einer sehr positiven Entwicklung im Jahr 2015. Der Premium-Wandkalender XXL in der Größe 32x62 cm erweitert das Produktangebot um ein großes Format. Sein Format eignet sich hervorragend für ganz besondere Panorama-Aufnahmen oder Fotocollagen. In dem breiten Format kommen Aufnahmen von Sonnenaufgängen, Skylines oder Landschaften perfekt zur Geltung.

Hochwertig und im Trend: die neuen Fotogeschenke und Fotos

Durch die individuellen Fotos der Kunden erhalten die Fotogeschenke eine einzigartige Persönlichkeit. Das umfangreiche Angebot (von der Zaubertasse bis zum Puzzle, von dem Smartphone Case bis zum Adventskalender) lässt keine Wünsche offen. Die Fotogeschenke wurden 2015 gezielt um wertige und trendige Produkte erweitert.

Der sich sehr dynamisch entwickelnde Bereich der individuellen Smartphone Cases wurde um fünf Materialien (Hard Case, Silicon Case, Tough Case, Sideflip- und Downflip-Tasche) erweitert. Die Modellauswahl wurde um ein Vielfaches auf über 200 verschiedene Modelle ausgebaut. Somit bietet CEWE das umfangreichste Produktportfolio im Markt an.

Adventskalender liegen im Trend. Das Produktportfolio wurde um hochwertige Schokoladenadventskalender mit Ferrero Pralinen und Kinderschokolade erweitert. Auch der Fotoadventskalender als die kalorienfreie Variante mit Bildern hinter jedem Türchen wurde eingeführt. Diese Neuprodukte erfreuten sich von Anfang an einer sehr hohen Beliebtheit bei den Endkunden.

CEWE in der mobilen Welt

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

Herzstück der mobilen Anwendungen ist die CEWE FOTOWELT App. Einmal auf dem Smartphone oder Tablet installiert, können Foto-Produkte von unterwegs oder zu Hause auf dem Sofa gestaltet und bestellt werden. 2015 fand ein umfassendes Software-Update der App statt. Seitdem können CEWE KALENDER auch als Tischkalender erstellt und Postkarten nicht nur mit eigenem Bild, sondern auch mit einem Videogruß 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 APPS Magazins (Ausgabe 12/2015) wurde die CEWE FOTOWELT App als beste Fotobuch-App ausgezeichnet.

Weitere Applikationen von CEWE sind beispielsweise die CEWE POSTCARD App oder die CEWE OPTIMIZE App. Die CEWE POSTCARD App ist eine kleine und selbständige App, die für den Versand der Postkarten gedacht ist. Mit der CEWE OPTIMIZE App können Fotos mit wenigen Klicks bearbeitet und optimiert werden. Neu im Jahr 2015 wurde eine eigenständige CEWE KALENDER App eingeführt.

Vermarktungsaktivitäten von CEWE im In- und Ausland

Rund um die Markenfamilie mit dem Zugpferd CEWE FOTOBUCH fanden 2015 Vermarktungsaktivitäten im Sinne einer konsistenten Kommunikation über alle Kanäle statt. Diese wurden für den internationalen Markt unter Berücksichtigung der länderspezifischen 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 bereits zum zweiten Mal im Januar 2015 mit einer vierwöchigen Präsenz in Deutschland im TV zu sehen.

CEWE war auch im Jahr 2015 wieder auf vielen thematisch passenden Messen präsent. Von Fachmessen im Bereich Foto über Reise-, Hochzeits- und Buchmessen bis hin zu Verbrauchermessen hat CEWE die vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten seiner Produkte gezeigt und ist in den Dialog mit Konsumenten getreten.

Zum wichtigen Sommerzeitraum hin wurde eine neue Kampagne rund um die CEWE FOTOBUCH-Kunden gestartet. Dabei öffneten Kunden ihre Häuser und haben dort vor der Kamera von ihren Anlässen, Erfahrungen und der Freude rund um das CEWE FOTOBUCH berichtet. Diese emotionalen Geschichten sind erstmalig im Sommer im TV gelaufen. Ebenso fanden sie im Web auf den CEWE-Brandsites sowie auf den Seiten der CEWE-Handelspartner statt. Aktivitäten des Online-Marketings zur TV-Verlängerung im Web und in den Social Media-Kanälen unterstützten die Kampagne gezielt, ebenso wie Inhalte aus der Kampagne im Newsletter ihre Anwendung fanden. Anzeigen im Printbereich in themenspezifischen Medien wurden zur weiteren Stützung der Kampagne eingesetzt.

Im November und Dezember 2015 haben die Kunden in der Kampagne dann über die Freude, ein CEWE FOTOBUCH zu verschenken, berichtet und dabei sehr emotional ihre Geschichten dazu erzählt. Auch dieses Thema „Weihnachten/Schenken“ wurde im Sinne einer konsistenten 360°-Kommunikation über alle Kanäle gespielt und verlängert. Zudem wurden in diesem Zeitraum wieder Tandem-Spots mit der Produktgruppe CEWE KALENDER geschaltet.

In dieser Zeit lagen die Schwerpunkte der Markenkommunikation auf dem CEWE FOTOBUCH und dem CEWE KALENDER. Von Anfang November bis Mitte Dezember 2015 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 „2015! Menschen, Bilder, Emotionen“ generiert. Darüber hinaus begleitete eine Print-Kampagne in vielen themenspezifischen Medien die Weihnachtskampagne. Wie schon in der Sommerkampagne unterstützte ein maßgeschneiderter PR-Maßnahmen-Mix rund um Print- und Online-Medien die Marketingaktivitäten zu Weihnachten. Aufhänger waren sowohl die Kundengeschichten, Geschenketipps von CEWE zu Weihnachten sowie die Produktneuheiten des Jahres 2015.

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

Auch im Newsletter- und Printmailing-Bereich bietet CEWE seinen Kunden echte Mehrwerte. In regelmäßigen Abständen erhielten die Kunden auch 2015 Informationen und Inspiration rund um Fotografie und anlassbezogene Themen. Abgerundet durch Produktinformationen und Tipps & Tricks in Text, Bild und Video wurde eine wachsende Basis an Empfängern mit interessenbezogenen Inhalten versorgt. Die Kundengeschichten fanden sich natürlich auch in diesem Kanal wieder.

In Österreich, der Schweiz, Frankreich und den Niederlanden wurden ebenfalls Kunden abgedreht und in verschiedenen Märkten in hochwertigen, reichweitenstarken und zielgruppenrelevanten Umfeldern im TV platziert. Auch hier wurden die Kundengeschichten im Sinne einer konsistenten Kommunikation über alle Kanäle beworben.

In einigen Ländern, wie in Benelux, wurde neben CEWE KALENDERN auch die CEWE WANDBILDER im TV durch Tag-ons beworben.

Die neu entstandenen CEWE FOTOBUCH-Weihnachts-TV-Spots wurden zu Weihnachten in vielen europäischen Märkten in TV- sowie Online-Kanälen wie Youtube reichweitenstark genutzt und durch verschiedene weitere Maßnahmen wie Social Media-Aktivitäten, Paketbeileger, PoS-Broschüren und Newsletter multipliziert.

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

Schwerpunktthemen wie „Reisen“ wurden auch in den ausländischen Märkten verstärkt mit der Marke CEWE in Verbindung gebracht, indem CEWE auf Reisemessen mit einem Stand vertreten war, so wie zum Beispiel in Utrecht bei der „Vakantiebeurs“ im Januar 2015, in Paris auf dem „Salon de Tourisme“ im März 2015 oder in London bei der „Family Travel Show“ im Oktober 2015.

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 dem „Salon de la Photo“ in Paris den Kunden viele Inspirationsquellen in Bezug auf die Nutzung der CEWE-Produkte gegeben wurden – einerseits durch ausgestellte Beispiele, andererseits durch die persönliche Beratung durch CEWE Mitarbeiter sowie durch viele Tipps und Tricks rund um das Thema Foto in lokalisierten CEWE-Magazinen.

Das Thema „Content“ spielte im Jahr 2015 auch in den verschiedenen Märkten eine wichtige Rolle, indem über Newsletter, CEWE-Magazine und -Broschüren, PoS-Dekorationen sowie TV-Dokumentationen die verschiedensten Tipps zu Themen rund ums Foto im Allgemeinen sowie zu CEWE-Produkten im Spezifischen gegeben wurden. Auch wurden in vielen Laboren Kunden eingeladen, live an einem Rundgang durch unsere Labore teilzunehmen und selbst vor Ort zu erleben, wie ihre ganz persönlichen Geschenke produziert werden. In Prag konnten es noch viel mehr Kunden und potenzielle Kunden virtuell im Fernsehen durch eine Live-TV-Sendung erleben.

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. Insgesamt haben Teilnehmer aus 19 europäischen Ländern über 94.000 Fotos hochgeladen, bewertet, kommentiert und über Social Media-Kanäle geteilt – eine beeindruckende Resonanz. Die Preisverleihung und die Präsentation des Gesamtsiegers fanden im „Haus der Photographie“ am 2. September in den Hamburger Deichtorhallen statt. Alle Categoriesieger wurden in die Hansestadt eingeladen, wo erstmals der CEWE Photo Award an den Gesamtsieger überreicht wurde. Premiere feierte auch die Ausstellung zum Wettbewerb. Neben den sechs Categoriesiegern wurden 42 weitere beeindruckende Wettbewerbseinreichungen auf dem Vorplatz der Deichtorhallen bis zum 9. Oktober 2015 präsentiert.

In Ungarn wurde die Ausstellung ebenfalls schon im ganz besonderen Ambiente des Schlosses Grassalkovich in Gödöllő gezeigt. Ebenfalls in anderen Märkten sind einige Ausstellungen der Gewinner erfolgt.

Erstmals hat CEWE in Deutschland 2014 einen CEWE FOTOBUCH-Wettbewerb auf einer eigens geschaffenen Plattform gestartet. Die Resonanz des im Jahr 2015 beendeten Wettbewerbs war mit knapp 5.000 Einreichungen beeindruckend und zeigte eine besondere Vielfalt an Themen und Gestaltungen.

CEWE fördert das Kulturgut Fotografie

Die Förderung und Bewahrung des Kulturguts Fotografie liegt CEWE sehr am Herzen. Der Foto-Dienstleister pflegt Partnerschaften mit zahlreichen Institutionen aus der Fotoszene, die das Medium Fotografie in seinen unterschiedlichen Facetten erlebbar machen. Dazu gehören das Deutsche Fotomuseum in Leipzig, die Hauptsponsorenschaft

der „Fürstenfelder Naturfototage“, die Premiumpartnerschaft mit der „Erlebniswelt Fotografie Zingst“ sowie die Partnerschaft mit dem Oberstdorfer Fotogipfel.

Die Zusammenarbeit mit den Deichtorhallen Hamburg/Haus der Photographie, besteht bereits seit Ende 2013. Mit dem führenden Ausstellungshaus für Fotografie in Europa führte CEWE im Jahr 2015 verschiedene Aktivitäten durch, die Alltagskultur und Kunst miteinander verbanden. So wurde unter anderem die erwähnte Outdoor-Ausstellung „Our world is beautiful“ auf dem Vorplatz der Deichtorhallen präsentiert und prämiert. Die Fotoausstellung bestand aus 40 großformatigen Exponaten im Format 100 x 150cm und zeigte einen Auszug aus dem gleichnamigen CEWE-Fotowettbewerb, der insgesamt über 94.000 Einsendungen umfasste.

Darüber hinaus förderte CEWE engagierte Fotografen durch die Ermöglichung von eigenen Ausstellungen. So konnte z. B. Norbert Rosing im Nationalpark seine faszinierenden Fotografien zum Projekt „Wildes Deutschland“ in Form großformatiger Exponate einem interessierten Publikum präsentieren. Die Fotoausstellung wurde in Kooperation mit National Geographic Deutschland umgesetzt.

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

Ebenso macht die Zusammenarbeit mit dem Landesbund für Vogelschutz (LBV) in Form eines gemeinsamen Fotowettbewerbs und einer Fotoausstellung im Botanischen Garten in München das Engagement von CEWE im Bereich Naturfotografie und Naturschutz deutlich.

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

Resultate Fotofinishing

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

Saisonverschiebung hält weiter an

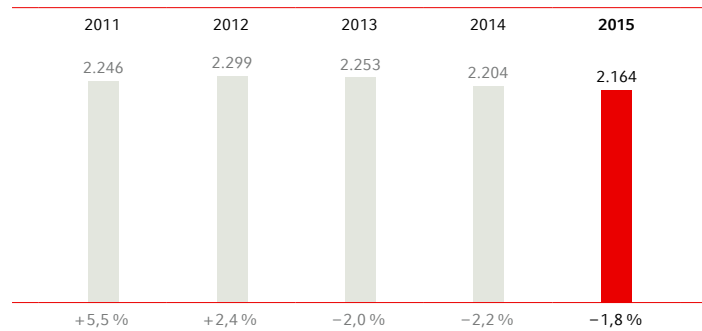
Der Absatz-, stärker noch der Umsatz- und vor allem der Ertragschwerpunkt der Digitalprodukte liegen im vierten Quartal. Viele Konsumenten schätzen das CEWE FOTOBUCH sowie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER sowie weitere Foto-Geschenkartikel als Weihnachtsgeschenke. Daher hat sich das saisonale Profil des CEWE-Geschäfts sehr deutlich zum Jahresende hin verschoben. Wie der Grafik auf Seite 75 zu entnehmen ist, hält diese Verschiebung weiter an.

Anteil der Mehrwertprodukte wächst

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

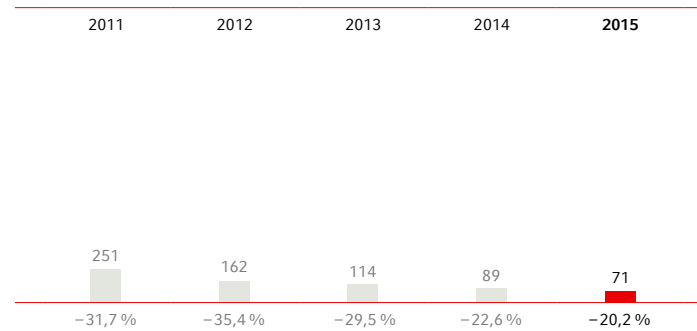
nachgefragte Mehrwertprodukte mit hoher Wertigkeit kompensieren einen Teil dieses Rückgangs. So verändert sich der Produktmix von CEWE zunehmend zugunsten dieser Mehrwertprodukte: Der Anteil der Markenprodukte CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE CARDS oder CEWE WANDBILDER wird stetig größer. Diese Artikel 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 im zweiten und insbesondere im dritten Quartal eines jeden Jahres fällt, während der Anteil der Bilder in Mehrwertprodukten im vierten Quartal sehr stark zulegt. Da CEWE mit Mehrwertprodukten einen tendenziell höheren Umsatz und ein höheres Ergebnis pro Bild erzielt, ist die Saisonverschiebung im Umsatz und vor allem im Ertrag noch ausgeprägter als im Volumen und setzt sich potenziell auch noch weiter fort: Der Trend von „Masse“ (weniger einzelne Fotos) zu „Klasse“ (mehr hochwertige Fotoprodukte) hält weiter an.

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 2,23 Mrd. Fotos leicht oberhalb der Erwartungen*
- ▶ *6,0 Mio. Exemplare des CEWE FOTOBUCHs mit weiter steigender Wertigkeit: +2,0 % zum Vorjahr*
- ▶ *CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER stärken Trend zu höherwertigen Produkten*
- ▶ *Fotos zu 96,8 % digital*
- ▶ *Über 63 % aller Fotos werden in Ladengeschäften abgeholt*

Fotovolumen leicht oberhalb der Erwartungen

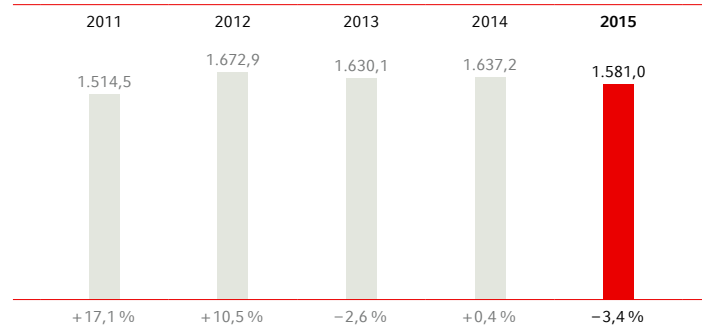
Als Folge des Trends „Von Masse zu Klasse“ hatte CEWE für das Jahr 2015 einen Rückgang des Fotovolumens auf 2,17 Mrd. Fotos bis 2,22 Mrd. Fotos erwartet (–6 % bis –3 % zum Vorjahr 2014); in dieser Fotozählung sind neben den einzelnen Fotoabzügen auch die Bilder in anderen Fotoprodukten – also z. B. dem CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDERN, CEWE CARDS, CEWE WANDBILDERN und anderen Mehrwertprodukten – enthalten. Mit 2,23 Mrd. produzierten Fotos (–2,5 % zum Vorjahr 2014) hat CEWE dieses Ziel am oberen Ende der Erwartungen sogar leicht übertroffen.

Dabei hat das vierte Quartal erneut seinen Volumenanteil am Gesamtjahresvolumen erhöht. Nachdem in den ersten drei Quartalen das Fotovolumen gemäß der Saisonverschiebung noch um –4,6 % rückläufig war (1,46 Mrd. Fotos), legte das Volumen im vierten Quartal mit +1,6 % auf 776 Mio. Fotos sogar zu (Q4 2014: 763 Mio. Fotos). Wie die Grafik auf Seite 75 belegt, setzt sich damit der langfristige Trend der Saisonverschiebung mit einem steigenden Volumenanteil im vierten Quartal auf jetzt 34,7 % fort.

Absatz des CEWE FOTOBUCHs legt weiter mit 2,0 % zu

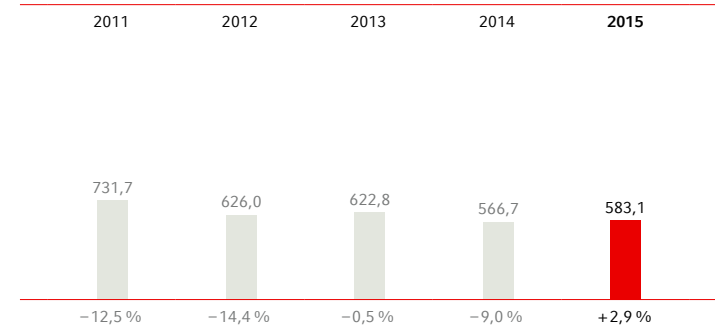
Im Berichtsjahr wuchs der CEWE FOTOBUCH-Absatz erfreulich weiter: Das CEWE FOTOBUCH verkaufte sich insgesamt über 6,0 Mio. Mal (+2,0 % zum Vorjahr 2014) und erreichte damit das geplante Ziel-Wachstum von +1 % bis +3 %. Auf der Umsatzebene fiel das Wachstum des CEWE FOTOBUCHs noch deutlicher aus. Gestützt 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

Vom CEWE FOTOBUCH-Jahresabsatz kauften die Kunden 2015 über 39 % im vierten Quartal: 2,39 Mio. Bücher (Q4 2014: 2,26 Mio. Bücher). Das Markenprodukt CEWE FOTOBUCH hat erneut ganz wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beigetragen.

Alle CEWE-Marken legen weiter zu

Auch der Absatz der übrigen Mehrwertprodukte wächst weiter dynamisch. Im Gesamtjahr 2015 legten die Produktgruppen CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER mit teilweise zweistelligen Wachstumsraten zu.

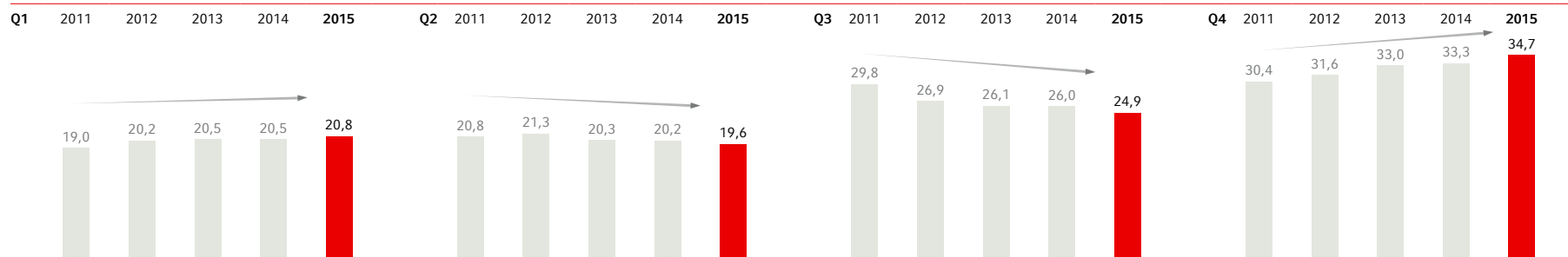
Fotos zu 96,8 % digital

Mit dem Erfolg des CEWE FOTOBUCHS und der weiteren CEWE-Marken nähert sich also die Digitalisierung immer mehr der 100 %-Marke. Nach 96,1 % im Jahr 2014 waren im Berichtsjahr bereits 96,8 % aller Fotos digitalen Ursprungs. Die Zahl der analogen Fotos von Filmen ging im Jahr 2015 mit -20,2 % auf 70,7 Mio. Fotos etwas weniger stark als erwartet zurück (Zielsetzung 2015: -27 % bis -21 %). Im vierten Quartal betrug der Digital-Anteil der Fotos sogar 98,1 % (Q4 2014: 97,7 %).

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

Die Quote der über das Internet bestellten Digitalfotos entwickelte sich von 74,3 % im Vorjahr 2014 auf 73,1 % (1.581 Mio. Fotos) im Berichtsjahr. Dabei resultiert der leichte Rückgang des Anteils der über das Internet bestellten Digitalfotos aus dem erfreulich guten Wachstum der an den CEWE FOTOSTATIONEN direkt im Ladengeschäft der CEWE-Handelspartner ausgedruckten Fotos. 47,7 % der Internet-Besteller entschieden sich dafür, ihre fertigen Aufträge im Ladengeschäft der von CEWE belieferten Händler abzuholen. 52,3 % wählten die Zustellung per Post nach Hause. Damit haben die Kunden insgesamt über 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 %



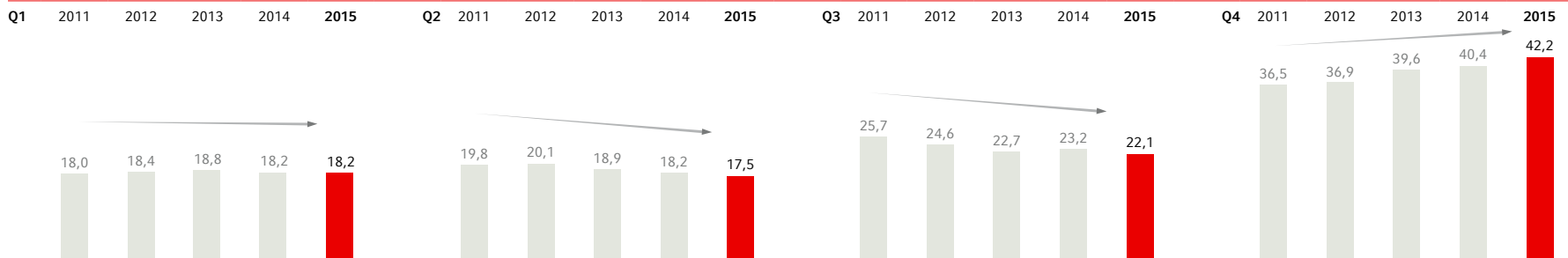
Umsatz Fotofinishing

- ▶ Größerer Anteil der CEWE-Markenprodukte stärkt Fotofinishing-Umsatz
- ▶ Umsatz je Foto steigt weiter: +10,3 % auf 18,6 Eurocent pro Foto
- ▶ 414,9 Mio. Euro Fotofinishing-Umsatz übertrifft Umsatzzielsetzung für 2015: +7,5 % zum Vorjahr
- ▶ Umsatz im vierten Quartal legt stark um 12,4 % auf 175,3 Mio. Euro zu

Mehrwertprodukte stärken Fotofinishing-Umsatz weiter

Auch im Jahr 2015 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 2015 erneut gestiegen: von 16,8 Eurocent pro Foto im Jahr 2014 um 10,3 % auf 18,6 Eurocent pro Foto im Berichtsjahr. Gerade das vierte Quartal 2015 bekräftigte diesen positiven Trend: Auch im wichtigen Weihnachtsquartal stieg der Umsatz pro Foto, und zwar von 20,4 Eurocent im Vorjahresquartal um 10,6 % auf 22,6 Eurocent.

Entwicklung der CEWE-Fotofinishingumsatz-Saisonverteilung in % vom Umsatz



Umsatz im Fotofinishing klar oberhalb der erwarteten Bandbreite

Aufgrund dieser positiven Entwicklung des Umsatzes pro Foto durch höherwertige Produkte übertraf der Fotofinishing-Umsatz im Jahr 2015 mit 414,9 Mio. Euro den Vorjahreswert (2014: 386,0 Mio. Euro, +7,5 %) deutlich. Als Zielsetzung für 2015 war CEWE von einem Umsatz zwischen 386 Mio. Euro und 391 Mio. Euro ausgegangen. Der realisierte Fotofinishing-Umsatz von 414,9 Mio. Euro liegt damit klar oberhalb dieser Bandbreite.

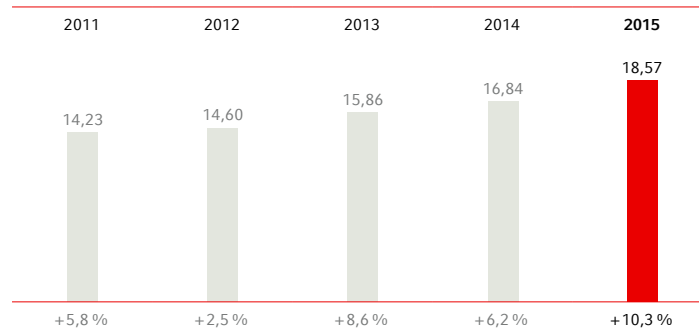
Auf Basis der erneut im vierten Quartal gestiegenen CEWE FOTOBUCH-Absatzmenge und durch den gestiegenen Mengenanteil des vierten Quartals insgesamt hat das Weihnachtsgeschäft auch im Jahr 2015 weiter an Bedeutung gewonnen. So stieg der Umsatz des wichtigen vierten Quartals von 156,0 Mio. Euro im Vorjahresquartal um 12,4 % auf nunmehr 175,3 Mio. Euro.

Absatzziele in Mrd. Stück	Ziel	Ist	Abweichung*
Digitalfotos	2,10–2,15	2,16	+1,8 %
Fotos vom Film	0,065–0,070	0,07	+4,7 %
Fotos gesamt	2,17–2,22	2,23	+1,8 %
CEWE FOTOBÜCHER in Mio. Stück	6,0–6,1	6,0	*

* Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Ergebnis Q4 in Mio. Stück	2015	2014	Veränderung
Fotos gesamt	775,7	763,4	+1,6 %
davon Digitalfotos	761,2	745,6	+2,1 %
davon Fotos vom Film	14,5	17,8	-18,5 %
CEWE FOTOBUCH	2,4	2,3	+5,7 %

Fotofinishing-Umsatz pro Foto in Eurocent



Veränderung zum Vorjahr

Ergebnis Fotofinishing

- ▶ Erneut hervorragendes Weihnachtsgeschäft führt im Gesamtjahr 2015 zu 40,4 Mio. Euro EBIT im Fotofinishing (2014: 39,4 Mio. Euro)
- ▶ Operatives EBIT vor Sonderaufwendungen sogar 4,0 Mio. Euro über Vorjahr: 43,4 Mio. Euro
- ▶ Operatives EBIT im Fotofinishing übertrifft die Erwartungen
- ▶ Viertes Quartal liefert 97 % des Gesamtjahres-EBIT im Fotofinishing
- ▶ Operative Fotofinishing-Marge steigt im Gesamtjahr 2015 weiter auf jetzt 10,5 % (2014: 10,2 %)

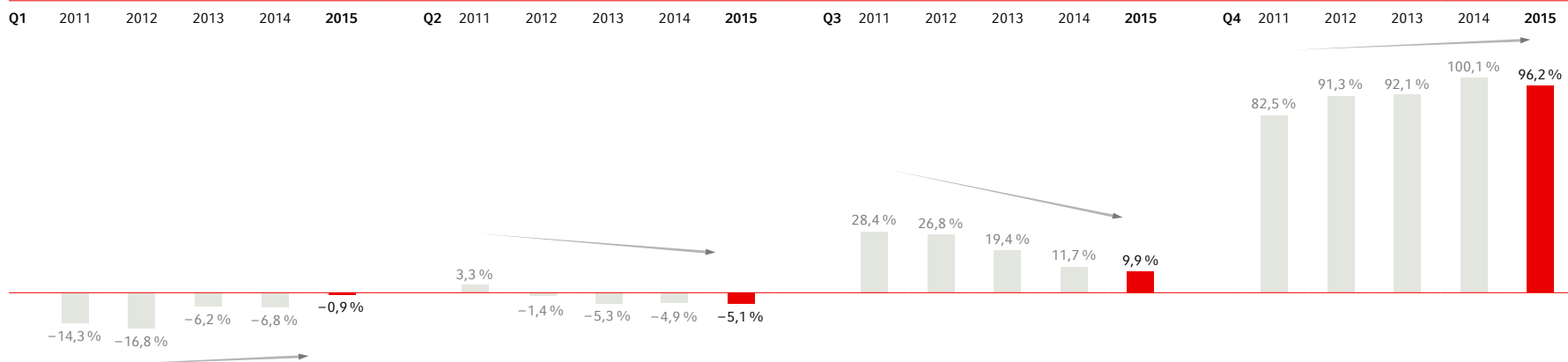
CEWE erwirtschaftete in der Analog-Ära den größten Anteil des Jahresgewinns vor allem im Urlaubsquartal (drittes Kalenderquartal), so dass der Anteil des vierten Quartals am Jahresgewinn damals nahe null lag. Inzwischen ergibt sich aber aufgrund der Saisonverschiebung sogar ein noch größerer Anteil im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

Operatives Fotofinishing-EBIT übertrifft Erwartungen: 43,4 Mio. Euro im Gesamtjahr 2015

Der Geschäftsbereich Fotofinishing konnte mit einem operativen EBIT vor Sondereffekten von 43,4 Mio. Euro seine Ertragsstärke nach einem Vorjahres-EBIT von 39,4 Mio. Euro erneut weiter ausbauen (+ 10,2 %). Damit übertraf das Geschäftsfeld Fotofinishing sogar den für 2015 geplanten Zielkorridor von 35,5 Mio. Euro bis 41,5 Mio. Euro um 1,9 Mio. Euro.

Als Sonderaufwendungen waren im ersten Quartal 2015 noch Restrukturierungskosten für die Schließung eines kleinen Kundendienstbüros am ehemaligen Fotolaborstandort Dresden in Höhe von 0,4 Mio. Euro angefallen. Zusammen mit den im vierten Quartal gebuchten Goodwill-Abschreibungen auf zwei Fotofinishing-Konzerngesellschaften in Höhe von 2,6 Mio. Euro fielen in diesem Geschäftsfeld somit insgesamt 3,0 Mio. Euro Sonderaufwendungen im Berichtsjahr an. Sogar inklusive dieser Sondereffekte liegt das ausgewiesene Fotofinishing-EBIT 2015 in Höhe von 40,4 Mio. Euro mit +2,4 % noch leicht über dem Vorjahreswert (2014: 39,4 Mio. Euro).

Entwicklung der EBIT-Saisonverteilung vor Restrukturierung in % (inkl. sonstigen Steuern)



Neben diesen Sondereffekten trägt das Fotofinishing-Ergebnis auch mehrere Hunderttausend Euro Verlust aus der Beteiligung an der Firma „DeinDesign“. CEWE hatte hier zu Anfang des dritten Quartals 2015 eine Mehrheitsbeteiligung an DeinDesign erworben. DeinDesign produziert und vertreibt über die eigene Internetseite www.deindesign.de vor allem individualisierbare SmartphoneCases sowie Folien zur Individualisierung für viele elektronische Geräte. Die Anschubfinanzierung für „DeinDesign“ ist durch die logische Erweiterung des aktuellen Produktportfolios auch für die übrigen Vertriebswege, die bereits jetzt erreichte Marktposition und die damit verbundenen Perspektiven gerechtfertigt.

Operative Fotofinishing-EBIT-Marge legt weiter zu

Der im Fotofinishing seit Jahren anhaltende Produktmixwandel – der Austausch von einzelnen Fotos durch Foto-Mehrwertprodukte wie das CEWE FOTOBUCH, CEWE KALENDER, CEWE CARDS oder CEWE WANDBILDER sowie weitere Foto-Geschenkartikel – führte auch 2015 zu einer weiter steigenden operativen EBIT-Marge (vor oben beschriebenen Sonderaufwendungen): 10,5 % nach 10,2 % im Vorjahr.

Operatives EBIT im vierten Quartal erneut gesteigert

Entsprechend dem zunehmenden Nachfrageschwerpunkt im vierten Quartal hat sich auch der Ertrag des Hauptgeschäftsfelds „Fotofinishing“ im Weihnachtsquartal abermals gesteigert. Das operative EBIT vor den oben beschriebenen Sonderaufwendungen stieg im vierten Quartal um 6,2 % auf 41,9 Mio. Euro. Damit liegt der Ergebnisanteil des vierten Quartals am Fotofinishing-Ergebnis des Gesamtjahres 2015 bei 97 %. Auf der Ergebnisebene zeigt sich – getrieben durch den im Weihnachtsgeschäft zunehmenden Absatz höhermargiger Mehrwertprodukte – die Saisonverschiebung am kräftigsten.

Struktur- und Gesellschaftskosten, Immobilien und Beteiligungen in Geschäftsfeld „Sonstiges“ umgliedert

CEWE führt ab sofort seine Struktur- und Gesellschaftskosten sowie das Ergebnis aus Immobilienbesitz und Beteiligungen im neuen Geschäftsfeld „Sonstiges“. Bisher waren sämtliche dieser Positionen

dem Geschäftsfeld „Fotofinishing“ zugeordnet, ohne dabei einen abschließlichen Kostenbezug bzw. direkt zuordenbaren Geschäfts- oder Produktbezug zum Fotofinishing aufzuweisen. Die Vergleichszahlen wurden entsprechend angepasst.

Als Struktur- und Gesellschaftskosten fallen im Wesentlichen Aufsichtsrats- und Gremienkosten sowie Hauptversammlungskosten und Kosten aus der Investor-Relations-Tätigkeit geschäftsfeldübergreifend an. Die Ergebnisse von futalis werden diesem neuen Geschäftsfeld zugeordnet, da sich die geschäftliche Tätigkeit nicht den anderen Geschäftsfeldern zuordnen lässt. CEWE hatte zu Anfang des dritten Quartals 2015 seine seit längerem bereits bestehende Beteiligung an futalis zu einer Mehrheitsbeteiligung ausgebaut und im Q3-Bericht der internen Berichterstattung folgend aus Wesentlichkeitsgründen zunächst innerhalb des Geschäftsfelds „Fotofinishing“ ausgewiesen. futalis erzeugt und vermarktet online über www.futalis.de als Premiummarke hochindividuell und veterinärmedizinisch auf die speziellen Bedürfnisse eines Tieres abgestimmtes Tierfutter. Im Geschäftsjahr 2015 sind im Geschäftsfeld „Sonstiges“ Umsätze in Höhe von 0,6 Mio. Euro angefallen (2014: 0,0 Mio. Euro). Der EBIT-Beitrag zum Konzernergebnis aus den Aufwandspositionen der Struktur- und Gesellschaftskosten sowie dem Ergebnis aus Immobilienbesitz und Beteiligungen betrug im abgeschlossenen Geschäftsjahr –2,2 Mio. Euro (2014: –1,0 Mio. Euro).

Klare Bedingungen für Beteiligungen an jungen Unternehmen

Mit den vielversprechenden Beteiligungen an jungen Unternehmen will CEWE die Erfolgsgeschichte des Aufbaus neuer Zukunftsgeschäftsfelder nach dem Vorbild des Kommerziellen Online-Drucks fortsetzen. Dabei setzt CEWE insbesondere auf Online-Geschäftsmodelle, die – genauso wie CEWE – individualisierte, hochwertige Produkte mit hohem Kundennutzen fertigen und damit eine starke Marke aufbauen und zugleich CEWE in Zukunft unternehmerisch weiterentwickeln können. Dafür hat das Unternehmen klare Bedingungen formuliert: CEWE muss bei den Beteiligungen mit den CEWE-Kernkompetenzen einen Mehrwert erzeugen können, hält aber den Mitteleinsatz zunächst auf einem überschaubaren Niveau.

1.000 Flyer

ab
19,90 €*



cewe-print.de

Ihr Online Druckpartner

 **cewe**
BEST IN PRINT

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

Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck

Entwicklungen Kommerzieller Online-Druck

CEWE-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 profitieren von der Markenbekanntheit des CEWE FOTOBUCHs und strahlen ihrerseits auch positiv auf diese Marke ab.

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

Mit den Marken CEWE-PRINT, Saxoprint und Viaprinto ist CEWE im Kommerziellen Online-Druck mittlerweile in 10 Ländern aktiv: Neben Online-Shops in Deutschland, England, Frankreich, Spanien, Italien, der Schweiz und Österreich bietet CEWE aktuell auch in den Niederlanden, Belgien und Polen Geschäftsdrucksachen an. Darüber hinaus ist die Expansion in weitere Länder Europas geplant. Im Fokus steht dabei, die vorhandenen CEWE-Vertriebsstrukturen in den einzelnen

Ländern zu nutzen, um einen schnellen und erfolgreichen Markteintritt zu erreichen. Je nach Marktgegebenheiten wird dabei individuell entschieden, mit welchen CEWE-Online-Druck-Marken ein Markt bearbeitet wird.

Kommerzieller Online-Druck weitet Produktprogramm aus

Als neue Produkte wurden 2015 unter anderem Briefumschläge, Aufkleber, Haftnotizen und Ordner in die Onlinedruckportale aufgenommen. Darüber hinaus wurde das Angebot vorhandener Standardprodukte um weitere Variationen bei Papierart und Format erweitert. Briefpapier, Visitenkarten, Flyer, Grußkarten und Folder bieten die Onlinedruckportale jetzt zum Beispiel in der umweltschonenden Recycling-Variante an. Recyclingpapier besteht zu 100 % aus wiederverwertetem Altpapier.

Zielgruppenorientierte B2B-Vermarktung

Die bereits 2012 gestartete Werbung im Umfeld der Fußball-Bundesliga wurde im Jahr 2015 ergänzt durch zielgruppengenaue Vermarktung in Fachmagazinen sowie Kooperationen mit dem Fokus auf dem Mittelstand. Die hohe Reichweite nutzte CEWE auch 2015, um die Marke CEWE-PRINT weiter bekannt zu machen. Darüber hinaus stehen gezielte Ansprachen von Neukunden mittels Online-Werbung, aber auch die Bestandskundenpflege per Newsletter und Mailing auf der Marketing-Agenda.



Resultate Kommerzieller Online-Druck

- ▶ **Umsatz-Erwartung für 2015 erreicht:**
77,8 Mio. Euro, +10,4 % (Vorjahr: 70,5 Mio. Euro)
- ▶ **Kommerzieller Online-Druck erreicht operative
Gewinnschwelle früher als geplant**
- ▶ **EBIT verbessert sich um 1,9 Mio. Euro**

Umsatz wächst 2015 mit weiter zweistelliger Wachstumsrate auf das geplante Niveau

Der Umsatz im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck wuchs im Gesamtjahr 2015 nach 70,5 Mio. Euro im Vorjahr um 10,4 % auf insgesamt 77,8 Mio. Euro. Damit erreichte CEWE das eigene Umsatzziel in diesem Geschäftsfeld von etwa rund 80 Mio. Euro für 2015. Intensive Marketingmaßnahmen haben auch im abgeschlossenen Geschäftsjahr dieses Top-Line-Wachstum unterstützt.

Viertes Quartal steigert Umsatzbeitrag auf 22,8 Mio. Euro

Ebenso konnte das vierte Quartal 2015 mit einem Zuwachs von 11,2 % nochmals kräftig zulegen: 22,8 Mio. Euro Umsatz nach 20,5 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 Geschäftsfeldern in Mio. Euro	2015	2014	Veränderung
Fotofinishing	414,9	386,0	+7,5 %
Einzelhandel	60,8	67,3	-9,6 %
Kommerzieller Online-Druck	77,8	70,5	+10,4 %
Sonstiges	0,6	0	—
Gesamt	554,2	523,8	+5,8 %

Operative Gewinnschwelle früher als geplant erreicht

Das Ergebnis des Geschäftsfelds Kommerzieller Online-Druck trägt momentan noch nicht operative Belastungen aus der planmäßigen Abschreibung von im Rahmen der damaligen Kaufpreisallokation der Saxoprint Gruppe identifizierten immateriellen Vermögenswerten. Für das Geschäftsjahr 2015 waren dies insgesamt rund 2,1 Mio. Euro. Bereinigt um diesen nicht operativen Effekt aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Übernahme liegt das EBIT des Kommerziellen Online-Drucks für 2015 bei 1,2 Mio. Euro. Damit erreicht der Kommerzielle Online-Druck operativ die Gewinnschwelle ein Jahr früher als geplant.

Wachstumsinvestitionen zahlen sich aus: EBIT verbessert sich um 1,9 Mio. Euro

Die für den oben beschriebenen Markenaufbau notwendigen Wachstumsinvestitionen haben bisher die Gewinn- und Verlustrechnung dieses Geschäftsfeldes stark geprägt. Denn CEWE nutzt weiterhin die Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing, um das vielversprechende Wachstumsfeld Kommerzieller Online-Druck durch intensives Marketing auszubauen. So generiert CEWE im Kommerziellen Online-Druck eine wachsende Kundenbasis, von der das Unternehmen künftig profitieren wird.

EBIT nach Geschäftsfeldern (vor Restrukturierung) in Mio. Euro	2015	2014	Veränderung
Fotofinishing	40,8	39,4	+3,6 %
Einzelhandel	0,1	-2,9	—
Kommerzieller Online-Druck	-0,9	-2,9	+67,4 %
Sonstiges	-2,2	-1,0	-113 %
Gesamt	37,8	32,6	+16,1 %

Im Geschäftsjahr 2015 stiegen die Personalkosten im Kommerziellen Online-Druck im Vergleich zum Vorjahr leicht an. Diese absolute Erhöhung resultiert zum einen aus dem größeren Geschäfts- bzw. Produktionsvolumen und zum anderen zum Teil aus notwendigen Lohn- und Gehaltserhöhungen im Rahmen der Mindestlohnanpassung.

Trotz dieser geplanten Kostenerhöhungen verbesserte das Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck seinen EBIT-Beitrag – inkl. der Belastungen aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Übernahme – zum Konzernergebnis von –2,9 Mio. Euro im Vorjahr 2014 auf –0,9 Mio. Euro im aktuellen Berichtszeitraum (+67,4 %): eine Verbesserung von gerundet 1,9 Mio. Euro.

Viertes Quartal liefert 7,0 % EBIT-Marge

Wie eingangs beschrieben, liegt auch im Kommerziellen Online-Druck die Saisonspitze mit hocheffizient ausgelasteter Produktion im vierten Quartal. Mit einem EBIT von 1,6 Mio. Euro erzielte der Geschäftsbereich ein um 1,9 Mio. Euro verbessertes EBIT im Vergleich zum Vorjahresquartal (Q4 2014: –0,3 Mio. Euro): eine EBIT-Marge bezogen auf den Umsatz des vierten Quartals von 7,0 %.

Kommerzieller Online-Druck 2016 profitabel

Die bisherige Geschäftsentwicklung im Kommerziellen Online-Druck bestätigt die CEWE-Zielsetzung, das Jahr 2016 in diesem Geschäftsfeld mit einem positiven EBIT-Beitrag – selbst inkl. der Belastungen aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Übernahme – zum Konzernergebnis abzuschließen. Der Fokus wird daher weiter auf profitablen Wachstum liegen.

Geschäftsfeld Einzelhandel

Entwicklungen Einzelhandel

CEWE RETAIL: Im Kerngeschäft gegen den Markttrend gut behauptet, Neupositionierung in Polen fortgeführt

Der CEWE RETAIL konnte 2015 seine starke Marktstellung in Norwegen, Tschechien und der Slowakei behaupten oder ausbauen, weil er seine Vorteile aus der Kombination von attraktiven Einzelhandelsgeschäften und jahrelang etabliertem Internetgeschäft nutzte. Im Berichtsjahr wurden in Polen die umfangreichen Anpassungen des Geschäftsmodells im Rahmen einer Neupositionierung fortgeführt: So wurde die Anzahl der Filialen deutlich reduziert und weitere Ladenmodernisierungen durchgeführt.

Der CEWE RETAIL bietet seinen Kunden eine attraktive Auswahl an Kameras, Objektiven und Zubehör, Dienstleistungen sowie das gesamte CEWE-Fotofinishing-Sortiment – nicht nur in attraktiven Innenstadt- und Shoppingcenterlagen, sondern auch im Internet. Der zugehörige Umsatz- und Ergebnisbeitrag des Fotofinishing-Sortiments wird im Geschäftsfeld Fotofinishing ausgewiesen.

Resultate Einzelhandel

- ▶ *Einzelhandelsumsatz sinkt durch Neupositionierung in Polen auf 60,8 Mio. Euro (2014: 67,3 Mio. Euro)*
- ▶ *EBIT vor Restrukturierungskosten im Einzelhandel wieder leicht positiv: 0,1 Mio. Euro (2014: –2,9 Mio. Euro)*

Umsatz sinkt 2015 maßgeblich durch Neupositionierung in Polen auf 60,8 Mio. Euro

Das große und attraktive Sortiment sowie die hohe Kundenorientierung des CEWE RETAIL waren auch 2015 ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. So hat das Geschäftsfeld in seinem stärksten Markt Norwegen und in der Slowakei sogar Umsatzzuwächse vermeldet. Das Geschäft mit Spiegelreflexkameras ging wie erwartet weiter zurück, allerdings konnten mit spiegellosen Systemkameras und dazu passenden Wechselobjektiven zusätzliche Umsätze erzielt werden. Außerdem lässt sich ein Konsumententrend hin zu hochwertigen Kompaktkameras ohne Wechselobjektiv erkennen.

In Polen wurden im Berichtsjahr planmäßig nicht effizient aufgestellte Filialen geschlossen. Der Umsatzrückgang aus diesen Schließungen konnte nicht vollständig durch entsprechende Onlineumsätze kompensiert werden. So war es neben dem marktgetriebenen Umsatzrückgang bei Spiegelreflexkameras und preisgünstigen Kompaktkameras maßgeblich der bewusste Verzicht auf diese margenschwachen Filialumsätze, die den Gesamtjahresumsatz des Geschäftsfelds Einzelhandel – zusammen mit negativen Währungseffekten in Höhe von 2,05 Mio. Euro – insgesamt auf 60,8 Mio. Euro unter den Gesamtjahresumsatz 2014 fallen ließ (2014: 67,3 Mio. Euro).

EBIT im Einzelhandel vor Restrukturierungskosten wieder leicht positiv

Die Neupositionierung des Einzelhandels in Polen zeigte im abgeschlossenen Geschäftsjahr bereits ihre positive Wirkung: Das operative EBIT vor Restrukturierungskosten war mit 0,1 Mio. Euro nach einem Verlust von –2,9 Mio. Euro im Vorjahr wieder leicht positiv. Im ersten Quartal 2015 waren noch 0,6 Mio. Euro Restrukturierungskosten in Polen angefallen, so dass das ausgewiesene EBIT inkl. dieser Einmalaufwendungen mit –0,4 Mio. Euro noch leicht negativ war.

Die Filialschließungen und die Anpassung des Geschäftsmodells führten in Polen im abgeschlossenen Geschäftsjahr zwar zunächst noch zu geringeren Umsätzen und anteiligen Deckungsbeiträgen, die korrespondierenden Kosteneinsparungen trugen jedoch bereits positiv zur Ergebnissituation bei.

Daneben führten der allgemeine Marktrückgang des Foto-Hardware-Einzelhandels in Polen und Norwegen und die damit verbundenen Kostensenkungsprogramme auf der Herstellerseite zu geringeren Marketing-Kostenbeteiligungen der Industrie. CEWE RETAIL reduzierte in Folge der Filialschließungen und des allgemeinen Marktrückgangs bei Spiegelreflex- und Kompaktkameras auch das Einkaufsvolumen bei einigen Hardware-Herstellern und konnte so u. a. sein Working Capital durch einen weiteren, wenn auch im Vergleich zum Vorjahr reduzierten Abbau des Lagerbestands verbessern. Infolgedessen reduzierten sich auch einige volumenabhängige Lieferantenboni, die in den Vorjahren noch positiv auf die Ergebnissituation gewirkt hatten.

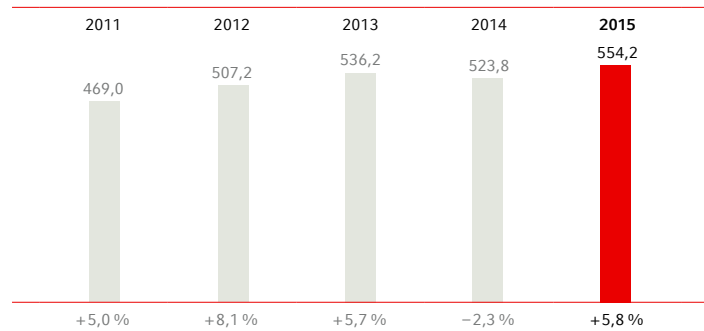
Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

- ▶ Konzernumsatz wächst auf 554,2 Mio. Euro
- ▶ Alle Unternehmensziele für 2015 erreicht: Konzern-EBIT 36,8 Mio. Euro
- ▶ Viertes Quartal trägt erneut über 100 % des Jahres-EBIT: 41,0 Mio. Euro
- ▶ EBIT-Marge verbessert sich im Konzern von 6,2 % (2014) auf 6,6 % (2015)
- ▶ Normalisierte Konzern-Steuerquote bei 33,0 %
- ▶ Ergebnis je Aktie liegt bei 3,24 Euro (2014: 3,08 Euro/Aktie)

Konzernumsatz wächst auf 554,2 Mio. Euro

Die Umsatzzuwächse in den Geschäftsfeldern Fotofinishing und kommerzieller Online-Druck haben im Geschäftsjahr 2015 den sich leicht abschwächenden Umsatz im Einzelhandel bei weitem übertroffen und führten so auch im Konzern zu einem Umsatzwachstum von 5,8 % im Vergleich zum Vorjahr: Der Konzernumsatz stieg von 523,8 Mio. Euro im Geschäftsjahr 2014 auf 554,2 Mio. Euro im Berichtsjahr.

Umsatz in Mio. Euro



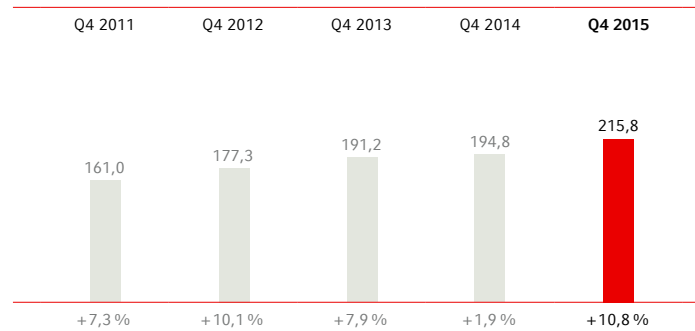
Veränderung zum Vorjahr

Gesamtjahr 2015 in Mio. Euro	Ziel	Ist	Abweichung*
EBIT	32–38	36,8	+5,1 %
EBT	30–36	36,3	+10,1 %
Nachsteuerergebnis	20–24	22,7	+3,3 %
Ergebnis je Aktie Euro/Stück	2,87–3,45	3,24	+2,5 %

* Berechnet auf den Mittelwert des geplanten Zielkorridors

Diese Entwicklung zeigte sich auch im vierten Quartal: Das hervorragende Weihnachtsgeschäft im Fotofinishing und die guten Zuwächse im kommerziellen Online-Druck überkompensierten sehr deutlich die leichten Umsatzrückgänge im Geschäftsfeld Einzelhandel: Der Konzernumsatz stieg von 194,8 Mio. Euro im vierten Quartal 2014 auf 215,8 Mio. Euro im Berichtsquartal. Ein kräftiges Plus von 10,8 %.

Umsatz Q4 in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Alle Unternehmensziele erreicht:**Das wichtige vierte Quartal legt erneut zu**

Die im Abschnitt zum Geschäftsfeld Fotofinishing dargestellte fortschreitende Saisonverschiebung des Fotofinishings 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 2015 wie in den Vorjahren einen Verlust ausgewiesen hatte, ruhten auf dem vierten Quartal wieder hohe Erwartungen. Diese Erwartungen hat das vierte Quartal 2015 erneut voll erfüllt. Durch die Beiträge des vierten Quartales hat CEWE alle Unternehmensziele erreicht.

Viertes Quartal trägt erneut über 100 % des Jahres-EBIT

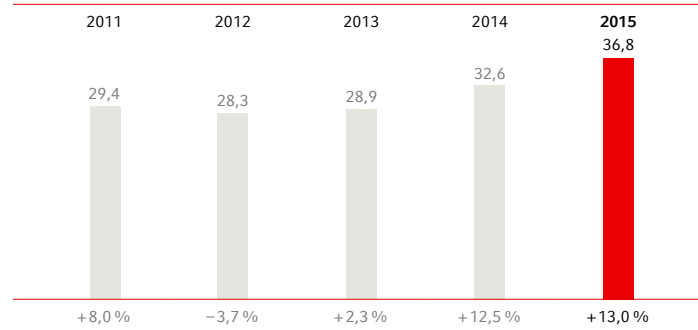
Besonders für das Jahres-EBIT hat das vierte Quartal aufgrund der ausgeprägten Fotofinishing-Saisonspitze eine große Bedeutung. So stieg im Berichtsquartal das Konzern-EBIT um 9,9 % oder 3,7 Mio. Euro auf 41,0 Mio. Euro. Mit diesem starken Beitrag des vierten Quartals glich CEWE den Verlust der ersten drei Quartale aus und erzielte ein Jahres-EBIT von 36,8 Mio. Euro (2014: 32,6 Mio. Euro).

EBIT-Zielkorridor für 2015 klar erreicht

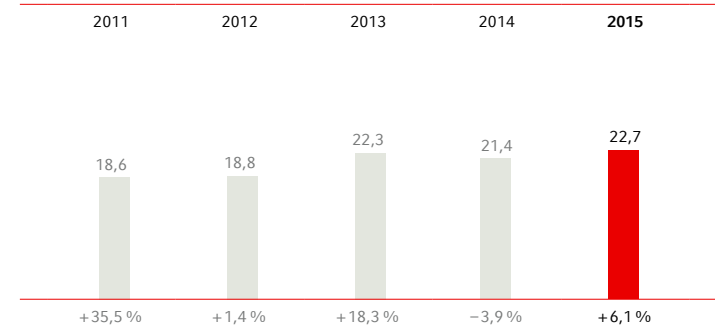
Mit dem erreichten Konzern-EBIT von 36,8 Mio. Euro hat CEWE den EBIT-Zielkorridor für 2015 von 32 bis 38 Mio. Euro am oberen Ende der Bandbreite klar erreicht.

Konzern-EBIT-Marge von 6,2 % auf 6,6 % verbessert

Die Ergebnisverbesserung in allen drei Geschäftsfeldern, also im Fotofinishing, im Einzelhandel und im Kommerziellen Online-Druck, haben insgesamt auch zu einer Verbesserung der EBIT-Marge im Konzern geführt: 6,6 % nach 6,2 % im Vorjahr 2014.

Operatives Ergebnis (EBIT) in Mio. Euro

Veränderung zum Vorjahr

Ergebnis nach Steuern in Mio. Euro

Veränderung zum Vorjahr

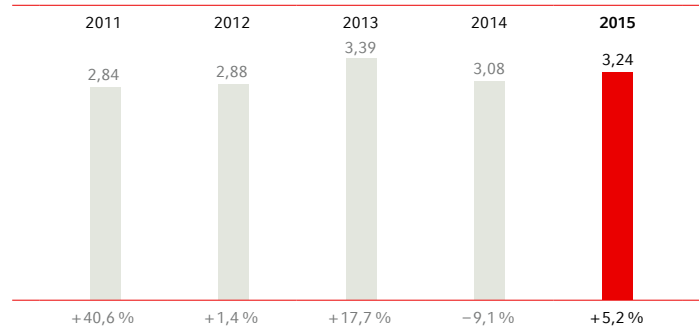
Unterschiedliche Dynamik der Geschäftsfelder beeinflusst GuV-Struktur

Der Beitrag der verschiedenen Geschäftsfelder zur Gewinn- und Verlustrechnung hat jeweils eine andere Struktur: Im 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 tendenziell durch einen höheren Materialaufwand und etwas geringere Personal- und sonstige betriebliche Aufwendungen gekennzeichnet. Dagegen weist der Einzelhandel im Vergleich zu den beiden anderen Geschäftsfeldern deutlich höhere Materialaufwendungen, aber geringere Personal- und sonstige betriebliche Aufwendungen auf. Bei den Abschreibungen kommt es durch die im Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck gestiegene Abschreibungsbasis auch im Konzern zu einer leicht steigenden Abschreibungsquote. In der folgenden Diskussion der Struktur der Gewinn- und Verlustrechnung werden diese Effekte an den wesentlichen Positionen erläutert.

Reduzierte sonstige betriebliche Erträge durch operative Stärke kompensiert

Bei allen Ergebnisvergleichen ist auch zu beachten, dass im Jahr 2015 erneut weniger sonstige betriebliche Erträge erwirtschaftet wurden: Im Jahr 2014 trugen die sonstigen betrieblichen Erträge 21,4 Mio. Euro, 2015 waren es mit insgesamt 19,6 Mio. Euro rund 1,8 Mio. Euro weniger als im Vorjahr.

Ergebnis je Aktie in Euro



Veränderung zum Vorjahr

Materialaufwandsquote sinkt auf 29,3 % vom Umsatz

Die Konzern-Materialaufwandsquote sinkt von 31,1 % (162,7 Mio. Euro) im Vorjahr 2014 auf 29,3 % (162,2 Mio. Euro) im Berichtsjahr. Im Fotofinishing wird durch die verstärkte Nachfrage nach gedruckten Fotoprodukten und weniger im Silber-Halogenid-Verfahren produzierten Fotos die Materialeinsatzquote tendenziell verringert. Auch die Neupositionierung des Einzelhandels in Polen mit insgesamt im Geschäftsfeld Einzelhandel leicht rückläufigem und zudem rohmargenträchtigerem Geschäftsvolumen reduzierte die Konzernmaterialeinsatzquote zusätzlich. Leicht entgegengesetzt wirkt das Wachstum des Kommerziellen Online-Drucks. Zusätzlich wird hier, 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.

Ergebnisse des Q4 in Mio. Euro	2015	2014	Veränderung
Ergebnis der betrieblichen Tätigkeit (EBIT)	41,0	37,3	+9,9 %
Ergebnis vor Steuern (EBT) (inkl. sonstiger Steuern)	41,1	37,2	+10,5 %
Ergebnis nach Steuern	26,1	25,9	+1,0 %

Personalaufwandsquote konstant bei 25,9 % vom Umsatz

Im Personalaufwand wirken zwei Effekte, die zusammen zu einer tendenziell leicht steigenden Personalkostenposition führen: Zum einen sind die Personalkosten im Wachstumsgeschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck durch Neueinstellungen und Mindestlohnanpassungen gestiegen. Zum anderen führt der gestiegene Personalbedarf im Bereich der strategischen Funktionen Marketing sowie Forschung und Entwicklung zu höheren Aufwänden in dieser Position. Bezogen auf den gleichzeitig gestiegenen Konzernumsatz bleibt die Personalaufwandsquote im Geschäftsjahr konstant bei 25,9 % (2014: 25,9 %).

Sonstige betriebliche Aufwendungen steigen leicht auf 35,0 % vom Umsatz

Mit 194,0 Mio. Euro lagen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen absolut um 12,3 Mio. Euro höher als im Vorjahr (2014: 181,7 Mio. Euro). Grund waren zum einen Mehraufwendungen für den Geschäftsaufbau, v. a. für das Marketing oder auch für den Mailorder-Versand. Die Quote vom parallel gestiegenen Konzernumsatz legt bei den sonstigen betrieblichen Aufwendungen von 34,7 % im Vorjahr auf 35,0 % im Berichtsjahr entsprechend nur leicht zu.

Abschreibungsquote steigt v. a. durch Sonderbuchungen leicht auf 6,9 % vom Umsatz

Vor allem die im Geschäftsfeld Fotofinishing vorgenommenen Abwertungen von Geschäfts- oder Firmenwerten haben den absoluten Abschreibungsbetrag im Geschäftsjahr 2015 ansteigen lassen. Die Abschreibungsquote hat sich im Konzern damit von 6,4 % im Vorjahr auf 6,9 % im Berichtsjahr leicht erhöht.

Finanzierungsaufwand sinkt weiter

Die Belastungen aus dem Finanzergebnis liegen mit –0,5 Mio. Euro auf einem weiter abnehmenden, niedrigen Niveau (2014: –1,0 Mio. Euro). Führte 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.

Normalisierte Konzern-Steuerquote bei 33,0 %

Bei der Betrachtung der Konzernsteuerposition ist für das abgelaufene Geschäftsjahr 2015 zu beachten, dass die im Geschäftsfeld Fotofinishing vorgenommenen Abschreibungen von Geschäfts- oder Firmenwerten in Höhe von rund 2,6 Mio. Euro als nicht steuerwirksame Abwertungen bei der Ermittlung des relevanten, zu versteuern- den Ergebnisses nicht berücksichtigt werden. Zusätzlich lassen die negativen Ergebnisse von erstkonsolidierten Konzerngesellschaften (v. a. futalis und DeinDesign) in Höhe von rund 1,7 Mio. Euro die Steuerquote steigen, da sich die Ausnutzung entsprechender Verlustvorträge erst in späteren Jahren positiv auf die Steuerquote auswirken wird. Daneben lassen im Steuerergebnis 2015 periodenfremde Effekte von rund 0,2 Mio. Euro die Konzern-Steuerquote zusätzlich leicht ansteigen. Bereinigt um diese bilanziellen Sondereffekte zeigt sich eine normalisierte Steuerquote von 33,0 % (2014: 32,0 %).

Die Konzern-Steuerquote auf das ausgewiesene EBT inkl. aller Sonderbuchungen beträgt 37,4 % für das Geschäftsjahr 2015.

Nachsteuerergebnis von 22,7 Mio. Euro führt zu 3,24 Euro Ertrag je Aktie

CEWE erzielte für das Geschäftsjahr 2015 ein Nachsteuerergebnis in Höhe von 22,7 Mio. Euro (2014: 21,4 Mio. Euro). Entsprechend entwickelte sich das unverwässerte Ergebnis je Aktie auf 3,24 Euro (2014: 3,08 Euro).

Bilanz und Finanzierung

- ▶ **Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf stabile 52,7 %**
- ▶ **Operatives Netto-Working Capital steigt auf 50,2 Mio. Euro**
- ▶ **Solide Finanzierung: Netto-Cash-Position bei 15,0 Mio. Euro**

Die Kommentierung der Bilanz und der Finanzierung von CEWE bezieht sich im Wesentlichen auf den Vergleich zum 31. Dezember 2014. Soweit es dem tieferen Verständnis dient, wird zusätzlich der Vergleich zum 30. September 2015 kommentiert.

Bilanzsumme verlängert sich im Jahresvergleich akquisitionsbedingt um 15,9 Mio. Euro

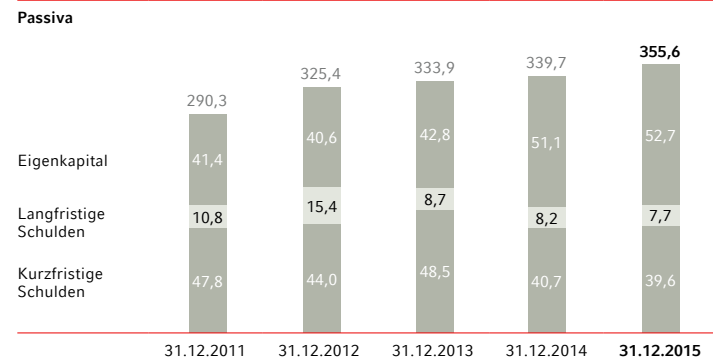
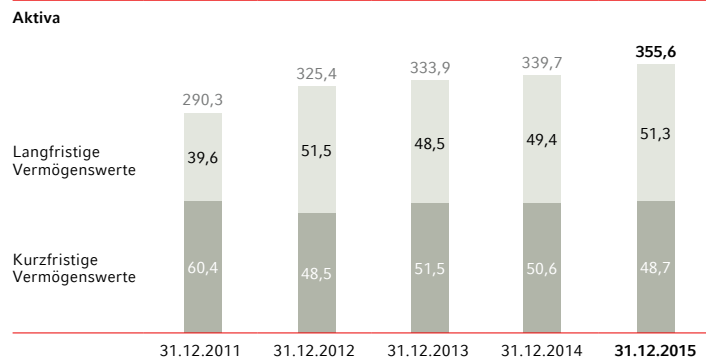
Im abgelaufenen Geschäftsjahr hat sich die Bilanzsumme um 15,9 Mio. Euro auf 355,6 Mio. Euro verlängert. Ursache hierfür sind Unternehmenskäufe, die den Geschäfts- oder Firmenwert – gemindert um außerplanmäßige Abschreibungen – um 12,1 Mio. Euro steigen lassen, und das strukturell steigende Gewicht der langfristigen Abschlusspositionen im Vergleich zum kurzfristigen Vermögen, geprägt durch die höhere Anlagenintensität des Offsetdruckverfahrens. So erhöhte sich der Anteil der langfristigen Vermögenswerte an der Bilanzsumme durch einen nominalen Anstieg um

14,5 Mio. Euro auf 51,3 % (Vorjahr: 49,4 %), der nominal um lediglich 1,4 Mio. Euro gewachsene Anteil der kurzfristigen Vermögenswerte sinkt auf 48,7 % (Vorjahr: 50,6 %). Auf der Seite der Mittelherkunft sind die Schulden um 2,3 Mio. Euro gestiegen und machen einen Anteil von 47,3 % (Vorjahr: 48,9 %) der Bilanzsumme aus. Im Gegenzug steigt das Eigenkapital um 13,6 Mio. Euro, so dass die Eigenkapitalquote auf 52,7 % (Vorjahr: 51,1 %) ansteigt. Die Ursachen hierfür werden im Rahmen der folgenden Diskussion der Management-Bilanz erläutert.

Capital Employed steigt akquisitionsbedingt um 16,6 Mio. Euro

Das Capital Employed lag am 31. Dezember 2015 bei 219,6 Mio. Euro und damit um 16,6 Mio. Euro über dem Vorjahreswert. Wie in den folgenden Absätzen erläutert wird, sind die darin enthaltenen langfristigen Vermögenswerte hauptsächlich akquisitionsbedingt um 14,5 Mio. Euro auf 182,3 Mio. Euro gestiegen. Hinzu kommen das um 13,2 Mio. Euro auf 50,2 Mio. Euro gestiegene operative Netto-Working Capital und das mit –34,6 Mio. Euro um –5,2 Mio. Euro unter dem Vorjahreswert liegende sonstige Netto-Working Capital. Die liquiden Mittel sind um 6,0 Mio. Euro auf 21,7 Mio. Euro gesunken.

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



Langfristiger Vermögenseinsatz akquisitionsbedingt gestiegen

Der Anstieg des langfristigen Vermögens um 14,5 Mio. Euro auf 182,3 Mio. Euro kann hauptsächlich auf einen Anstieg des Anlagevermögens (17,2 Mio. Euro auf 172,6 Mio. Euro) zurückgeführt werden. Hiervon entfielen alleine 15,4 Mio. Euro auf die Akquisitionen von Mehrheitsbeteiligungen an DeinDesign und futalis, darunter 14,7 Mio. Euro für Geschäfts- oder Firmenwerte; der Restbetrag entfällt auf das übrige Anlagevermögen. Die in diesem Zusammenhang durchzuführenden Kaufpreisallokationen sind noch nicht finalisiert. Darüber hinaus lagen die operativen Investitionen in das betriebliche Anlagevermögen bei 39,3 Mio. Euro und entfielen zu 34,6 Mio. Euro auf materielle Vermögenswerte (Sachanlagen und als Finanzinvestitionen gehaltene Immobilien) sowie zu 4,7 Mio. Euro auf immaterielle Vermögenswerte ohne Kundenstammkäufe. Damit wird das Investitionsziel von 46,0 Mio. Euro unterschritten. Von den Investitionen in Sachanlagen entfielen 11,1 Mio. Euro auf die Präsenz am Point of Sale, 6,3 Mio. Euro auf den Digitaldruck und dessen Weiterverarbeitung, 6,1 Mio. Euro auf den Offsetdruck und dessen Weiterverarbeitung, 4,2 Mio. Euro auf den Ausbau der IT-Infrastruktur und 6,4 Mio. Euro auf diverse Sachanlagen. Die Investitionen in

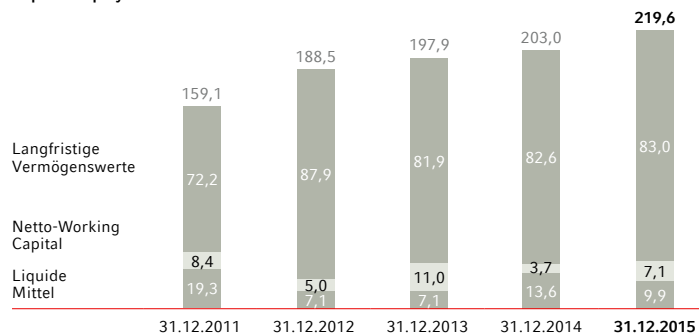
Finanzanlagen lagen bei 2,7 Mio. Euro und betreffen Seed-Investitionen in angrenzende Geschäfte, z. B. im Rahmen des Engagements im High-Tech Gründerfonds. Insgesamt lagen die Investitionen ohne Unternehmenskäufe mit 42,8 Mio. Euro um 8,6 Mio. Euro über den planmäßigen Abschreibungen von 34,7 Mio. Euro. Im Rahmen der nach IFRS vorgeschriebenen regelmäßigen Werthaltigkeitstests des Anlagevermögens wurden Sachanlagen um 0,6 Mio. Euro sowie immaterielle Vermögenswerte um 0,3 Mio. Euro außerplanmäßig abgeschrieben. Außerdem wurden in diesem Zusammenhang Geschäfts- oder Firmenwerte mit 2,6 Mio. Euro im Geschäftsfeld Foto-finishing abgeschrieben, wie im Abschnitt „Resultate“ erläutert wird.

Operatives Netto-Working Capital steigt auf stabile 50,2 Mio. Euro

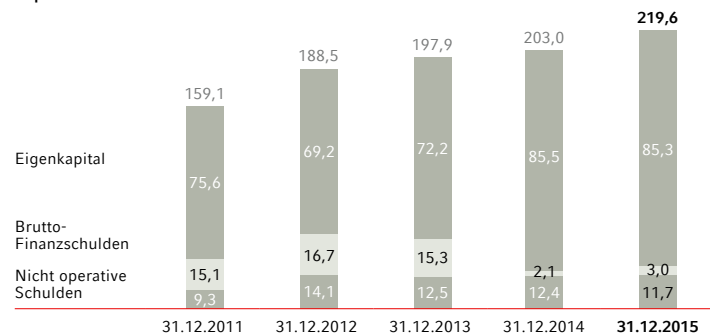
Im Jahresvergleich wurden die Vorräte um 1,8 Mio. Euro auf 50,7 Mio. Euro und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 6,2 Mio. Euro auf 90,4 Mio. Euro aufgebaut. Der Anstieg der Vorräte ergab sich zum einen akquisitionsbedingt und zum anderen durch leicht erhöhte Fotopapierbestände. Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wirkte der Umsatzanstieg im Foto-finishing als treibender Effekt – bei einer gleichzeitig verbesserten

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

Capital Employed



Capital Invested



Forderungsreichweite. Gegenläufig wirken der Rückgang der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen um 5,2 Mio. Euro auf 90,9 Mio. Euro, der ebenfalls das deutlich reduzierte Einkaufsvolumen des Einzelhandels widerspiegelt, sowie die Auflösung von nicht mehr benötigten Rückstellungen für Werbekostenzuschüsse. Einhergehend mit der daraus folgenden Erhöhung des operativen Netto-Working Capital um 13,2 Mio. Euro auf 50,2 Mio. Euro hat sich die Reichweite des operativen Netto-Working Capital im Vergleich zum 31. Dezember 2014 von 17 Tagen auf 21 Tage erhöht.

Sonstiges Netto-Working Capital trägt stärker zur Finanzierung bei

Das Sonstige Netto-Working Capital lag zum 31. Dezember 2015 bei –34,6 Mio. Euro (Vorjahr: –29,5 Mio. Euro) und hat stärker zur Finanzierung beigetragen. Während das sonstige Brutto-Working Capital um –0,6 Mio. Euro vorwiegend durch Abgrenzungsposten und verringerte Verkehrssteuererstattungsansprüche gesunken ist, stiegen die kurzfristigen übrigen Schulden um 4,6 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 2015 bei 219,6 Mio. Euro und damit 16,6 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 13,6 Mio. Euro auf 187,2 Mio. Euro gestiegen. Die nicht operativen

Schulden haben sich leicht um 0,5 Mio. Euro auf 25,7 Mio. Euro erhöht. Die Brutto-Finanzschulden sind um 2,5 Mio. Euro auf 6,7 Mio. Euro gestiegen.

Solide Bilanz: Eigenkapitalquote steigt auf 52,7 %

Die Dividendenausschüttung in Höhe von 11,1 Mio. Euro wurde durch das Gesamtergebnis von 22,7 Mio. Euro mehr als ausgeglichen. Hierin sind hauptsächlich das Ergebnis nach Steuern von 23,1 Mio. Euro sowie erfolgsneutrale Aufwendungen und Erträge sowie das auf nicht beherrschende Anteile entfallende Ergebnis von –0,4 Mio. Euro enthalten. Die eigentümerbezogenen Eigenkapitalveränderungen werden neben der Dividendenzahlung durch den Verkauf eigener Anteile im Zusammenhang mit Unternehmenskäufen mit 1,2 Mio. Euro und durch die Aktienoptionspläne mit 0,4 Mio. Euro beeinflusst. Die übrigen Verkäufe eigener Anteile lagen bei 0,3 Mio. Euro. In Summe lagen die eigentümerbezogenen Eigenkapitalveränderungen bei –9,1 Mio. Euro. Die Eigenkapitalquote schwankte im Jahresverlauf und erreichte zum Jahresende den saisonal höchsten Stand, so dass sich ein Anstieg der Eigenkapitalquote von 51,1 % zum 31. Dezember 2014 auf 52,7 % ergab.

Nicht operative Schulden steigen leicht um 0,5 Mio. Euro

Die nicht operativen Schulden sind im Jahresvergleich um 0,5 Mio. Euro gestiegen und liegen somit nahezu unverändert bei 25,7 Mio. Euro. Neben dem Anstieg der Pensionsrückstellungen um 1,0 Mio. Euro ist darin ein Rückgang passiver latenter Steuern enthalten.

Solide Finanzierung: Netto-Cash-Position bei 15,0 Mio. Euro

Die Konzernverschuldung insgesamt ist im Jahresvergleich um 2,3 Mio. Euro auf 168,4 Mio. Euro gestiegen. Hier wirkt sich hauptsächlich der leichte Anstieg der Brutto-Finanzschulden um 2,5 Mio. Euro aus. Diese lagen nunmehr bei 6,7 Mio. Euro (Vorjahr: 4,2 Mio. Euro). Durch die Saisonalität im Jahresverlauf liegen die Brutto-Finanzschulden zum Bilanzstichtag stets auf dem niedrigsten Niveau des Jahres. Die Netto-Finanzschulden stiegen sogar um 8,4 Mio. Euro. Zum 31. Dezember 2015 bestand infolgedessen eine Netto-Cash-Position von 15,0 Mio. Euro.

Finanzielle Flexibilität gewährt strategischen Spielraum

Die bestehenden Kreditfazilitäten sichern CEWE einen erweiterten finanziellen Spielraum. Zum Jahresende lag die gesamte Kreditlinie der CEWE-Gruppe bei 116,2 Mio. Euro (Vorjahr: 117,7 Mio. Euro). Nach Abzug der gesamten Kreditinanspruchnahme (6,7 Mio. Euro, Vorjahr: 4,2 Mio. Euro) und unter Berücksichtigung der vorhandenen Liquidität (21,7 Mio. Euro, Vorjahr: 27,7 Mio. Euro) betrug das Liquiditätspotenzial insgesamt 131,2 Mio. Euro (Vorjahr: 141,2 Mio. Euro). Größere Einzelinvestitionen oder M & A-Projekte sind aktuell zwar nicht konkret geplant, doch gewährt die Finanzierungsstruktur einen großen strategischen Spielraum. Neben gezogenen Festkrediten (3,2 Mio. Euro, Vorjahr: 4,2 Mio. Euro) und Kontokorrentkrediten (3,4 Mio. Euro, Vorjahr: 0 Euro) bestehen langfristig bis zu fünf 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 Abstand über- bzw. unterschritten (Eigenkapital-Covenant: 45,9 %, Vorjahr: 45,8 % und Nettoverschuldungsgrad: -0,20, Vorjahr: -0,36). Im Jahresverlauf folgen die Kennzahlen dem Saisonverlauf und schwanken entsprechend. Die Bedingungen für die Kredite bewegen sich auf marktüblichem Niveau. Das laufende Investitionsbudget der CEWE-Gruppe wird vollständig aus dem operativen Cash Flow finanziert, so dass die Kreditfazilitäten neben dem unterjährigen Liquiditätsausgleich für strategisch größere Schritte zur Verfügung stehen.

Goldene Bilanzregel eingehalten

Insgesamt wird die Solidität der CEWE-Bilanz erneut an dem Maßstab der klassischen goldenen Bilanzregel deutlich: Auch bei weiterhin hoher Anlagenintensität werden die langfristigen Vermögenswerte (51,3 % der Bilanzsumme, Vorjahr: 49,4 %) vollständig durch das Eigenkapital (52,7 %, Vorjahr: 51,1 %) sowie die langfristigen Schulden (7,7 %, Vorjahr: 8,2 %) gedeckt.

Cash Flow

- Umsatzgetriebener Working Capital-Abbau im Vorjahr lässt betrieblichen Cash Flow im Vorjahresvergleich zurückgehen
- CEWE investiert in Wachstum
- Hervorragendes Weihnachtsgeschäft lässt Free-Cash Flow des vierten Quartals steigen

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

EBIDTA steigt um 13,8 % auf 75,1 Mio. Euro

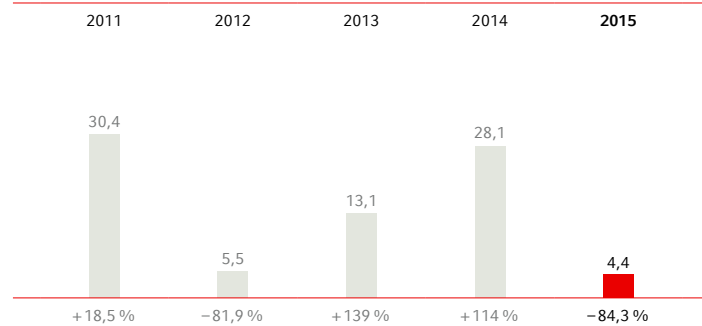
Ausgehend von einem um 4,2 Mio. Euro auf 36,8 Mio. Euro gestiegenen EBIT waren in der Cash Flow-Rechnung von CEWE zahlungsunwirksame Abschreibungen in Höhe von 38,4 Mio. Euro (2014: 33,5 Mio. Euro) zu eliminieren, so dass das EBITDA 75,1 Mio. Euro betrug (2014: 66,0 Mio. Euro). Die sonstigen zahlungsunwirksamen Anpassungen, die keine Auswirkungen auf den Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit haben, lagen bei 1,3 Mio. Euro (2014: –0,8 Mio. Euro).

Umsatzgetriebener Working Capital-Aufbau lässt den Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit zurückgehen

Der Working Capital-induzierte Cash Flow verringerte sich im Geschäftsjahr 2015 um 20,8 Mio. Euro auf –7,7 Mio. Euro und belastet den Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit. Im Vorjahr hatte er noch mit 13,0 Mio. Euro positiv gewirkt. In der Folge sinkt der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 11,5 Mio. Euro (–16,2 %) auf 59,6 Mio. Euro, wie im Folgenden erläutert wird.

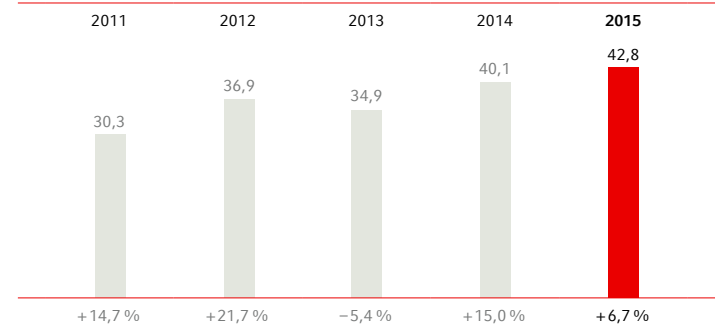
Haupttreiber für diesen negativen Effekt war das operative Netto-Working Capital, das im Berichtsjahr um 13,8 Mio. Euro aufgebaut wurde, nachdem es im Vorjahr um 8,9 Mio. Euro abgebaut worden war. Aus den Vorräten ergab sich ein Cash Flow-Nachteil von 11,3 Mio. Euro. Dieser ist hauptsächlich auf das geänderte Geschäftsvolumen im Einzelhandel zurückzuführen, das auch im Geschäftsjahr weiterhin zu einem Vorratsabbau führt; dieser ist jedoch deutlich geringer ausgefallen als im Vorjahr, so dass es 2015 in Summe durch die anderen Geschäftsfelder zu einem leichten Bestandsaufbau kommt. Im Vergleich zum Vorjahr sind die

Free-Cash Flow in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Investitionen in Mio. Euro



Veränderung zum Vorjahr

Fotofinishing-Umsätze des vierten Quartals um 19,3 Mio. Euro gestiegen (viertes Quartal 2014: 7,6 Mio. Euro), so dass die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen im Berichtsjahr um 6,0 Mio. Euro gestiegen sind, nachdem sie im Vorjahr um 4,5 Mio. Euro abgebaut worden waren – ein Cash Flow-Nachteil von 10,5 Mio. Euro. Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen wurden im Geschäftsjahr um 6,7 Mio. Euro abgebaut, ein geringfügiger Cash Flow-Nachteil von 0,8 Mio. Euro im Vergleich zum Vorjahr.

Im sonstigen Working Capital wirkten vor allem wie im Vorjahr die aufgrund hoher Umsätze im Dezember gestiegene Netto-Umsatzsteuerzahllast sowie die geringere Rückführung von sonstigen Rückstellungen, so dass sich der Cash-Beitrag um 1,9 Mio. Euro auf 6,0 Mio. Euro erhöhte.

Für Steuerzahlungen sind im Berichtsjahr 1,9 Mio. Euro mehr Ertragssteuern abgeflossen, insgesamt 9,1 Mio. Euro, da der Verlustvortrag aus dem Rechtsformwechsel mittlerweile nicht mehr wirkt.

In Summe lag der Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit bei 59,6 Mio. Euro und somit 11,5 Mio. Euro unter dem des Vorjahres.

CEWE investiert in Wachstum

Die Abflüsse für Investitionen in das Anlagevermögen lagen mit 38,3 Mio. Euro um 2,8 Mio. Euro über denen des Vorjahres. Die Investitionsschwerpunkte werden im Bilanzkapitel erläutert. Hierbei ist zu beachten, dass die Zahlungsmittelabflüsse für Investitionen nicht zum gleichen Zeitpunkt erfolgen wie die Investitionszugänge, so dass beide Zahlen voneinander abweichen.

Die Abflüsse aus dem Kauf von konsolidierten Anteilen bzw. Akquisitionen lagen im Geschäftsjahr bei 15,4 Mio. Euro (Vorjahr: –4,9 Mio. Euro). Darüber hinaus fielen Abflüsse von 2,3 Mio. Euro in Finanzanlagen (Vorjahr: –2,1 Mio. Euro) sowie Zuflüsse von 0,1 Mio. Euro aus langfristigen Finanzinstrumenten an (Vorjahr: –1,3 Mio. Euro). Die Abflüsse in Finanzanlagen betreffen die Anlage von Startkapital in aktuelle und angrenzende Geschäftsfelder, wie im Rahmen des Engagements im High-Tech Gründerfonds.

Positiv auf den Cash Flow aus Investitionstätigkeit wirkten die Zuflüsse aus dem Verkauf von Sachanlagen in Höhe von 0,6 Mio. Euro (Vorjahr: 0,6 Mio. Euro). So ergab sich ein Cash Flow aus Investitionstätigkeit von –55,2 Mio. Euro (Vorjahr: –43,1 Mio. Euro).

Akquisitionen und Working Capital-Effekte lassen den Free-Cash Flow zurückgehen

Der Free-Cash Flow lag bei 4,4 Mio. Euro nach 28,1 Mio. Euro im Vorjahr. Der Rückgang ist auf die oben beschriebene Reduzierung des Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 11,5 Mio. Euro zurückzuführen sowie auf den akquisitionsbedingten Anstieg des Cash-out aus der Investitionstätigkeit um 12,1 Mio. Euro.

Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit bei –10,3 Mio. Euro

Der Cash Flow aus Finanzierungstätigkeit lag 2015 bei –10,3 Mio. Euro, 4,1 Mio. Euro weniger Cash-out als im Vorjahr. Einerseits veränderten sich die Zahlungen an die Aktionäre im Berichtsjahr 2015 um 24,3 Mio. Euro auf –11,3 Mio. Euro. Darin enthalten ist der Cash Flow aus der Ausübung des Aktienoptionsplans 2010 von –0,3 Mio. Euro. Im Vorjahr waren im April im Rahmen eines beschleunigten Platzierungsverfahrens 500.000 eigene Aktien verkauft worden. Der Bruttoemissionserlös für CEWE belief sich auf rund 26,8 Mio. Euro. Andererseits ergaben sich Zuflüsse aus Finanzschulden in Höhe von 1,6 Mio. Euro, nachdem im Vorjahr noch –26,1 Mio. Euro mit dem Emissionserlös aus den verkauften eigenen Aktien getilgt worden waren. Infolgedessen sanken Zinszahlungen weiter auf 0,7 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. 90) erläutert wird.

Hervorragendes Weihnachtsgeschäft lässt Free-Cash Flow des vierten Quartals um 5,8 Mio. Euro steigen

Im vierten Quartal 2015 hat sich das EBITDA um 7,5 Mio. Euro auf 53,8 Mio. Euro gesteigert. Der Working Capital-induzierte Cash Flow reduzierte sich um 8,5 Mio. Euro auf –1,0 Mio. Euro. Nach Abzug der Steuerzahlungen von 4,6 Mio. Euro stieg der Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit um 0,8 Mio. Euro auf 49,1 Mio. Euro.

Wie im Vorjahr hat CEWE auch im vierten Quartal 2015 in die erforderliche Kapazitätserweiterung investiert (–10,7 Mio. Euro; Vorjahr: –13,2 Mio. Euro). Außerdem wurden für in früheren Geschäftsjahren erworbene Unternehmen Zahlungen in Höhe von 0,4 Mio. Euro geleistet und 0,3 Mio. Euro in Start-up-Unternehmen investiert, so dass der Cash Flow aus Investitionstätigkeit unter Berücksichtigung von Zuflüssen aus dem Verkauf von Anlagevermögen in Höhe von 0,2 Mio. Euro bei –11,2 Mio. Euro lag (2014: –16,2 Mio. Euro).

Entsprechend erreichte der ausgewiesene Free-Cash Flow des vierten Quartals 38,0 Mio. Euro (2014: 32,1 Mio. Euro).

Kapitalrentabilität

- *Durchschnittliches Capital Employed steigt akquisitionsbedingt auf 211,1 Mio. Euro*
- *Ergebnisentwicklung des Geschäftsfelds Fotofinishing lässt ROCE von 16,8 % auf 17,4 % steigen*

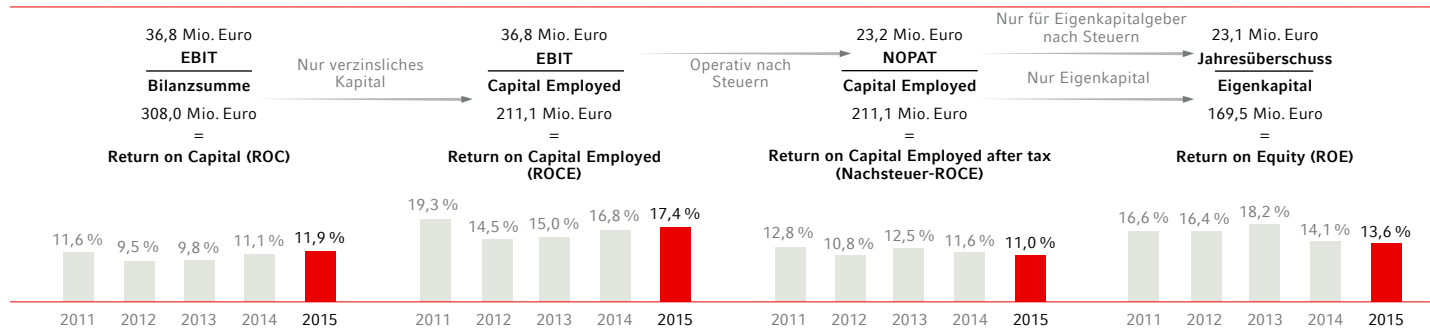
Durchschnittliches Capital Employed steigt um 17,1 Mio. Euro auf 211,1 Mio. Euro

Wie im Bilanzkapitel erläutert, lag das Capital Employed zum 31. Dezember 2015 bei 219,6 Mio. Euro und damit um 16,6 Mio. Euro über dem Wert zum Vorjahresstichtag. Dies resultiert hauptsächlich aus den Akquisitionen des Geschäftsjahres sowie aus dem seit längerem festzustellenden stärkeren langfristigen Vermögenseinsatz, der sich infolge der immer anlagenintensiveren Produktion ergibt. Somit lag das auf Basis der vier Quartalsstichtage eines 12-Monats-Zeitraums ermittelte durchschnittliche Capital Employed im Jahr 2015 bei 211,1 Mio. Euro und hat sich im Vergleich zum selben Vorjahreszeitraum um 17,1 Mio. Euro erhöht.

Seite 85 | Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

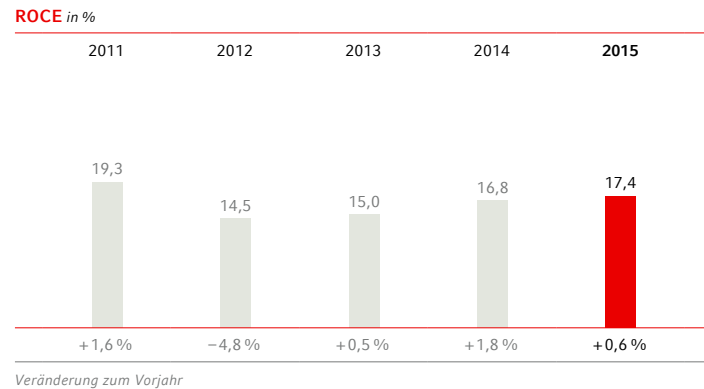
Seite 90 | Bilanz und Finanzierung

Von der Gesamtkapital-Rendite zur Eigenkapitalrendite in % (Beispielrechnung für 2015)



ROCE steigt von 16,8 % auf 17,4 %

Das EBIT ist im Jahr 2015 (siehe Abschnitt „Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung“, S. 85) von 32,6 Mio. Euro auf 36,8 Mio. Euro gestiegen. Bezogen auf das durchschnittliche Capital Employed ergibt sich damit im Jahr 2015 ein Anstieg der Kapitalrentabilität von 16,8 % auf 17,4 %. Wie in der Berichterstattung zu den Geschäftsfeldern erläutert, treibt das Geschäftsfeld Fotofinishing durch seine starke Ergebnisentwicklung die Profitabilität des Konzerns und ermöglicht gezielte Zukunftsinvestitionen. Trotz Anstieg des Capital Employed lässt der starke Ergebnisanstieg des EBIT die Rendite weiter ansteigen.



Gesamtaussage zur wirtschaftlichen Lage

Auf Basis der Entwicklung im Geschäftsjahr 2015 beurteilt der Vorstand die wirtschaftliche Lage des Konzerns positiv.

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

Im Kerngeschäft Fotofinishing gelingt nicht nur der Produktübergang des geringen Restumsatzes mit analogen Fotos von Filmen auf Digitalumsatz, sondern auch im Digitalumsatz wird der gestartete Rückgang der Labor-Einzelfotos erfolgreich mit Mehrwertprodukten, allen voran dem CEWE FOTOBUCH, ausgeglichen. Bei diesen Mehrwertprodukten, die in einigen Konstellationen von Konsumenten auch direkt bei CEWE bezogen werden, hat CEWE eine größere Wertschöpfung und geht mit hohen Aufwendungen zur Vorbereitung des Weihnachtsgeschäfts in den ersten zehn Monaten jedes Jahres sehr stark „in Vorleistung“. Daher hat CEWE die Chance und Legitimation, eine leicht höhere Marge zu erzielen.

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

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

Als drittes Standbein und Wachstumsfeld hat CEWE den Kommerziellen Online-Druck identifiziert. Dies ist ein wachsendes Marktsegment des großen Druckmarktes, für das CEWE durch eine Reihe von bereits im Fotofinishing erworbenen Kompetenzen schon gut positioniert ist: Online-Marketing, Online-Bestellsysteme und -Auftragsannahme, Verarbeitung digitaler Aufträge, Digitaldruckproduktion, Mailorder-Versand sowie alle unterstützenden Systeme wie Online-Payments, Kundendienst auf diversen Kommunikationswegen usw. gehören im Bereich Fotofinishing seit Jahren zu den Kernkompetenzen von CEWE. Durch die Akquisition von Saxoprint im Jahr 2012 hat CEWE den CEWE-Kompetenzen den Offsetdruck hinzugefügt, um auch größere Auflagen effizient produzieren zu können. Damit ist der Kommerzielle Online-Druck zu einem veritablen neuen Geschäftsfeld mit guter Zukunftsperspektive für CEWE geworden. Die Ergebnisse des Jahres 2015 bestätigen diese Perspektive: Das Ziel für 2015 von etwa rund 80 Mio. Euro Umsatz wurde erreicht (77,8 Mio. Euro, +10,4 %). Vor Effekten aus der Kaufpreisallokation von Saxoprint war der Kommerzielle Online-Druck mit einem bereinigten EBIT von 1,2 Mio. Euro operativ bereits positiv.

Die CEWE-Geschäftsentwicklung verlief auch zu Beginn des Jahres 2016 entsprechend den Erwartungen des Vorstandes und hat ihn in der Festlegung der im Kapitel „Prognosebericht“ genannten Ziele für das Geschäftsjahr 2016 bestärkt. Eine große Unsicherheit für die Entwicklung des EBIT der Gruppe liegt für 2016 im Umsatzsteuersatz, mit dem Fotobücher in Deutschland, Österreich und wenigen anderen Ländern belegt werden. Dies wird im Prognosebericht dargestellt.

 Seite 67 | Resultate

 Seite 116 | Prognosebericht



Nachhaltigkeitsbericht

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

Gedrucktes Exemplar anfordern:
nachhaltigkeit@cewe.de

Nachhaltigkeit

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 sieben Jahren jährlich die Aktivitäten. Grundlage dafür sind die aktuellen Leitlinien der Global Reporting Initiative. Die neueste Leitlinie (GRI G4), auf die im vergangenen Jahr umgestellt wurde, betont Wesentlichkeit in der Berichterstattung stärker und beinhaltet neue sowie aktualisierte Angabevorschriften in den Bereichen Unternehmensführung, Ethik, Integrität, Lieferkette, Korruptionsbekämpfung sowie Treibhausgasemission. Für den diesjährigen Bericht erfolgte zudem bereits zum zweiten Mal eine prüferische Durchsicht durch die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg. Dieser Aufgabenbereich war dem Vorstandsmitglied Andreas F. L. Heydemann zugeordnet – ebenso der Koordinierungskreis Nachhaltigkeit, der sich aus allen Zuständigkeitsbereichen bei CEWE zusammensetzt. Ziel ist es, so Nachhaltigkeitsaspekte in allen Unternehmensebenen zu verankern und als festen Bestandteil jeglichen Handelns zu integrieren. Auch in diesem Jahr wird zur Hauptversammlung der Nachhaltigkeitsbericht für das Jahr 2015 vorliegen. Im Folgenden wird daher nur in Kurzform auf einzelne Bereiche eingegangen. Den aktuellen Bericht in Deutsch und Englisch erhalten Sie als gedrucktes Exemplar unter der E-Mail-Adresse: nachhaltigkeit@cewe.de. Eine Downloadmöglichkeit der Berichte und des Nachhaltigkeitsfilms von CEWE finden Sie unter <http://company.cewe.de/de/unternehmen/nachhaltigkeit.html>.

Unternehmerische Verantwortung

Verantwortung nach dem Vorbild des ehrbaren Kaufmanns

CEWE übernimmt Verantwortung mit langer Historie und orientiert sich dabei weitestgehend am Leitbild des ehrbaren Kaufmanns. Der ehrbare Kaufmann und damit das verantwortungsvolle Unternehmen 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 ca. 3200 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 elektro-fotografischen Digitaldrucks werden auf hohem Niveau gefahren, um unternehmensweit eine einheitliche Farbqualität sicherzustellen.

Dafür werden die Prozesskontrollen durch CEWE stetig weiterentwickelt. Im Ink-Jet-Druck werden Zwölfarbsysteme mit pigmentbasierten Tinten verwendet, die einen maximalen Farbraum, bessere Zwischentöne und höchste Stabilität garantieren.

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

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

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

Materialien und Produktsicherheit

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

Umweltverantwortung

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

Energie sparen und Kohlendioxid-Fußabdruck

Im Jahr 2005 und seit 2010 jährlich nimmt CEWE am Carbon Disclosure Project (www.cdproject.net) teil, bei dem in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) die 350 größten Aktiengesellschaften ihre Kohlendioxid-Emissionen veröffentlichen. Wegen der guten Qualität und Offenheit der veröffentlichten Zahlen wurde CEWE 2015 mit einem Disclosure Score von 100 % zum Indexleader der DACH in der Rubrik „Andere Deutsche Unternehmen“ gekürt.

Die von CEWE verursachten direkten (scope 1) CO₂-Emissionen 2014 betragen 3.017 t und die indirekten (scope 2) 10.417 t. Sie sind damit insgesamt ähnlich wie im Vorjahreszeitraum. Die auf den Umsatz bezogene CO₂-Emission beträgt unter 25 t pro 1 Mio. Euro Umsatz. Im Vergleich dazu liegen die CO₂-Emissionen, die nicht verursacht, aber durch die Geschäftstätigkeit bedingt sind (scope 3), z. B. für Warenlieferung 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 CO₂-neutral gestaltet wird. Ein weiteres Beispiel war die Implementierung einer Green-IT-Strategie in Zusammenarbeit mit den Universitäten von Oldenburg, Osnabrück und Göttingen.

Ein Erfolg der Bemühungen ist die Auszeichnung des neuen Rechenzentrums am zentralen Standort Oldenburg mit dem Blauen Engel. Es wurde nach modernsten ökologischen Gesichtspunkten der Green-IT errichtet und Anfang 2012 in Betrieb genommen. Hierdurch wurde eine Senkung des Stromverbrauchs und damit auch der CO₂-Emissionen nach scope 2 um ca. 150 t/a erreicht. Das Rechenzentrum wurde auch im Jahre 2015 rezertifiziert.

Im Jahr 2014 wurden an den Standorten in Eschbach (Freiburg) und Germering (München) zwei Fotovoltaik-Anlagen mit einer Gesamtleistung von 250 kW_{peak} installiert und in Betrieb genommen. Im Jahr 2015 konnte CEWE hier eine Einsparung von gut 100 t (scope 2) CO₂-Emissionen erzielen.

Wasser schützen

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

Ressourcen schonen und produktionsintegrierter Umweltschutz

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

Arbeitsschutz sichern

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

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

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

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

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

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

Soziale Verantwortung

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

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von CEWE

Der Anteil der weiblichen Beschäftigten in Deutschland betrug im Jahr 2015 rund 48 % (Vorjahr: 49 %; sämtliche Zahlen beziehen sich in diesem Abschnitt auf die deutschen CEWE-Betriebe). Die hohe Mitarbeiterzufriedenheit spiegelt sich in der Fluktuationsquote wider, sie betrug 2015 8,6 % (Vorjahr: 7,5 %). Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit lag 2015 bei 10,5 Jahren (Vorjahr: 11,6 Jahre). Demzufolge gibt es Jahr für Jahr eine Vielzahl von Jubiläen: 2015 feierten 165 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 120 Ausbildungsplätzen in 13 unterschiedlichen Berufen (Vorjahr: 125). Das entspricht weiterhin einer Ausbildungsquote von über 5 % aller Mitarbeiter in Deutschland.

CEWE FORUM

Weiterbildung macht Spaß, sie inspiriert und bringt Zufriedenheit und Souveränität. In der Weiterbildung steckt auch die Innovationskraft von CEWE. Viele gute Gründe, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das umfangreiche Bildungsprogramm CEWE FORUM auch im dritten Jahr anzubieten. Es soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Spaß machen, im Sinne der Unternehmensleitsätze ihre Fähigkeiten zu erweitern, und dazu beitragen, souverän und zufrieden ihrer Tätigkeit zu begegnen. Das CEWE FORUM richtet sich an Führungs- und Fachkräfte von CEWE. 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-Junior-Management-Programm

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

Bereits 2011 ist der erste Jahrgang gestartet und hat sein Programm Mitte 2013 erfolgreich abgeschlossen. Mittlerweile ist die vierte Gruppe erfolgreich unterwegs und begleitet mit Begeisterung 9 Module über einen Zeitraum von 13 Monaten. Begleitet werden die Teilnehmer während dieser Zeit auch durch die Vorstände in gemeinsamen Gesprächs- und Diskussionsrunden, z. B. an Kaminabenden.

Leadership – das Leitbild erleben

In Gruppen à 20 Teilnehmern sind Führungskräfte sowohl 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 2015 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.

Gesundheitstag – mit Mitarbeitern im Dialog

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

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

Der Gesundheitstag im Jahr 2015 fand unter dem übergeordneten Thema „Bewegung und Muskel-Skelett“ statt. Hierbei haben mindestens 206 unterschiedliche Mitarbeitende an mindestens einer Aktion am Gesundheitstag teilgenommen. Neben Aktionen im Festzelt basierte der Tag auf Schnupperkursen und Vorträgen. Insbesondere fanden die Check-ups wie das Aktionsmobil „gesunder Rücken“, Schnupperkurse wie Yoga und Achtsamkeitstraining, sowie Fachvorträge beispielsweise zu Kinesio-Taping großen Anklang.

Seminare und Vorträge

Im Rahmen des CEWE FORUM und CEWE WISSEN bietet CEWE Seminare und Vorträge zu gesundem Arbeiten und zu gesunder Mitarbeiterführung für seine Führungskräfte und Mitarbeiter an. Stress begegnen: Gelassen statt Stress – Gesund statt Burnout,

Rundum fit – Ernährung, Bewegung, Mental Fitness sind nur einige Seminarangebote aus einem umfangreichen Angebot. Mitarbeiter und Führungskräfte wünschen sich zunehmend mehr Handwerkszeug für ihr persönliches Gesundheitsmanagement. Zukünftig soll die ganzheitliche Gesundheitsvorsorge bei CEWE weiterhin kontinuierlich ausgebaut werden.

Arbeitssicherheit

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

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

Beruf und Familie

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

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

anbietet, um die Unterbringung von Kindern – auch während der Ferienzeiten – oder Senioren zu vermitteln.

Aber auch insbesondere in Situationen jenseits des Alltags benötigen Eltern Unterstützung in der Kinderbetreuung. Eine solche Situation ist die Ferienzeit: Schulen und Betreuungseinrichtungen schließen, und der Jahresurlaub reicht allein nicht aus, um die gesamten Ferien abzudecken. Um Mitarbeiter in dieser besonderen Situation zu entlasten, bietet CEWE seit zwei Jahren eine Kinderferienbetreuung in den Sommerferien über einen Zeitraum von zwei Wochen an. Insgesamt haben 80 Kinder von CEWE-Mitarbeitern in den zwei Wochen im Jahr 2015 teilgenommen. In Kooperation mit der „Schiefe Feuerwehr“ planten sie ein tolles Bühnenprogramm, besichtigten den Arbeitsplatz ihrer Eltern und drehten dort ein eigenes „Happy-Video“.

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 ganztätig auf dem CEWE-Gelände für CEWE-Mitarbeiter zur Verfügung. Die Einrichtung bietet alles, was sich kleine Kinder wünschen. Es gibt einen schönen Außenbereich mit Spielgeräten und Bewegungsangeboten sowie ein kindgerechtes Raumangebot im Inneren, das auf alle Bedürfnisse der unter Dreijährigen zugeschnitten ist.

CEWE hat am 10. Oktober 2014 als eines der ersten Unternehmen das Zertifikat „Ausgezeichneter Arbeitgeber“ mit dem Zusatzmodul „Elternfreundlichkeit“ von den SOS-Kinderdörfern 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 fest in der Unternehmenskultur verankert. 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 unter anderem neben der Philipp Lahm-Stiftung auch Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen, Kinder- und Jugendhospize sowie medizinische Versorgungsstationen. 2014 hat CEWE seine Kooperation mit den SOS-Kinderdörfern noch weiter ausgebaut und mehrere Standorte europaweit betriebsübergreifend eingebunden. Inzwischen bestehen Kooperationen an 12 Standorten von CEWE. Während die Betriebe in Germering, Eschbach und Mönchengladbach regionale Kinderdörfer unterstützen, hat sich der Oldenburger Betrieb zusätzlich auf Ghana konzentriert und fördert in Kumasi das Kinderdorf und die dazugehörige Schule. Über diese Kooperationen hinaus

beteiligt sich CEWE an aktuellen Nothilfeprojekten. Wie zuletzt nach dem verheerenden Erdbeben in Nepal – mit einer finanziellen Spende wurden die einheimischen Kräfte dabei unterstützt, dass die SOS-Kinderdörfer vor Ort Nothilfe leisten konnten. 2015 hat CEWE insgesamt 250.000 Euro an die Organisation gespendet. In den Jahren 2013 bis 2015 flossen rund 550.000 Euro in unterschiedlichste SOS-Projekte.

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 Fürstentfeldbruck oder dem Umweltfotofestival „horizonte zingst“.

Durch die Premiumpartnerschaft mit den Hamburger Deichtorhallen konnten auch im Jahr 2015 deutliche Akzente gesetzt werden. Höhepunkt war das Finale des internationalen CEWE Fotowettbewerbs „Our world is beautiful“, der mit mehr als 94.000 Einreichungen einen neuen Meilenstein gesetzt hat. In den Deichtorhallen fanden im September vergangenen Jahres gleich zwei spannende Premieren statt: Erstmals wurde der CEWE Photo Award an den Gesamtsieger des Wettbewerbs verliehen. Gleichzeitig startet die große Outdoor-Ausstellung mit einer Auswahl der Wettbewerbsbilder auf dem Vorplatz der Deichtorhallen.

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 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 2015 sind danach keine erheblichen 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

Unsere Kerngeschäftsbereiche Fotofinishing und Einzelhandel, unser Wachstumsbereich Kommerzieller Online-Druck wie auch unser Bereich Weiterentwicklung von Optionen für zukünftige Geschäftsfelder beinhalten strategische Risiken.

Im Bereich des Kerngeschäfts setzten sich die wesentlichen strategischen Risiken aus dem Technologie- und Innovationsrisiko (mittleres Risiko), den Risiken im Bereich des Einzelhandels (mittleres Risiko) sowie dem Risiko der Investition in kerngeschäftsnahen Start-ups (geringes Risiko) zusammen. Um dem Wandel der mobilen Geräte und der wachsenden Bedeutung des Internets als Bestellweg gerecht zu werden, hat CEWE die Programmier- und Entwicklungskapazitäten in diesem Bereich verstärkt. Durch die Konzentration der Entwicklungsaktivitäten auf eigene Mitarbeiter versucht CEWE, den Vorsprung gegenüber der Konkurrenz weiter auszubauen. Dem Umsatzrückgang im Einzelhandel im Bereich Hardware (Kameraverkauf), insbesondere bei Fotojoker in Polen, versucht CEWE durch neue Webshops zu begegnen. Investitionen in kerngeschäftsnahen Start-ups wie DeinDesign sind weitere Maßnahmen zur mittel- und langfristigen Stützung unseres Kerngeschäfts und werden seitens der Geschäftsleitung sehr eng begleitet und betreut.

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

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

Operative Risiken

Der Markt für Filme und analoge Bilder hat nur noch einen Anteil von unter 2,5 % am Gesamtumsatz und ist weiterhin rückläufig. Der hohe Bestand an Digitalkameras führt nicht zu einer Erhöhung des Printvolumens bei einzelnen Digitalfotos, da viele Digitalfotos auf den Festplatten verbleiben und nicht auf Fotopapier ausgedruckt werden. Die CEWE-Gruppe geht mit dem Produkt CEWE FOTOBUCH und anderen Mehrwertprodukten wie CEWE KALENDER, CEWE CARDS und CEWE WANDBILDER davon aus, das Printvolumen dieser Produkte weiter zu erhöhen. Auch das Sofortprintvolumen am PoS legte zu. Im Internet konnte das Volumen von Kalendern und Grußkarten zum Jahresende nochmals gesteigert werden – trotzdem besteht grundsätzlich das Risiko von Umsatzrückgängen.

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

Auch im Wachstumsbereich Online Druck ist CEWE mit CEWE-PRINT, Saxoprint und viaprinto gut aufgestellt. Wie im Abschnitt „Geschäftsfeld Kommerzieller Online-Druck“ beschrieben, wächst dieses Geschäftsfeld stark.

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 28 % ausmachen, ist im Vergleich zu anderen Unternehmen positiv hervorzuheben. Trotzdem besteht durch den Ausfall von Großkunden ein mittleres Risiko. Gegenläufig wirkt ein zunehmender Anteil von Direktgeschäft mit Konsumenten, das CEWE in einigen Ländern tätigt.

Im Bereich des Umweltrisikos, das durch regelmäßige interne Kontrollen an allen Produktionsstandorten überwacht wird, sind auch 2015 keine Verstöße gegen Umweltauflagen zu vermelden; dieses Risiko wird als niedrig eingestuft.

Die CEWE-Gruppe ist auf eine Vielzahl von IT-Systemen angewiesen. Die laufend zunehmende Integration der IT-Systeme in die Geschäftsprozesse erhöht den Stellenwert der IT. Die Abhängigkeit von Verfügbarkeit und Qualität der Daten stellt ein mittleres Risikopotenzial dar. So kann die Nichtverfügbarkeit der kommerziellen oder der technischen IT-Systeme und Anwendungen direkte Auswirkungen auf die Produktion oder die Logistikabwicklung haben. Um diese Risiken zu minimieren, verfügt die CEWE-Gruppe anwenderspezifisch über stabile und überwiegend redundant ausgelegte IT-Systeme,

Back-up-Verfahren, Viren- und Zugangsschutz, Verschlüsselungssysteme sowie integrierte, gruppenweit standardisierte IT-Infrastrukturen und Anwendungen. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden die kommerzielle und die technische IT durch externe Prüfungsgesellschaften revidiert, um die EDV-Sicherheit weiter zu verbessern und die Effizienz zu steigern.

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

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

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

Finanzrisiken

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

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

Liquiditätsrisiken aus der Schwankung von Zahlungsströmen werden frühzeitig im Rahmen der Liquiditätsplanung erkannt. Die Nutzung von liquiden Mitteln in der Gruppe wird durch eingerichtete Cash Pools sowie ergänzende Cash Management-Maßnahmen optimiert. Wegen der guten Bonität und 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 verhandelt CEWE die Kreditverträge mit den Partnerbanken regelmäßig und schließt neue ab. Erreicht werden damit die Aufrechterhaltung der umfangreichen Kreditfazilitäten, langfristige, gestaffelte Laufzeiten sowie der guten Bonität entsprechende Kreditvergabebedingungen.

Bei den Währungsrisiken ist CEWE in nur sehr eingeschränktem Maße in seiner Wettbewerbsfähigkeit und seinem Ertragsverhalten durch die Veränderung der Wechselkurse beeinflusst. Der überwiegende Teil des operativen Geschäfts wird in Euro abgewickelt. Funktionale Währungen der Gruppe, die nicht auf Euro lauten, betreffen

gut ein Viertel des Geschäftsvolumens. Hier bezieht sich die überwiegende Zahl der Fremdwährungen auf lokale Produktionsstandorte, bei denen währungskongruente Cash Flows bestehen (Natural Hedge). Trotzdem besteht für CEWE hier ein mittleres Risiko.

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

Für CEWE können Zinsänderungsrisiken aufgrund potenzieller Änderungen des Marktzinseszinses entstehen. Grundsätzlich können sie bei allen Vermögenswerten (Wertminderungstests für Kundenbeziehungen, Technologien oder Marken sowie Goodwills) und Schuldpositionen (etwa Pensionsverpflichtungen oder variabel verzinslichen Finanzschulden) erheblich werden, bei denen zinshebliche Bewertungs- und Ergebniseinflüsse entstehen. Das Wertminderungsrisiko bei Vermögenswerten hält CEWE 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 eingegangene Festkredite, fest vereinbarte Margen sowie die nachhaltig gute Bonität reduziert. Die solide Eigenkapitalquote und gezogene, mittelfristig vereinbarte Festzinskredite reduzieren den risikorelevanten, variabel verzinslichen Risikobereich stark. Dort wiederum wirkt der saisonal verursachte Cash-Zufluss weiter risikominimierend, weil er für etwa die Hälfte des Jahres den variablen Finanzierungsbedarf

stark reduziert oder aufhebt. In Phasen, in denen also bei fest gezogenen Krediten die anwachsende Cash-Position die Finanzschulden reduziert oder gar aufhebt, erstreckt sich das Zinsrisiko also nur auf den Abstand zwischen Soll- und Haben-Zins. Im Bereich der Zinsänderungsrisiken gilt daher ebenfalls, dass wegen der vorliegenden Risikostruktur derivative Instrumente zur Absicherung nicht oder nur sehr selten eingesetzt werden.

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

Forderungsbestände betreffen im Bereich Lieferungen und Leistungen gewerbliche Drittkunden sowie Konsumenten; sonstige Forderungen bestehen u. a. gegenüber der öffentlichen Hand, gegenüber Mitarbeitern, Versicherungen u. a.; potenzielle Wertminderungen durch Ausfälle bestehen bei CEWE ganz überwiegend nur gegenüber gewerblichen Drittkunden. Das Risiko wird reduziert, indem in enger Abstimmung mit den marktorientierten Stellen des Unternehmens die Bonität und das Zahlungsverhalten der Kunden ständig überwacht und, wenn möglich, versichert werden; außerdem wird bei

auffälligen Adressen das Geschäftsvolumen durch Einzelentscheidungen gesteuert. Wertminderungen bei Konsumentenforderungen werden durch ein professionelles Inkassomanagement sowie durch Systemeinstellungen zur Risikovermeidung und Informationsgewinnung minimiert. Das Risiko bei sonstigen Forderungen wird durch enge Beobachtung der einzelnen Adressen gesteuert. Gegebenenfalls auftretende Einzelrisiken wurden durch ausreichende Wertberichtigungen berücksichtigt, wenn und soweit der Eintritt des Ausfalls ausreichend wahrscheinlich ist, und sind somit nicht Gegenstand dieser Betrachtung.

Rechtliche Risiken

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

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

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

Chancenbericht

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

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

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

Soweit es wahrscheinlich ist, dass die Chancen eintreten, hat CEWE sie in der Unternehmensplanung und dem Ausblick für 2016 berücksichtigt. Der folgende Chancenbericht konzentriert sich deshalb auf Ereignisse, die zu einer potenziellen positiven Abweichung von diesen Planzahlen führen könnten.

Chancen im Bereich Fotofinishing

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

Chancen im Bereich Einzelhandel

Im eigenen Einzelhandel in Norwegen, Schweden, Polen, Tschechien und in der Slowakei betreibt CEWE rund 146 eigene Läden. Den Webshop in Norwegen, Schweden und Polen hat CEWE in den vergangenen beiden Jahren auf IBM WebSphere Commerce umgestellt. Bei weiterer Optimierung dieser Applikationen und weiterer Verbreitung dieser Lösung sieht CEWE potenzielle Chancen auf weitere Umsatzsteigerungen und Erträge im Onlinebereich.

Chancen im Bereich Kommerzieller Online-Druck

Mit Saxoprint und CEWE-PRINT expandiert CEWE im Kommerziellen Online-Druck auch in benachbarte europäische Länder. 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 Jahren andauernden steuerrechtlichen Diskussion mit den Finanzbehörden über die steuerliche Anerkennung eines Aufwands aus einem Forderungsverzicht gegenüber einer CEWE-Auslandsgesellschaft – der Aufwand wurde voll zurückgestellt – bestünde im Falle eines für CEWE positiven Entscheids die Chance einer einmaligen positiven Ergebnissteigerung im kleinen einstelligen Millionen-Euro-Bereich.

Prognosebericht

Seite 41 | Forschung & Entwicklung

Langfristige Unternehmensentwicklung durch drei Elemente:

(1) Markenstärkung im Kerngeschäft Fotofinishing

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

(2) Wachstum im Kommerziellen Online-Druck

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 Digital-druck auch über online verfügbare Offsetdruck-Kapazitäten zur effi-zienten industriellen Produktion größerer Auflagen.

(3) Weiterentwicklung von Optionen für zukünftige Geschäftsfelder

Mit der gezielten Beteiligung an jungen Unternehmen will CEWE den Aufbau neuer Zukunfts-Geschäftsfelder nach dem Vorbild des Kommerziellen Online-Drucks fortsetzen. Bei potenziellen Beteiligungsmöglichkeiten sucht CEWE insbesondere nach Online-Geschäftsmodellen, die – genauso wie CEWE – individualisierte, hochwertige Produkte mit hohem Kundennutzen fertigen und damit eine starke Marke aufbauen und zugleich CEWE in Zukunft un-ternehmerisch weiterentwickeln können. Insbesondere durch die Beteiligung an dem von der Bundesregierung initiierten High-Tech Gründerfonds (HTGF II) erhält CEWE einen guten Überblick über Unternehmensgründungen und Beteiligungsmöglichkeiten. So erarbeitet sich CEWE auch für die nächste Entwicklungswelle im Anschluss an den aktuellen Wachstumsschub durch den Kommerzi-ellen Online-Druck bereits heute die Grundlagen. Dies beginnt mit den Investitionen in die Risikokapitalfonds der Bundesregierung für junge Technologie-Unternehmen sowie auch in den Fonds Capnamic. Diese Investitionen sind im ersten Schritt niedrig. Entwickelt sich ein Unternehmen jedoch vielversprechend und passt zu CEWE, kann CEWE den Anteil erhöhen. Erstes Beispiel dafür ist futalis – ein Unternehmen, an dem sich CEWE im Juli 2015 die Mehrheit gesichert hat.

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 weiterzuentwickeln. 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.

Ständige 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. Dazu gehören z. B. umfassende Software-Updates, neue Apps oder diverse Produktverbesserungen. Innovationen im Kommerziellen Online-Druck fließen permanent in das Angebot ein.

IWF rechnet mit Wachstum im Euroraum von 1,7 % für 2016 und 2017

Nachdem der Internationale Währungsfonds (IWF) noch im Herbst 2015 ein Wirtschaftswachstum von 3,6 % im Jahr 2016 prognostiziert hatte, passten die Analysten ihr Modell in einem Update im Januar 2016 nach unten an. Hintergrund war hier vor allem die wirtschaftliche Entwicklung in den Schwellenländern, darunter insbesondere Brasilien und die erdölexportierenden Länder des Mittleren Ostens, deren Wachstum schwächer ausfiel als erwartet. Während der IWF für China unverändert einen Rückgang auf 6,3 % im Jahr 2016 und 6,0 % im Jahr 2017 (2015: 6,9 %) erwartet, senkte er die Einschätzung für Brasilien um 2,5 Prozentpunkte und für Saudi-Arabien um 1 Prozentpunkt. Für die Entwicklungs- und Schwellenländer wurde die Wachstumsprognose deshalb insgesamt auf 4,3 % im Jahr 2016 und 4,7 % im Jahr 2017 angepasst –0,2 Prozentpunkte niedriger als zuvor. Der IWF rechnet nun mit einem globalen Wirtschaftswachstum von 3,4 % im Jahr 2016 und 3,6 % im Jahr 2017. Für die entwickelten Länder geht der IWF von einem Wachstum von 2,1 % in den Jahren 2016 und 2017 aus (2015: 1,9 %). Die Wirtschaft der USA wird dabei voraussichtlich in etwa auf Vorjahresniveau um 2,6 % (2015: 2,5 %) wachsen, während sich die Erholung im Euroraum nach Einschätzung des IWF mit einem Wachstum von 1,7 % in den Jahren 2016 und 2017 fortsetzen dürfte (2015: 1,5 %). Treiber des Wachstums in der Eurozone werden voraussichtlich kräftige Impulse aufgrund des stark gesunkenen Rohölpreises, hoher privater Konsumausgaben durch eine verbesserte Arbeitsmarktsituation, steigender Löhne, aber auch des Flüchtlingszustroms sowie sehr günstiger Finanzierungskonditionen sein, die einen möglichen Rückgang der

Netto-Exporte kompensieren dürften. Das Wirtschaftswachstum in Deutschland wird mit 1,7 % in den Jahren 2016 und 2017 im europäischen Schnitt liegen (2015: 1,5 %).

Risiken für die globale wirtschaftliche Entwicklung sehen die IWF-Analysten vor allem in einer stärkeren Abschwächung des Wachstums in China als erwartet, einer restriktiveren Zinspolitik der USA und den aktuellen geopolitischen Spannungen, die negative Effekte auf den Welthandel, die Finanzmärkte, aber auch beispielsweise auf den Tourismus haben könnten.

Der schwache Ölpreis sowie ein Wechselkursbedingter Rückgang der Preise für Konsumgüter aus den Schwellenländern dürfte die Inflation in der Euroregion weiter niedrig halten. Der IWF rechnet in den entwickelten Ländern für das Jahr 2016 wieder mit einer Teuerungsrate von 1,1 %, für das Jahr 2017 mit 1,7 %, nach nur 0,3 % im Jahr 2015. Die EZB geht in ihrer gesamtwirtschaftlichen Projektion ebenfalls von einer wieder steigenden Inflation auf bis zu 1,6 % im Jahr 2017 aus. Beide Prognosen liegen damit auch für das Jahr 2017 noch deutlich unter der EZB-Zielmarke von 2 %.

Einschätzung des Managements von CEWE zu den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen

Das gesamtwirtschaftliche Umfeld innerhalb Europas hat sich weiter gebessert, wenngleich sich für 2016 und 2017 noch kein hohes Expansionstempo abzeichnet. In den für CEWE wesentlichen Märkten Zentraleuropas setzt sich voraussichtlich der Trend moderat steigender privater Konsumausgaben fort, da das real verfügbare Einkommen wegen der steigenden Reallöhne und der niedrigen Inflation weiterhin zulegen und sich die Lage an den Arbeitsmärkten leicht aufhellen dürfte. In Deutschland wird der private Konsum weiter der wichtigste Wachstumsmotor für die Konjunktur sein, die Korrelation zur Nachfrage nach CEWE-Produkten bleibt jedoch nach 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 Konjunktorentwicklung 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 Schwächephasen 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/leicht steigend

CEWE fördert den wachsenden Marktanteil von Mehrwertprodukten, um den Rückgang der produzierten Fotos im klassischen chemischen Silber-Halogenid-Verfahren auszugleichen. Neben dem inzwischen weit fortgeschrittenen Rückgang der Analog-Fotos von Filmen ist damit auch der Rückgang der Einzelfotos von digitalen Daten gemeint. Mit dem europäischen Marktführer CEWE FOTOBUCH sowie den weiteren Mehrwertprodukten und den starken Internet-Kompetenzen ist CEWE hervorragend positioniert, um diesen Wandel aktiv zu fördern und möglicherweise sogar davon zu profitieren. Im Ergebnis dürfte der Trend zu Mehrwertprodukten das Fotofinishing auch 2016 stärken und bietet die Chance für eine zumindest eher 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.

Einzelhandel weiter 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 im abgeschlossenen Geschäftsjahr erwirtschaftet hat, so sieht das CEWE-Management doch unverändert die Notwendigkeit, das 2015 durch die Neupositionierung des eigenen Einzelhandels in Polen bereits verbesserte Ergebnis dieses Geschäftsfelds 2016 weiter zu stärken.

Der CEWE-Einzelhandel hat die Aufgabe, notwendige Anpassungen aufgrund einer schwachen Marktentwicklung (z. B. durch den Rückgang des Spiegelreflexkamera-Marktes) durchzuführen. Daher arbeitet CEWE im Geschäftsfeld Einzelhandel weiterhin an zwei Flanken: Die Kosten werden weiter der Umsatzentwicklung angepasst, der Umsatz wird durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden. Grundsätzlich geht das Management für 2016 davon aus, die Ertragskraft des Einzelhandels weiter steigern zu können, um diesen Absatzkanal für CEWE-Fotoprodukte zu erhalten. Diese über den eigenen Einzelhandel vertriebenen Fotofinishing-Produkte werden umsatz- und ergebnisseitig im Geschäftsfeld Fotofinishing ausgewiesen.

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 2016 im Bereich Kommerzieller Online-Druck weiter eine deutlich positive Umsatzentwicklung, nahezu unabhängig von der wirtschaftlichen Lage.

Kommerzieller Online-Druck soll positiv zum Konzernergebnis beitragen

Die für den Aufbau des kommerziellen Online-Drucks notwendigen Marketingaufwendungen hatten bisher die Gewinn- und Verlustrechnung dieses Geschäftsfeldes maßgeblich beeinflusst und zu einem negativen operativen Ergebnis geführt. CEWE hatte die hohe Ertragskraft des etablierten Geschäftsfeldes Fotofinishing genutzt, um das potenzialstarke Geschäftsfeld kommerzieller Online-Druck schnell und entschlossen auszubauen. Daneben trägt das Ergebnis des Geschäftsfeldes kommerzieller Online-Druck momentan noch nicht-operative Belastungen, die gemäß IFRS-Vorschrift resultierend aus der Kaufpreisallokation der Saxoprint-Akquisition zu buchen sind (für das Geschäftsjahr 2016 insgesamt rund 1,9 Mio. Euro). Der wesentliche Teil dieser Sonderbelastung wird nach fünf Jahren Abschreibungsdauer Ende 2016 beginnen auszulaufen und die Ergebnissituation zusätzlich verbessern. Für das Jahr 2016 sieht sich das CEWE-Management aufgrund der nun erreichten Umsatzbasis darin bestärkt, dass der kommerzielle Online-Druck mit einem positiven Beitrag zum Konzern-EBIT beitragen wird.

Unklare Situation bei Umsatzsteuer auf Fotobücher

CEWE setzt sich derzeit dafür ein, dass die seit 25. Dezember 2015 möglicherweise wirksame Umsatzsteuererhöhung von 7 % auf 19 % auf Fotobücher in Deutschland und Österreich wieder zurückgenommen oder zumindest durch eine Übergangsregelung abgefedert wird. Ursache für die höhere Umsatzsteuer ist eine Entscheidung des Zolltarifausschusses der EU, der Fotobücher in einen neuen Zolltarif eingeordnet hat (Quelle: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32015R2254>). Da sich das Umsatzsteuerrecht in Deutschland und Österreich auf diese EU-Zolltarife bezieht, führte die Entscheidung auf EU-Ebene so auch unbeabsichtigt zu einer Anhebung des nationalen Umsatzsteuersatzes. In den Niederlanden, Großbritannien und vielen anderen Ländern werden Fotobücher weiterhin entweder gar nicht besteuert oder es gilt der verminderte Steuersatz.

Aufgrund der bis zum Testat-Zeitpunkt dieses Berichts unklaren Situation bezüglich der Umsatzsteuer auf Fotobücher hat CEWE seine Jahresplanung 2016 auf Basis einer in der Höhe unveränderten Umsatzsteuer auf Fotobücher aufgestellt.

Zielsetzung für 2016 CEWE Konzern			Veränderung zum Vorjahr
Digitalfotos	2,05 bis 2,15	Mrd. Stck.	-5 % bis -1 %
Fotos von Filmen	0,050 bis 0,055	Mrd. Stck.	-29 % bis -22 %
Fotos gesamt	2,10 bis 2,21	Mrd. Stck.	-6 % bis -1 %
CEWE FOTOBÜCHER	6,10 bis 6,15	Mio. Stck.	+1 % bis +2 %
Investitionen*	48	Mio. Euro	—
Umsatz	555 bis 575	Mio. Euro	-0 % bis +4 %
EBIT	38 bis 44	Mio. Euro	+3 % bis +20 %
Ergebnis vor Steuern (EBT)	37 bis 43	Mio. Euro	+2 % bis +18 %
Nachsteuerergebnis	25 bis 29	Mio. Euro	+11 % bis +29 %
Ergebnis je Aktie	3,53 bis 4,10	Euro/Stck.	+9 % bis +27 %

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

EBIT-Ergebniszielkorridor 2016: +6 Mio. Euro

Bei unveränderter Umsatzsteuer auf Fotobücher soll der Konzernumsatz 2016 von 554,2 Mio. Euro im Vorjahr 2015 auf 555 Mio. Euro bis 575 Mio. Euro im Mittel leicht steigen. Dabei soll sich der Umsatz im Fotofinishing etwa stabil bis leicht steigend entwickeln, das Geschäftsfeld Einzelhandel eine etwa konstante Umsatzlinie zeigen und der Kommerziellen Online-Druck weiter im Umsatz zulegen. Nach 77,8 Mio. Euro im Jahr 2015 (+ 10,4 %) hält das Management etwa rund 86 Mio. Euro Umsatz im Kommerziellen Online-Druck 2016 für erzielbar. Es gilt weiterhin das Ziel, im Kommerziellen Online-Druck 2016 einen positiven Ergebnisbeitrag zu erwirtschaften.

Das EBIT soll bei unveränderter Umsatzsteuersituation auf Fotobücher 2016 im Korridor von 38 Mio. Euro bis 44 Mio. Euro liegen, das EBT zwischen 37 Mio. Euro und 43 Mio. Euro und das Nachsteuerergebnis zwischen 25 Mio. Euro und 29 Mio. Euro.

Dies entspricht einer Anhebung des operativen EBIT-Ergebniskanals um rund 6 Mio. Euro gegenüber der Zielsetzung für 2015.

Möglicher EBIT-Nachteil durch Umsatzsteuer auf Fotobücher:**Bis zu hohem einstelligen Mio.-Euro-Betrag**

Alle Planangaben sind auf Basis einer für Fotobücher unveränderten Umsatzsteuersituation v. a. in Deutschland (aktuell 7 % statt 19 %) und Österreich (aktuell 10 % statt 20 %) aufgestellt worden. Da bei Erstellung dieses Geschäftsberichts noch unsicher ist, ob eine angestrebte Übergangsregelung erlassen wird und ob diese Neuregelung grundsätzlich korrigiert wird bzw. wie stark sich eine potenzielle Gültigkeit der Regelung auf das CEWE-Ergebnis auswirken würde, muss das CEWE-Management derzeit von einem Einfluss dieser Regelung auf Umsatz und EBIT 2016 zwischen 0 Euro und maximal einem hohen einstelligen Mio.-Euro-Betrag ausgehen. Das CEWE-Management kann diese Bandbreite vermutlich einschränken, sobald sich die genannten Unsicherheiten auflösen.

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.

INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Corporate-Governance-Bericht

CEWE hält hohe deutsche Standards weitgehend ein

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

Geschäftsleitung und Aufsichtsrat haben sich seit langem den Grundsätzen einer modernen Corporate Governance verpflichtet. Angesichts der Bedeutung dieser Grundsätze insbesondere für Anleger, Kunden und Mitarbeiter war das Vorstandsmitglied Herr Andreas F. L. Heydemann seit Anfang 2009 bis Ende 2015 zum Corporate-Governance-Beauftragten bestellt; ihm folgte zum 1. Januar 2016 der Leiter der Rechtsabteilung, Herr Oliver Thomsen, nach, der direkt im Vorstand und an den Aufsichtsrat berichtet.

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

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

Die Umsetzung des Corporate Governance Kodex 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 2015

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 24. Juni 2014 sowie in der Fassung vom 5. Mai 2015 ab deren Bekanntmachung am 12. Juni 2015 mit den nachfolgenden Ausnahmen seit Abgabe der letzten Entsprechenserklärung im Februar 2015 entsprochen wurde und zukünftig entsprochen werden 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 werden 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 informationellen Nutzen erkennen können, verbleibt es bei der bisherigen Form der Darstellung.

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

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

Vorstand und Aufsichtsrat sowie deren Zusammenwirken

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

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

In der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates sind weiterhin die Aufgaben des Aufsichtsrates festgelegt. Eine wesentliche Aufgabe des Aufsichtsrates besteht in der Erörterung der Quartalsberichte, in der Prüfung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie in der Vorbereitung des Beschlusses der Hauptversammlung zur Feststellung des Jahresabschlusses. Der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA wird nach den Bestimmungen des Mitbestimmungsgesetzes besetzt. Die 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 waren bis zum 5. Oktober 2015 durch Beschluss vom 29. Oktober 2013 gem. § 104 Abs. 2 und Abs. 3 AktG i. V. m. § 278 Abs. 3 AktG gerichtlich bestellt. Durch den Abschluss der Arbeitnehmerwahlen zum Aufsichtsrat endete das Amt der gerichtlich bestellten Mitglieder zum Ablauf des 5. Oktober 2015. Seit dem 6. Oktober gehören dem Aufsichtsrat sechs von den Arbeitnehmern gewählte Mitglieder an.

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

Vielfalt (Diversity)

Ziffern 4.1.5., 5.1.2. und 5.4.1. des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 5. Mai 2015 behandeln das Thema Vielfalt (Diversity), und zwar betreffend die Besetzung des Aufsichtsrates, des Vorstandes und der Führungsebene. Im Rahmen einer guten Corporate Governance haben sich Geschäftsleitung und der Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA ausführlich mit diesem Thema beschäftigt:

Aufsichtsratsbesetzung

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

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

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

Vorstandsbesetzung

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

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

Besetzung von Führungspositionen

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

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 3. Juni 2015 statt.

Vergütungsbericht

Zur Vergütung des Vorstandes und des Aufsichtsrates im Geschäftsjahr 2015 verweisen wir auf unseren ausführlichen Vergütungsbericht, der als Bestandteil des Konzernlageberichts auf den Seiten 134 ff. abgedruckt ist.

Angaben über Aktienoptionspläne

Der von der CEWE COLOR Holding AG mit Beschluss der Hauptversammlung vom 30. Juni 2005 verabschiedete Aktienoptionsplan 2010 ist am 31. Mai 2015 abgelaufen. Am 1. September 2014 wurde der Vorstand und am 10. September 2014 durch den Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie am 11. September 2014 durch das Kuratorium der geschäftsführenden Neumüller CEWE COLOR Stiftung auf Basis des Hauptversammlungsbeschlusses vom 4. Juni 2014 der Aktienoptionsplan (AOP 2014) aufgelegt. Im Berichtsjahr wurde ein gleich strukturierter Aktienoptionsplan (AOP 2015) verabschiedet (Vorstandsbeschluss vom 17.08.2015, Beschluss des Aufsichtsrats vom 09.09.2015, Beschluss des Kuratoriums vom 08.09.2015). Die Optionen wurden der obersten Führungsebene im In- und Ausland zu einer Optionsprämie von jeweils Euro 0,50 je Option angeboten. Insgesamt wurden im Aktienoptionsplan 2015 an die Mitglieder des Vorstands 10.800 Optionen (AOP 2014: 10.800) und an die übrigen Führungskräfte 92.920 Optionen (AOP 2014: 102.150) vergeben. Nach Ablauf der vierjährigen Wartezeit dürfen die Optionen nur dann ausgeübt werden, wenn die Schlussauktionspreise der CEWE-Aktie im Xetra-Handel der Deutschen Börse AG an zehn aufeinanderfolgenden Börsenhandelstagen mindestens 120 % des Basispreises betragen haben. Die Aktienoptionspläne laufen über eine Laufzeit von jeweils fünf Jahren. Die Eckdaten der Aktienoptionspläne stellen sich wie folgt dar:

Eckdaten der Aktienoptionspläne 2014 und 2015	Beginn der Laufzeit	Ende der Wartezeit	Ende der Laufzeit	Basispreis in Euro	Erfolgsziel in Euro
AOP 2014	1. Januar 2015	31. Dezember 2018	31. Dezember 2019	53,00	63,60
AOP 2015	1. Januar 2016	31. Dezember 2019	31. Dezember 2020	52,00	62,40

 Seite 134 | Vergütungsbericht

 www.cewe.de

 www.cewe.de > Investor Relations

 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 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 2015 insgesamt 63.299 der von der Gesellschaft ausgegebenen Aktien. 62.550 Aktien werden von Vorstands- und 749 Aktien von Aufsichtsratsmitgliedern gehalten.

Angaben zu Directors' Dealings

Nach § 15a Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) müssen Personen, die Führungsaufgaben wahrnehmen (insbesondere Mitglieder des Vorstandes und des Aufsichtsrates sowie bestimmte Mitarbeiter mit Führungsaufgaben), sowie Personen, die mit ihnen in enger Beziehung stehen, eigene Geschäfte mit Aktien und sich darauf beziehende Finanzinstrumente offenlegen, soweit die Gesamtsumme der von einer Person mit Führungsaufgaben und der mit dieser Person in einer engen Beziehung stehenden Personen getätigten Wertpapiergeschäfte innerhalb eines Kalenderjahres den Betrag von mindestens 5.000,00 Euro erreicht oder übersteigt. Die im Berichtsjahr 2015 und darüber hinaus bis heute getätigten meldepflichtigen Wertpapiergeschäfte sind auf der Homepage www.cewe.de einsehbar.

Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Zum Abschlussprüfer sowie zum Prüfer für eine etwaige prüferische Durchsicht des Halbjahresfinanzberichts 2015 der CEWE Stiftung & Co. KGaA für das Geschäftsjahr wurde die BDO AG, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Hamburg, bestellt. Diese wird den Aufsichtsratsvorsitzenden über etwaige Ausschluss- oder Befangenheitsgründe, die während der Prüfung auftreten, unverzüglich unterrichten. Der Abschlussprüfer wird zudem über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrates wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse, die sich bei der Abschlussprüfung ergeben, unverzüglich berichten. Außerdem wird der Abschlussprüfer den Aufsichtsrat informieren, wenn er im Zuge der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die mit der von Vorstand und Aufsichtsrat nach § 161 AktG abgegebenen Entsprechenserklärung nicht vereinbar sind.

Compliance

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

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

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

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

Risikomanagementsystem

Ziele und Strategie des Risikomanagementsystems

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

Organisatorischer und struktureller Aufbau des Risikomanagementsystems

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

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

Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems

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

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

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

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

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

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

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

Wesentliche Merkmale des internen Kontrollsystems bezogen auf den Konzernrechnungslegungsprozess

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

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

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

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

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

Die in den Konzernabschluss einbezogenen Einzelabschlüsse werden von unterschiedlichen lokalen Abschlussprüfern geprüft. Hierbei werden die Einhaltung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften sowie die Richtigkeit und Vollständigkeit aller anderen dezentral erstellten konzernabschlussrelevanten Dokumente sichergestellt. Die im Rahmen der Abschlussprüfungen auf Einzel- und Konzernabschluss ebene 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 Aktiegattungen zusammen:

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

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 Abs. 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 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. Die zwingenden gesetzlichen Ausscheidungsgründe für die persönlich haftende Gesellschafterin bleiben allerdings unberührt (§ 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 §§ 15 ff. AktG zum Erwerb anzubieten oder mit einer Sperrfrist von nicht weniger als einem Jahr zuzusagen bzw. zu übertragen;
- mit Zustimmung des Aufsichtsrates in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre zu veräußern.

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 Nr. 9, 289 Abs. 2 Nr. 5, 314 Abs. 1 Nr. 6 und 315 Abs. 2 Nr. 4 des Handelsgesetzbuches) und den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 5. Mai 2015 die Grundzüge des Vergütungssystems für den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung als Komplementärin der CEWE Stiftung & Co. KGaA sowie deren Aufsichtsrat. Darüber hinaus werden die einzelnen Vergütungen der Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder dargestellt und erläutert. Im Berichtsjahr und im Vorjahr wurde kein externer Vergütungsexperte hinzugezogen, der die Angemessenheit der Vergütung von Vorstand und Aufsichtsrat beurteilt hätte.

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

Vergütung des Vorstands

Vergütungssystem

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

Bestandteile des Vergütungssystems für den Vorstand

Die Vorstandsmitglieder erhalten als Vergütung für ihre Tätigkeit ein Jahreseinkommen, das, ohne die Nebenleistungen, maximal das Doppelte der Festvergütung betragen kann. Die Festvergütungen

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

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

Die Tantieme in ihrem jährlichen sowie ihrem mehrjährigen Anteil (Tantieme I und Tantieme II) orientiert sich am Ergebnis vor Steuern (EBT) sowie an den Abschreibungen auf Sachanlagen und 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, die den Berichtszeitraum betreffen, wurden in den Jahren 2010, 2014 und 2015 Aktienoptionsprogramme aufgelegt, an denen die jeweils aktiven Vorstandsmitglieder teilnehmen konnten. Alle Aktienoptionsprogramme (AOP 2010, AOP 2014 und AOP 2015) hatten und haben im Wesentlichen die gleichen Bedingungen. Die Teilnahme selbst und der Umfang des Optionserwerbs waren den Mitgliedern des Vorstandes bis zu einer maximalen Gesamtzahl freigestellt. Im Einzelnen gilt Folgendes (siehe auch Seite 125):

Die Programme haben eine Laufzeit von fünf Jahren. Das Optionsrecht kann erstmals nach Ablauf einer Wartezeit von vier Jahren ausgeübt werden. Die amtierenden Vorstandsmitglieder durften für die AOP 2014 und AOP 2015 bis zu 1.200 Optionsrechte erwerben; bei dem AOP 2010 galt eine maximale Anzahl von 8.500 Optionsrechten. Für jedes Recht haben die Teilnehmer 0,50 Euro zu bezahlen. Basispreis, Erfolgsziel und beizulegender Zeitwert gemäß IFRS 2.10 ff. für die drei Programme stellen sich für die teilnehmenden Vorstandsmitglieder wie folgt dar:

Optionsrecht	<i>Angaben in Euro</i>	AOP 2015	AOP 2014	AOP 2010
Basispreis		52,00	53,00	27,00
Erfolgsziel		62,40	63,60	31,05
Fair Value		9,16	7,10	6,39

Die in den Bedingungen des Aktienoptionsplans 2010 festgelegte vierjährige Sperrfrist lief mit dem 31. Mai 2014 aus. Mit dem 1. Juni 2014 hatten die Optionsinhaber für ein Jahr in festgelegten Ausübungsfenstern die Möglichkeit, ihre Optionsrechte auszuüben. Sie bestand bis zum Ende der Laufzeit des Aktienoptionsplans 2010 am 31. Mai 2015. Die Mitglieder des Vorstands hatten im Geschäftsjahr 2010 durch den Kauf von insgesamt 54.000 Aktienoptionen teilgenommen; davon wurden bis zum 31. Dezember 2014 46.000 Rechte ausgeübt, der Rest von 8.000 Rechten bis zum 31. Mai 2015. An den Programmen AOP 2014 und AOP 2015 haben alle Vorstandsmitglieder in dem ihnen angebotenen vollen Umfang teilgenommen.

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

 Seite 203 ff. | D53

sind hier auch die gesetzlichen Vertreter und die Mitglieder des Aufsichtsorgans gegen Verstöße, die sie in Ausübung ihrer dienstlichen Verrichtung begehen oder begangen haben sollen. Schließlich besteht eine Unfallversicherung (Jahresgesamtaufwand 6 TEuro, Vorjahr: 3 TEuro) für alle leitende Angestellte, in die auch alle Vorstandsmitglieder aufgenommen sind.

Individuelle Vergütung für den Vorstand für das Jahr 2015

Der nachfolgende Ausweis der Vergütungen des Geschäftsjahres 2015 berücksichtigt zusätzlich zu den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen auch die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK). So orientiert sich die Darstellung der gewährten und der zugeflossenen Zuwendungen an den vom Kodex empfohlenen Mustertabellen. Dabei werden auch die Werte, die im Maximum erreicht werden können, angegeben; Ansprüche

auf Minimalwerte bestehen außer den Festvergütungen nicht. In den beiden als Muster empfohlenen Tabellen soll unterschieden werden zwischen den möglichen und in Aussicht gestellten Bezügen (gewährten Zuwendungen) und den tatsächlich realisierten Bezügen für das Geschäftsjahr (zugeflossenen Zuwendungen). Die dargestellten Zeitwerte der gewährten aktienbasierten Vergütung wurden nach den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen ermittelt.

Die gewährten Gesamtvergütungen der Mitglieder des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben im Mutterunternehmen und in den Tochterunternehmen als feste und variable Vergütungen im Geschäftsjahr 2015 belaufen sich auf insgesamt 4.192 TEuro (Vorjahr: 4.009 TEuro). Für die einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Dr. Rolf Hollander Vorsitzender des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				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			
		2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015
Feste Vergütung													
Festvergütung		480.000	480.000	480.000	480.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen		21.892	22.550	22.550	22.550	11.235	11.281	11.281	11.281	10.733	10.779	10.779	10.779
Feste Vergütung gesamt		501.892	502.550	502.550	502.550	251.235	251.281	251.281	251.281	250.733	250.779	250.779	250.779
Variable Vergütung													
Einjährige variable Vergütung		219.765	246.194	0	384.000	65.544	73.426	0	192.000	65.544	73.426	0	192.000
Mehrjährige variable Vergütung													
Bonusbank		56.973	78.582	0	96.000	17.940	23.289	0	48.000	17.314	23.501	0	48.000
Aktionsplan 2010–2015		4.526	8.520	0	0	3.195	8.520	0	0	0	8.520	0	0
Variable Vergütung gesamt		281.264	333.296	0	480.000	86.679	105.235	0	240.000	82.858	105.447	0	240.000
Versorgungsaufwand		197.000	2.000	2.000	2.000	132.000	203.000	203.000	203.000	188.000	191.000	191.000	191.000
Gesamtvergütung (DCGK)		980.156	837.846	504.550	984.550	469.914	559.516	454.281	694.281	521.591	547.226	441.779	681.779

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Andreas F. L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2015				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			
		2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015
Feste Vergütung													
Festvergütung		201.667	201.667	201.667	201.667	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000
Nebenleistungen		18.231	18.277	18.277	18.277	11.289	11.972	11.972	11.972	12.981	12.178	12.178	12.178
Feste Vergütung gesamt		219.898	219.944	219.944	219.944	251.289	251.972	251.972	251.972	252.981	252.178	252.178	252.178
Variable Vergütung													
Einjährige variable Vergütung		65.544	73.426	0	161.333	65.544	73.426	0	192.000	65.544	73.426	0	192.000
Mehrjährige variable Vergütung													
Bonusbank		17.940	23.289	0	40.333	17.940	23.289	0	48.000	17.940	23.713	0	48.000
Aktienoptionsplan 2010–2015		4.526	8.520	0	0	4.526	8.520	0	0	0	8.520	0	0
Variable Vergütung gesamt		88.010	105.235	0	201.667	88.010	105.235	0	240.000	83.484	105.659	0	240.000
Versorgungsaufwand		162.000	198.000	198.000	198.000	151.500	205.500	205.500	205.500	196.000	200.000	200.000	200.000
Gesamtvergütung (DCGK)		469.908	523.179	417.944	619.611	490.799	562.707	457.472	697.472	532.465	557.837	452.178	692.178

Gewährte Vergütungen	Angaben in Euro	Harald H. Pirwitz Vorstand Vertrieb in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung bis 31. Dezember 2015				Frank Zweigle Vorstand Verwaltung der Stiftung in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung				GESAMT Gewährte Vergütungen Vorstand der Neumüller CEWE Color Stiftung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung			
		2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015
Feste Vergütung													
Festvergütung		225.000	225.000	225.000	225.000	48.000	48.000	48.000	48.000	1.914.667	1.914.667	1.914.667	1.914.667
Nebenleistungen		13.813	14.144	14.144	14.144	2.079	2.405	2.405	2.405	102.253	103.586	103.586	103.586
Feste Vergütung gesamt		238.813	239.144	239.144	239.144	50.079	50.405	50.405	50.405	2.016.920	2.018.253	2.018.253	2.018.253
Variable Vergütung													
Einjährige variable Vergütung		65.544	73.426	0	180.000	0	0	0	0	613.029	686.750	0	1.493.333
Mehrjährige variable Vergütung													
Bonusbank		17.940	23.925	0	45.000	0	0	0	0	163.987	219.588	0	373.333
Aktienoptionsplan 2010–2015		4.526	8.520	0	0	1.598	8.520	0	0	22.898	68.160	0	0
Variable Vergütung gesamt		88.010	105.871	0	225.000	1.598	8.520	0	0	799.914	974.498	0	1.866.667
Versorgungsaufwand		166.000	201.000	201.000	201.000	0	0	0	0	1.192.500	1.200.500	1.200.500	1.200.500
Gesamtvergütung (DCGK)		492.823	546.015	440.144	665.144	51.677	58.925	50.405	50.405	4.009.333	4.193.251	3.218.753	5.085.420

Die Festvergütungen der zum 31.12.2015 amtierenden Vorstandsmitglieder bleiben für die jeweiligen Vertragszeiträume unverändert. Herr Zweigle bezieht ausschließlich Festvergütungen; für ihn bestehen keine Bonusbankregelung und keine vorstandstypische Versorgungszusage. Die Herren Thomas Mehls und Carsten Heitkamp wurden 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 Vergütungen für die aktiven Vorstandsmitglieder lagen im Berichtsjahr bei insgesamt 973 TEuro und damit 22,0 % über denen des Vorjahres (800 TEuro). Sie enthalten die ausgezahlten Anteile der Tantiemen (Tantieme I). Bei den einjährigen variablen Vergütungen betreffen die gewährten Werte das Geschäftsjahr, in dem die Voraussetzungen für die tatsächlichen Ansprüche auf die Bezüge (hier das Vorsteuerergebnis und die Beträge der Abschreibungen) eingetreten sind. Die auf dieser Basis

festgestellten Beträge fließen erst im Folgejahr zu. Als mehrjährige variable Vergütung betreffen sie den Anteil der Bonusbankbeiträge (Tantieme II) sowie den in den Jahren der Wartezeit für die Aktienoptionsprogramme gemäß IFRS 2.10 ff. erfassten Aufwand aus der Zugangsbewertung der aktienbasierten Vergütung; maßgeblich ist hier der beizulegende Zeitwert am Zusagetag. Von einem Dritten sind in Hinblick auf die Tätigkeit als Vorstandsmitglied keinem der Herren Leistungen gewährt worden. Die Vergütungen der Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung für das Geschäftsjahr 2015 mit Auszahlung im Jahr 2016 (Tantieme I) werden in Höhe von 687 TEuro 12,0 % über denen des Jahres 2015 (613 TEuro) liegen.

In die Bonusbankkonten, also die Konten der Vergütungen der Tantieme II, wurden insgesamt 220 TEuro eingestellt (Vorjahr: 165 TEuro). Die Bonusbankkonten der Vorstandsmitglieder einschließlich der vertraglichen Zinsen zum 31. Dezember 2015 weisen im Einzelnen folgenden Stand aus:

Bonusbank (ohne Zinsen) in Euro	Anfangsbestand 01.01.2014	Zuführung 2014	Auszahlung 2014	Endbestand 31.12.2014	Zuführung 2015	Auszahlung 2015	Endbestand 31.12.2015
Dr. Rolf Hollander	230.136	56.973	0	287.109	78.582	-293.702	71.989
Dr. Reiner Fageth	68.637	18.384	-70.021	17.000	23.289	0	40.289
Carsten Heitkamp	5.451	17.314	0	22.765	23.501	0	46.266
Andreas F. L. Heydemann	68.637	18.384	-70.021	17.000	23.289	0	40.289
Dr. Olaf Holzkämper	68.637	18.384	-70.021	17.000	23.289	0	40.289
Thomas Mehls	10.902	17.627	0	28.529	23.713	0	52.242
Harald H. Pirwitz	16.353	17.940	0	34.293	23.925	0	58.218
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstandsmitglieder	468.753	165.006	-210.063	423.696*	219.588	-293.702	349.582*

*Ausweis als Kurzfristige übrige Verbindlichkeiten

Die genannten Auszahlungsbeträge für Bonusbankguthaben verstehen sich einschließlich der vertraglichen Zinsen sowie einer Abzinsung, soweit die einzelne Verpflichtung weiter als zwölf Monate reicht. Einschließlich der Zinsen wurden an Herrn Dr. Rolf Hollander 293.702 EUR ausgezahlt; im Vorjahr betrafen die Auszahlungen die Herren Dr. Reiner Fageth, Andreas F. L. Heydemann und Dr. Olaf Holzkämper in Höhe von jeweils 70.021 EUR.

Die nachfolgende Tabelle weist den Zufluss im beziehungsweise für das Geschäftsjahr 2015 aus Festvergütung, Nebenleistungen, einjähriger variabler Vergütung sowie mehrjähriger variabler Vergütung sowie den Versorgungsaufwand aus. Abweichend von der weiter oben dargestellten, für das Geschäftsjahr gewährten Vergütung beinhaltet diese

Tabelle die tatsächlichen Beträge der in den Vorjahren gewährten und im Geschäftsjahr 2015 zugeflossenen Vergütungen.

Im Geschäftsjahr 2015 sind den aktiven Mitgliedern des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung Gesamtvergütungen als feste und variable Bestandteile von insgesamt 4.375 TEuro (Vorjahr: 4.907 TEuro) zugeflossen. Der Grund für den deutlich höheren Vorjahreswert besteht darin, dass wesentliche Teile des Aktienoptionsplans 2010 im Geschäftsjahr 2014 ausgeübt und ausgezahlt wurden. Bei den gesamten festen Vergütungen entsprechen die zugeflossenen Beträge denen der gewährten Werte (siehe oben). Für die einzelnen Vorstandsmitglieder gliedern sich die Bezüge wie folgt:

Zugeflossene Vergütungen	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		Andreas F. L. Heydemann Vorstand EDV und Recht in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung	
		2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Feste Vergütung									
Festvergütung		480.000	480.000	240.000	240.000	240.000	240.000	201.667	201.667
Nebenleistungen		21.892	22.550	11.235	11.281	10.733	10.779	18.231	18.277
Feste Vergütung gesamt		501.892	502.550	251.235	251.281	250.733	250.779	219.898	219.944
Variable Vergütung									
Einjährige variable Vergütung		213.267	219.765	63.606	65.544	18.202	65.544	63.606	65.544
Mehrfjährige variable Vergütung									
Bonusbank 2010–2012		0	0	70.021	0	0	0	70.021	0
Bonusbank 2010–2014		0	293.702	0	0	0	0	0	0
Aktienoptionsplan 2010–2015		136.936	112.604	137.741	29.832	0	0	235.195	0
Sonstiges		0	0	0	0	0	0	0	0
Variable Vergütung gesamt		350.203	626.071	271.368	95.376	18.202	65.544	368.822	65.544
Versorgungsaufwand		197.000	2.000	132.000	203.000	188.000	191.000	162.000	198.000
Gesamtvergütung (DCGK)		1.049.095	1.130.621	654.603	549.657	456.935	507.323	750.720	483.488

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	
2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
240.000	240.000	240.000	240.000	225.000	225.000	48.000	48.000	1.914.667	1.914.667
11.289	11.972	12.981	12.178	13.813	14.144	2.079	2.405	102.253	103.586
251.289	251.972	252.981	252.178	238.813	239.144	50.079	50.405	2.016.919	2.018.253
63.606	65.544	42.404	65.544	63.606	65.544	0	0	528.296	613.029
70.021	0	0	0	0	0	0	0	210.064	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	293.702
159.945	76.464	0	0	207.525	30.148	82.357	0	959.699	249.048
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
293.572	142.008	42.404	65.544	271.131	95.692	82.357	0	1.698.060	1.155.779
151.500	205.500	196.000	200.000	166.000	201.000	0	0	1.192.500	1.200.500
696.361	599.480	491.385	517.772	675.943	535.836	132.436	50.405	4.907.479	4.374.532

Die im Jahr 2014 zugeflossenen Vergütungen aus dem Aktienoptionsplan 2010 stammen aus der Ausübung von Optionsrechten. Nach Ablauf der Wartezeit konnten ab dem 1. Juni 2014 die Optionsrechte für ein Jahr ausgeübt werden; die Laufzeit des AOP 2010 endete mit dem 31. Mai 2015. Entsprechend den Optionsbedingungen und den Beschlüssen von Vorstand und Aufsichtsrat konnte die Ausübung in Form des privilegierten Aktienkaufs sowie der Barabwicklung geschehen. Soweit die Barabwicklung gewählt wurde, hat die CEWE

Stiftung & Co. KGaA die Zahlungsansprüche gegenüber den Optionsinhabern direkt erfüllt; dabei wurden die Beträge ordnungsgemäß versteuert. Soweit der privilegierte Aktienkauf gewählt wurde, wurden die fälligen Kaufpreise zeitnah und vollständig beglichen.

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

Optionsausübung Aktienoptionsplan 2010 Aktive Vorstandsmitglieder	Anzahl Opt 31.12.14 in Stück	Ausübung 2015 Aktienkauf in Stück	Ausübung 2015 Barausgleich in Stück	Ausübung 2015 Gesamt in Stück	Anzahl Opt 31.12.15 in Stück	Ausübung 2015 Aktienkauf in Euro	Ausübung 2015 Barausgleich in Euro	Ausübung 2015 Gesamt in Euro
Dr. Rolf Hollander	3.500	0	3.500	-3.500	0	0	112.604	112.604
Dr. Reiner Fageth	1.000	-300	-700	-1.000	0	8.820	21.012	29.832
Carsten Heitkamp	0	0	0	0	0	0	0	0
Andreas F. L. Heydemann	0	0	0	0	0	0	0	0
Dr. Olaf Holzkämper	2.500	-500	-2.000	-2.500	0	14.425	62.039	76.464
Thomas Mehls	0	0	0	0	0	0	0	0
Harald H. Pirwitz	1.000	0	-1.000	-1.000	0	0	30.148	30.148
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstandsmitglieder	8.000	-800	-200	-8.000	0	23.245	225.803	249.048

Optionsausübung Aktienoptionsplan 2010 Aktive Vorstandsmitglieder	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
Gesamt aktive Vorstandsmitglieder	43.000	-5.075	-29.925	-35.000	8.000	131.675	828.024	959.699

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

Zusagen an den Vorstand für den Fall der Beendigung der Tätigkeit

Für die Mitglieder des Vorstandes bestehen Pensionszusagen. Die Höhe der Pensionsansprüche ermittelt sich aus zwei Fünftel der zuletzt bezogenen Festbezüge für je ein Jahr Tätigkeit als Vorstand in der Neumüller CEWE COLOR Stiftung. Insgesamt ist der Versorgungsanspruch auf zwei Drittel der zuletzt bezogenen Festbe-

züge begrenzt. Die Struktur der Altersversorgung gilt gleichermaßen für alle Vorstandsmitglieder der Neumüller CEWE COLOR Stiftung und damit auch für die seit dem 1. Januar 2016 neu bestellten Vorstandsmitglieder Dr. Christian Friege und Patrick Berkhouver.

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 im Grundsatz bestehenden Regelungen kostenneutral ist. Der Dienstzeitaufwand für Altersversorgung im Jahr 2015 stellt sich unter einem Rechnungszins von 2,0 % (Vorjahr: 2,10 %) gemäß der Anwendung des Projected-Unit-Credit-Verfahrens nach IFRS wie unten gezeigt dar.

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 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.

	2015				2014			
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2015	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2014	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Zurückgestellte Pensionsverpflichtung
Vorstandspensionen der Neumüller CEWE COLOR Stiftung in TEuro								
Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung								
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0	312	0	6.790	45	312	195	6.477
Patrick Berkhouwer ¹	—	—	—	—	—	—	—	—
Dr. Reiner Fageth	9	34	201	644	10	25	130	413
Dr. Christian Friege ¹	—	—	—	—	—	—	—	—
Carsten Heitkamp (seit 01.01.2014)	10	21	191	397	11	11	188	188
Andreas F. L. Heydemann ² (bis 31.12.2015)	19	97	196	1.611	10	78	160	1.517
Dr. Olaf Holzkämper	10	25	202	566	7	15	148	333
Thomas Mehls (seit 01.01.2014)	10	21	200	421	11	11	196	196
Harald H. Pirwitz ³ (bis 31.12.2015)	10	110	196	1.894	9	100	161	1.957
Frank Zweigle	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamt aktive Vorstände	68	620	1.186	12.323	103	552	1.178	11.081
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	—	—	—	570	0	30	0	540
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	—	—	—	1.575	0	73	0	1.501
Gesamt ausgeschiedene Vorstände	—	—	—	2.145	0	103	0	2.041
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	—	—	—	14.468	103	655	1.178	13.122

¹ Vorstände ab 01.01.2016

² Zusätzlich ein nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand in Höhe von –160 TEuro aufgrund einer Freistellung und einer Vertragsänderung bei Ausscheiden

³ Zusätzlich ein nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand in Höhe von –292 TEuro aufgrund einer Vertragsänderung bei Ausscheiden

Schließlich wurde für die Herren Dr. Rolf Hollander, Dr. Reiner Fageth, Andreas F.L. Heydemann, Dr. Olaf Holzkämper und Harald 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). Kredite und Vorschüsse sind nicht gewährt worden. Des Weiteren wurden keine Haftungsverhältnisse zugunsten der Mitglieder des Vorstandes eingegangen.

	2015			2014		
	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2015	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung	Erworbene Pensionsansprüche	Pensionsansprüche 31.12.2014	Dienstzeitaufwand für Altersversorgung
Betriebliche Altersversorgung <i>in TEuro</i>						
Vorstände der Neumüller CEWE COLOR Stiftung						
Dr. Rolf Hollander (Vorsitzender)	0,0	3,0	2,0	0,0	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	0,0	0,0	0,0	0,0
Andreas F. L. Heydemann (bis 31.12.2015)	0,0	3,0	2,0	0,0	3,0	2,0
Dr. Olaf Holzkämper	0,0	3,0	3,5	0,0	3,0	3,5
Thomas Mehls (seit 01.01.2014)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Harald H. Pirwitz (bis 31.12.2015)	0,0	3,0	5,0	0,0	3,0	5,0
Frank Zweigle	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Gesamt aktive Vorstände	0,0	15,0	14,5	0,0	15,0	14,5
Dr. Michael Fries (bis 31.12.2013)	—	1,1	—	0,0	1,1	0,0
Felix Thalmann (bis 31.12.2013)	—	1,6	—	0,0	1,6	0,0
Gesamt ausgeschiedene Vorstände	0,0	2,7	0,0	0,0	2,7	0,0
Gesamt CEWE Stiftung & Co. KGaA	0,0	17,7	14,5	0,0	17,7	14,5

Für den Fall der vorzeitigen Beendigung des Dienstverhältnisses gelten für die Vorstandsmitglieder folgende Regelungen: Bei einer Abberufung aus wichtigem Grund ist der Vertrag zum Zeitpunkt der Abberufung beendet. Erfolgt die Abberufung nicht aus wichtigem Grund oder hat das Vorstandsmitglied diesen nicht zu vertreten, so werden die Festbezüge bis zum Ende der Vertragslaufzeit gezahlt. Für die Auszahlung eines etwaigen positiven Bonusbankguthabens gelten Regeln für eine anteilige Auszahlung. Herr Dr. Rolf Hollander erhält zusätzlich eine einmalige Abfindung in Höhe eines Jahresgehaltes beziehungsweise einen zeitanteilig geringeren Betrag, wenn der Pensionsbeginn entsprechend früher liegt. Es bestehen keine Entschädigungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Vorstandes für den Fall eines Übernahmeangebotes (§ 315 Abs. 4 Nr. 9; siehe auch Seite 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.

Mit dem 31. Dezember 2015 sind die Herren Harald Pirwitz und Andreas F. L. Heydemann als Vorstandsmitglieder ausgeschieden. Entsprechend den dienstvertraglichen Regelungen lief der Dienstvertrag mit Herrn Harald Pirwitz zum Jahresende planmäßig aus. Für zwei Jahre wird er eine monatliche Karenzentschädigung aus dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot erhalten. Aus dem abgelaufenen Geschäftsjahr ergibt sich ein Anspruch auf die Tantieme I in Höhe von 13 TEuro, der im März 2016 ausgezahlt wird. Darüber hinaus besteht für Herrn Pirwitz ein Anspruch auf Auszahlung der dann fälligen Bonusbank (Tantieme II) einschließlich der vertraglichen Verzinsung von voraussichtlich etwa 60 TEuro, die im Juni 2016 ausgezahlt werden. Entsprechend den Bedingungen der Aktienoptionspläne wird Herr Pirwitz die Optionen aus den Programmen 2014

und 2015 behalten. Voraussichtlich mit dem Jahr 2018 wird Herr Pirwitz dann Ruhegeldbezüge aus der Direktzusage als Vorstand beziehen. Herr Heydemann wurde für das Geschäftsjahr 2016 bis zum Ende seiner vertraglichen Dienstzeit am 31. Dezember 2016 freigestellt. Die Ansprüche, insbesondere Gehalt, Tantieme I und II und Nebenleistungen werden erfüllt. Für die Jahre 2017 und 2018 wird Herr Heydemann eine monatliche Karenzentschädigung aus dem nachvertraglichen Wettbewerbsverbot erhalten. Mit dem Jahr 2019 wird Herr Heydemann dann Ruhegeldbezüge aus der Direktzusage als Vorstand beziehen.

Mit Wirkung ab dem 1. Januar 2016 werden die Herren Patrick Berkhouwer und Dr. Christian Friege in den Vorstand der Neumüller CEWE COLOR Stiftung berufen.

Vergütung des Aufsichtsrats

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

Daneben erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine erfolgs- und eine dividendenabhängige jährliche Vergütung. Die erfolgsabhängige Vergütung bemisst sich an dem unverwässerten Gewinn pro Kommanditaktie nach IFRS und beträgt 250,00 Euro je 0,05 Euro desjenigen Teils des Gewinns, der den Gewinn von 0,25 Euro je Kommanditaktie übersteigt. Die dividendenabhängige Vergütung wird wie folgt berechnet: Soweit eine Dividende von mehr als 0,25 Euro je Kommanditaktie beschlossen wird, beträgt die Vergütung 500,00 Euro

je 0,05 Euro desjenigen Teils der Dividende, der die Dividende von 0,25 Euro je Kommanditaktie übersteigt. Auch hier erhält der Vorsitzende des Aufsichtsrates das Doppelte, sein Stellvertreter das Ein- einhalbfache der erfolgs- und dividendenabhängigen Vergütung. Für alle ist sie zahlbar zehn Tage nach der Hauptversammlung, die über die Entlastung des Aufsichtsrates für das betreffende Geschäftsjahr

beschließt. Aufsichtsratsmitglieder, die nur während eines Teils des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehört haben, erhalten eine zeit- anteilige Vergütung.

Folgende Vergütungen sind an die Aufsichtsratsmitglieder gezahlt worden:

Aufsichtsrat Bezüge, Aktienbesitz, Optionsrechte	2015 ¹							2014 ²						
	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl	Festver- gütung in TEuro	Sitzungs- gelder in TEuro	Erfolgs- abhängige Vergütung in TEuro	Dividenden- abhängige Vergütung in TEuro	Bezüge gesamt in TEuro	Aktien- besitz Anzahl	Options- rechte Anzahl
Aufsichtsrat der CEWE Stiftung & Co. KGaA														
Otto Korte (Vorsitzender)	12,0	7,0	28,0	26,0	73,0	0	0	12,0	7,0	30,0	25,0	74,0	0	0
Prof. Dr. Hans-Jürgen Appelrath	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	6,0	4,5	21,3	17,7	49,5	0	0
Prof. Dr. Christiane Hipp	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	6,0	5,0	15,0	12,5	38,5	0	0
Corinna Linner	6,0	7,0	14,0	13,0	40,0	0	0	6,0	7,0	15,0	12,5	40,5	0	0
Dr. Joh. Christian Jacobs (bis 28.02.2013)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0,0	0,0	2,5	2,1	4,6		
Prof. Dr. Michael Paetsch	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	6,0	4,0	15,0	12,5	37,5	0	0
Dr. Hans-Henning Wiegmann	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	0	0	6,0	5,0	11,3	9,4	31,6	0	0
Zwischensumme	42,0	34,0	98,0	91,0	265,0	0	0	42,0	32,5	110,0	91,7	276,2	0	0
Vera Ackermann (stellvertretende Vorsitzende)	9,0	6,0	21,0	19,5	55,5	0	0	9,0	6,0	3,8	3,1	21,9	0	0
Michael Bühl (bis 05.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	218	1.500	6,0	5,0	2,5	2,1	15,6	210	750
Dr. Christine Debus (seit 06.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	200	600	—	—	—	—	—	—	300
Angelika Eßer	6,0	5,0	14,0	13,0	38,0	498	0	6,0	5,0	2,5	2,1	15,6	26	0
Philipp Martens (seit 06.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	0	0	—	—	—	—	—	—	—
Udo Preuss (bis 05.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	20	0	6,0	5,0	2,5	2,1	15,6	20	0
Markus Schwarz (seit 06.10.2015)	1,5	1,0	0,0	0,0	2,5	17	0	—	—	—	—	—	—	—
Stefan Soltmann (bis 05.10.2015)	4,5	4,0	14,0	13,0	35,5	0	0	6,0	4,0	2,5	2,1	14,6	0	0
Thorsten Sommer	6,0	7,0	14,0	13,0	40,0	34	600	6,0	7,0	2,5	2,1	17,6	26	300
Zwischensumme	39,0	33,0	91,0	84,5	247,5	987	2.700	39,0	32,0	16,3	13,5	100,8	282	1.350
Aufsichtsrat CEWE Stiftung & Co. KGaA	81,0	67,0	189,0	175,5	512,5	987	2.700	81,0	64,5	126,3	105,2	377,0	282	1.350

¹ Festvergütung und Sitzungsgelder für 2015, zahlbar nach Geschäftsjahresende im Jahr 2016
Erfolgs- und dividendenabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr 2014, zahlbar 10 Werkstage nach der Hauptversammlung im Jahr 2015

² Festvergütung und Sitzungsgelder für 2014, zahlbar nach Geschäftsjahresende im Jahr 2015
Erfolgs- und dividendenabhängige Vergütung für das Geschäftsjahr 2013, zahlbar 10 Werkstage nach der Hauptversammlung im Jahr 2014

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

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

Vergütung früherer Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats

Vergütung ausgeschiedener Mitglieder des Vorstands

Die Vorstandsmitglieder Andreas F.L. Heydemann und Harald Pirwitz sind mit dem 31. Dezember 2015 ausgeschieden; insoweit betreffen die Angaben für deren Bezüge ihre Zeit als aktive Vorstandsmitglieder. 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 bezogen. Den beiden ausgeschiedenen Vorstandsmitgliedern Dr. Fries und Thalmann wurden im Jahr 2014 variable Bezüge für das Geschäftsjahr 2013 einschließlich der fällig werdenden Bonusbankguthaben ausgeschüttet, letztere einschließlich der vertraglichen Zinsen. Die Bonusbankkonten der ausgeschiedenen Vorstandsmitglieder weisen im Einzelnen folgende Entwicklung aus:

Bonusbank ausgeschiedene Vorstände	<i>In Euro</i>	Anfangsbestand 01.01.2014	Zuführung 2014	Auszahlung 2014	Endbestand 31.12.2014	Zuführung 2015	Auszahlung 2015	Endbestand 31.12.2015
Dr. Michael Fries		51.006	19.062	-70.068	0	0	0	0
Felix Thalmann		86.780	36.864	-123.644	0	0	0	0
Gesamt ausgeschiedene Vorstandsmitglieder		137.786	55.926	-193.712	0	0	0	0

Beträge ohne Zinsen; die Auszahlungsbeträge im Jahr 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:

Gewährte Vergütungen	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			
		2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015	2014	2015	Min. 2015	Max. 2015
Feste Vergütung													
Festvergütung	64.331	0	—	—	0	0	—	—	64.331	0	—	—	
Nebenleistungen	0	0	—	—	0	0	—	—	0	0	—	—	
Feste Vergütung gesamt	64.331	0	—	—	0	0	—	—	64.331	0	—	—	
Variable Vergütung													
Einjährige variable Vergütung	0	0	—	—	0	0	—	—	0	0	—	—	
Mehrfährige variable Vergütung													
Bonusbank	0	0	—	—	0	0	—	—	0	0	—	—	
Aktionsplan 2010–2015	4.526	0	—	—	1.331	0	—	—	5.858	0	—	—	
Variable Vergütung gesamt	4.526	0	—	—	1.331	0	—	—	5.858	0	—	—	
Versorgungsaufwand	0	0	—	—	0	0	—	—	0	0	—	—	
Gesamtvergütung (DCGK)	68.858	0	—	—	1.331	0	—	—	70.189	0	—	—	

	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	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015
Zugeflossene Vergütungen	<i>Angaben in Euro</i>					
Feste Vergütung						
Festvergütung	64.331	0	0	0	64.331	0
Nebenleistungen	0	0	0	0	0	0
Feste Vergütung gesamt	64.331	0	0	0	64.331	0
Variable Vergütung						
Einjährige variable Vergütung	63.606	0	118.168	0	181.774	0
Mehrjährige variable Vergütung						
Bonusbank 2010–2013	70.068	0	123.644	0	193.712	0
Aktienoptionsplan 2010–2015	235.195	0	69.175	0	304.370	0
Sonstiges	0	0	0	0	0	0
Variable Vergütung gesamt	368.869	0	310.987	0	679.856	0
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0
Gesamtvergütung (DCGK)	433.201	0	310.987	0	744.188	0

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 im Vorjahr ihre Optionsrechte wie folgt ausgeübt:

Aktienoptionsplan 2010 – Ausgeschiedene Vorstände	Anzahl Optionen in Stück	Ausübung 2014 Aktienkauf in Stück	Ausübung 2014 Barausgleich in Stück	Ausübung 2014 Gesamt in Stück	Anzahl Optionen 31.12.14 in Stück	Ausübung 2014 Barausgleich in Euro
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
Gesamt ausgeschiedene Vorstandsmitglieder	11.000	0	–11.000	–11.000	0	304.370

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 2015 Pensionsrückstellungen in Höhe von 7.162 TEuro (Vorjahr: 7.414 TEuro). Die Pensionsbezüge für das Geschäftsjahr 2015 beliefen sich auf 495 TEuro (Vorjahr: 491 TEuro). Mit Wirkung ab dem 1. April 2007 wurden die Pensionszusagen der zu diesem Zeitpunkt bereits im Ruhestand befindlichen ehemaligen Vorstände auf die CEWE COLOR Versorgungskasse e. V., Wiesbaden, übertragen. Sie wird in den Konzernabschluss einbezogen. Für die übrigen ehemaligen Vorstände wurden die Versorgungszusagen in Form einer Direktzusage beibehalten. Kredite, Vorschüsse und Haftungsverhältnisse wurden für ehemalige Mitglieder des Aufsichtsrates und des Vorstandes der Neumüller CEWE COLOR Stiftung, der ehemaligen CEWE COLOR Holding AG beziehungsweise der jetzigen CEWE Stiftung & Co. KGaA nicht gewährt.

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 wurde dies im Wege des verkürzten Verfahrens abgewickelt; das heißt, die CEWE Stiftung & Co. KGaA hat die Gehälter gegenüber den einzelnen Vorstandsmitgliedern direkt abgerechnet. Darüber hinaus erhält die Neumüller CEWE COLOR Stiftung für die Übernahme der Geschäftsführung und der persönlichen Haftung eine gewinn- und verlustunabhängige jährliche Vergütung in Höhe von 50.000 Euro zuzüglich etwaig anfallender Umsatzsteuer; für das Vorjahr 2014 belief sich der Anspruch ebenfalls auf insgesamt 50.000 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. Ferner beinhaltet sie die Angaben zu den Festlegungen nach § 76 Absatz 4 sowie zur Besetzung des Aufsichtsrats mit Frauen und Männern. Gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex (Kodex) berichtet die Erklärung zur Unternehmensführung der CEWE Stiftung & Co. KGaA auch über die Corporate Governance des Unternehmens (Corporate-Governance-Bericht).

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

Zur Entsprechenserklärung nach § 161 Aktiengesetz

Den vollständigen Text der Entsprechenserklärung nach § 161 AktG finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 122 ff. und im Internet unter <http://ir.cewe.de/cgi-bin/show.ssp?companyName=cewe&language=German&id=6020>

Zu den relevanten Angaben zu Unternehmensführungspraktiken

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


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

Integrität und rechtmäßiges Verhalten bestimmen 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.

 Seite 122 ff. | Entsprechenserklärung

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

 www.bme.de/Compliance

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

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 BME finden Sie unter www.bme.de/Compliance.

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

Geschäftsleitung

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

Mitglieder rechtzeitig über wichtige Maßnahmen und Vorgänge aus seinem Geschäftsbereich. Bestimmte Aufgaben sind durch einen Geschäftsverteilungsplan einzelnen Vorstandsmitgliedern zugewiesen.

Die Geschäftsleitung ist unter anderem zuständig für die Aufstellung des Jahresabschlusses der CEWE Stiftung & Co. KGaA und des Konzerns und die Genehmigung der Quartals- und Halbjahresabschlüsse des Konzerns. Die Geschäftsleitung sorgt ferner für die Einhaltung von Rechtsvorschriften, behördlichen Regelungen und unternehmensinternen 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

 Seite 15 | Bericht des Aufsichtsrates

 Seite 122 | Corporate Governance

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

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

Weitergehende Informationen können dem Bericht des Aufsichtsrates (im Geschäftsbericht auf den Seiten 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 122 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 § 7 Absatz 2 der Satzung der CEWE Stiftung & Co. KGaA bedarf die Geschäftsleitung für bestimmte Geschäfte, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, der Zustimmung des Aufsichtsrats. Auch die Satzung der Neumüller CEWE COLOR Stiftung sieht für bestimmte außergewöhnliche Maßnahmen der Geschäftsführung die Zustimmung des Kuratoriums vor. Das Kuratorium wird nach Bedarf einberufen, tagt jedoch mindestens viermal im Jahr.

Die Hauptversammlung der CEWE Stiftung & Co. KGaA

Die ordentliche Hauptversammlung der CEWE Stiftung & Co. KGaA wurde am 3. Juni 2015 in Oldenburg durchgeführt. Hier verzeichnete man mit einer Anwesenheit von 60,6 % des Grundkapitals wiederum eine stabile Kapitalpräsenz. Die ordentliche Hauptversammlung beschließt insbesondere über die Feststellung des Jahresabschlusses, die Verwendung des Bilanzgewinns, die Entlastung der Mitglieder der Geschäftsleitung und der Mitglieder des Aufsichtsrats sowie die Wahl des Abschlussprüfers. Gleichzeitig steht der Hauptversammlung Beschlusskraft für Satzungsänderungen zu. Die Kommanditaktionäre der CEWE Stiftung & Co. KGaA nehmen ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr. Sie können ihr Stimmrecht persönlich, durch einen Bevollmächtigten oder einen Stimmrechtsvertreter der Gesellschaft ausüben. Sämtliche Dokumente und Informationen zu anstehenden Hauptversammlungen (inklusive einer zusammenfassenden Darstellung der Rechte der Aktionäre) werden unter anderem auf unserer Website zugänglich gemacht.

Zum Corporate-Governance-Bericht

Auch im Geschäftsjahr 2015 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.

Zu den Quotenzielen

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

In der ersten Führungsebene unterhalb der Geschäftsleitung waren zum Inkrafttreten der gesetzlichen Zielvorgaben am 1. Mai 2015 45 Personen beschäftigt, davon 5 Frauen, das entspricht einer Quote von 11 %. Die Geschäftsleitung hat als Ziel beschlossen, bis zum 30. Juni 2017 eine Quote von 20 % zu erreichen. In der zweiten Füh-

rungsebene waren zum gleichen Zeitpunkt 101 Personen beschäftigt, davon 30 Frauen. Die Geschäftsleitung hat als Ziel beschlossen, bis zum 30. Juni 2017 eine Quote von 35 % zu erreichen. Im Berichtszeitraum konnten diese Ziele aufgrund der bestehenden arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen und der Organisationsstruktur der Unternehmensgruppe noch nicht erreicht werden.

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

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 vereinzelt Mietverhältnisse über betrieblich genutzte Immobilien.

Oldenburg, 16. März 2016

CEWE Stiftung & Co. KGaA

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



Dr. Rolf Hollander
(Vorstandsvorsitzender)



Patrick Berkhouwer



Dr. Reiner Fageth



Dr. Christian Friege



Carsten Heitkamp



Dr. Olaf Holzkämper



Thomas Mehls



Frank Zweigle

VORSTAND UND GESCHÄFTSFÜHRUNG

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

Seite 232 | Struktur und Organe

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



Dr. Rolf Hollander

Vorstandsvorsitzender der Neumüller CEWE COLOR Stiftung



Patrick Berkhouwer

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



Dr. Reiner Fageth

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



Dr. Christian Friege

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



Carsten Heitkamp

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



Dr. Olaf Holzkämper

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



Thomas Mehls

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



Frank Zweigle

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

GLOSSAR

i Hinweis:

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

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

Anlagevermögen

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

Brutto-Cash Flow

Ergebnis nach Steuern zuzüglich Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen

Brutto-Finanzschulden

Summe aus langfristigen Finanzverbindlichkeiten und kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten; siehe auch Finanzverbindlichkeiten

Brutto-Working Capital

Kurzfristige Vermögenswerte ohne liquide Mittel

Capital Employed (CE)

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

Capital Invested (CI)

Eigenkapital zuzüglich der nicht operativen Schulden und der Brutto-Finanzschulden

Days Working Capital

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

EBIT

Ergebnis vor Steuern und Finanzergebnis

EBITDA

Ergebnis vor Steuern, Finanzergebnis und Abschreibungen

EBT

Ergebnis vor Steuern

Eigenkapital

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

Eigenkapitalquote

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

Finanzverbindlichkeiten

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

Free-Cash Flow

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

Freefloat

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

Fremdkapital

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

GuV

Gewinn- und Verlustrechnung

Kapitalrentabilität

Siehe Return on Capital Employed

Kurzfristige übrige Schulden

Kurzfristige 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

POS

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

Return on Capital Employed (ROCE)

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

Return on Capital Employed (ROCE) vor Restrukturierung

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

Sonstige betriebliche**Cash Flows**

Veränderungen aus den gezahlten Steuern sowie Einzahlungen aus erhaltenen Zinsen

Sonstiges Brutto-Working Capital

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

Sonstiges Netto-Working Capital

Sonstiges Brutto-Working Capital abzüglich der kurzfristigen übrigen Schulden

Working Capital-induzierter Cash Flow

Veränderungen aus dem Netto-Working Capital